



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Hoe kunnen familiale governance mechanismen de affectieve betrokkenheid van niet-familiale CEOs bevorderen?

Ersin Karayilmaz

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEUJVERS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2020
2021



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Hoe kunnen familiale governance mechanismen de affectieve betrokkenheid van niet-familiale CEOs bevorderen?

Ersin Karayilmaz

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEIJVERS

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020-2021. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Woord vooraf

Deze masterproef is geschreven tot het behalen van de graad master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting accountancy en financiering aan de Universiteit Hasselt in het academiejaar 2020-2021. Dankzij deze masterproef kreeg ik de mogelijkheid om onderzoek uit te voeren naar familiale governance mechanismen binnen Belgische familiebedrijven en de invloed ervan op de betrokkenheid van de niet-familiale CEO. Zo kreeg ik meer inzicht in de praktijk. Het was een fijne uitdaging om deze masterproef goed af te ronden.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken die mij hebben bijgestaan gedurende dit proces en die ervoor gezorgd hebben dat ik mijn masterproef tot een goed einde heb kunnen brengen. Allereerst wil ik graag mijn promotor, Prof. Dr. Tensie Steijvers, bedanken voor haar begeleiding, feedback en hulp gedurende dit proces. Daarnaast dank ik graag de acht respondenten van de familiebedrijven voor de tijd die ze vrijmaakten om mee te werken aan dit onderzoek. Tenslotte wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de steun en motivatie die ze mij hebben gegeven tijdens dit proces en mijn hele opleiding aan de Universiteit Hasselt.

Samenvatting

Wereldwijd zijn familiebedrijven de meest voorkomende bedrijfsvorm en hebben een belangrijke rol in de wereldeconomie. Familiebedrijven worden gekenmerkt door hun heersende familiaal karakter. Echter is het niet altijd het geval dat familiebedrijven worden geleid door een familiale CEO. Zo stelt de literatuur dat vandaag de dag steeds meer familiebedrijven ervoor kiezen om te professionaliseren. Academici wijzen erop dat in veel gevallen familiebedrijven beroep doen op een niet-familiale CEO. Familiebedrijven nemen deze keuze wanneer ze geen geschikte kandidaat binnen de familie vinden omdat de volgende generaties de nodige competenties, motivatie of leiderschapsvaardigheden missen. Het is dan ook belangrijk dat familiebedrijven begrijpen hoe ze ervoor kunnen zorgen dat de niet-familiale CEO goed kan functioneren en betrokken is in het bedrijf.

Familiale governance mechanismen kunnen hierbij van pas komen. In de literatuur worden familiale governance mechanismen omschreven als mechanismen die familierelaties versterken en de betrokkenheid van de familieleden stimuleren. Familiebedrijven kunnen gebruik maken van formele familiale governance mechanismen zoals een familieraad, een familieforum en een familiecharter en informele familiale governance mechanismen zoals familiefeesten en informele bedrijfsgesprekken onder familieleden. Familiale governance mechanismen hebben voor de familie een tal van voordelen op vlak van bedrijfsprestaties, familierelaties, betrokkenheid van familieleden en opvolgingsproces. Bovendien zijn familiale governance mechanismen niet enkel voordelig voor de familie, maar kunnen ook een gunstige werkomgeving creëren voor niet-familieleden zoals de niet-familiale CEO. Desondanks is nog geen onderzoek uitgevoerd naar of familiale governance mechanismen naast de betrokkenheid van de familie ook de betrokkenheid van niet-familiale CEO's kunnen bevorderen. Om deze leemte in de huidige literatuur op te vullen, zal er in deze masterproef een kwalitatieve studie worden uitgevoerd waarmee de volgende onderzoeksvraag wordt beantwoord: 'Hoe kunnen familiale governance mechanismen de affectieve betrokkenheid van niet-familiale CEO's in Belgische familiebedrijven bevorderen?'.

Aan de hand van vier casestudies werden mogelijke verklaringen gezocht op de bovenstaande onderzoeksvraag. Hierbij lag de focus op het systematisch verzamelen en analyseren van kwalitatieve data. Deze kwalitatieve data werden verkregen door acht semi-gestructureerde diepte-interviews af te nemen in vier verschillende familiebedrijven die familiale governance mechanismen gebruiken. Per familiebedrijf werd één familiale bestuurder en de niet-familiale CEO geïnterviewd. Voor de data-analyse werd een uitgebreid coderingsproces volgens academische normen gevolgd en uitgewerkt. Dit coderingsproces leverden vier thema's op die helpen bij het vormen van een antwoord op de onderzoeksvraag.

De vier centrale thema's vormen de basis van de resultaten van dit onderzoek. Een eerste bevinding van dit onderzoek is dat de identificatie met het familiebedrijf een invloed kan hebben op de betrokkenheid van de niet-familiale CEO. Familiebedrijven kiezen ervoor om hun familiewaarden en normen op te nemen in een familiecharter. Uit de interviews kon afgeleid worden dat het belangrijk is dat de normen en waarden gekend zijn door zowel de familie als de niet-familiale CEO aangezien een overeenstemming van de waarden en normen essentieel is. Wanneer de niet-familiale CEO zich kan identificeren met de familiewaarden en normen die beschreven staan in het familiecharter, zal de niet-familiale CEO zich meer betrokken voelen bij het bedrijf. Een tweede bevinding is dat

familiebedrijven door onderlinge communicatie tussen de niet-familiale CEO en de familiale eigenaars de betrokkenheid van de niet-familiale CEO bevorderen. Dit wordt in verband gebracht met een open bedrijfscultuur. In familiebedrijven met een open bedrijfscultuur worden de niet-familiale CEO's op de hoogte gebracht van de zakelijke onderwerpen besproken in formele familiale governance mechanismen, zoals de familieraad en het familieforum, waardoor de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kan beïnvloed worden. Als derde werd er gevonden dat de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kan bevorderd worden door een hoge betrokkenheid van de familieleden gestimuleerd door familiale governance mechanismen. Dit omdat familiebedrijven met familiale governance mechanismen een gevoel van verbondenheid en medewerking in het bedrijf kunnen creëren. Ten slotte, werd als vierde bevinding gevonden dat respondenten bij informele familiale governance mechanismen eerder verwezen naar vakantie-reizen en familiale feesten die geen betrekking hebben op het bedrijf en de niet-familiale CEO. Hierdoor kon niet afgeleid worden of de informele familiale governance mechanismen, naast de formele familiale governance mechanismen, ook de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kunnen bevorderen.

Deze bevindingen kunnen belangrijke implicaties hebben voor de praktijk. Aangezien de literatuur aangeeft dat vandaag de dag meer en meer familiebedrijven worden geleid door een niet-familiale CEO, is het belangrijk om de niet-familiale CEO betrokken te houden bij het bedrijf zodat de continuïteit van het familiebedrijf kan gegarandeerd worden. De bevindingen van dit onderzoek tonen aan dat familiebedrijven belang moeten hechten aan dat de niet-familiale CEO zich identificeert met de familiewaarden die in het familiecharter staan. Daarnaast moeten familiebedrijven ervoor zorgen dat ze de besproken onderwerpen in familiale governance mechanismen open communiceren naar de niet-familiale CEO. Tenslotte, familiebedrijven kunnen aan de hand van familiale governance mechanismen de betrokkenheid van de familieleden stimuleren die bijgevolg de betrokkenheid van de niet-familiale CEO zal bevorderen.

Hoewel deze masterproef met de gevonden bevindingen een meerwaarde zal hebben voor de bestaande literatuur en belangrijke implicaties heeft voor de praktijk, heeft deze masterproef zoals ieder onderzoek toch enkele beperkingen en suggesties voor verder onderzoek. Een eerste beperking is de omvang van het onderzoek. In dit onderzoek werden enkel vier Belgische familiebedrijven geïnterviewd die gevestigd zijn in Limburg. Hierdoor kunnen de gevonden bevindingen niet gegeneraliseerd worden en is het mogelijk dat deze bevindingen niet gelden voor alle familiebedrijven. Een eerste suggestie voor verder onderzoek is dus om dit onderzoek uit te voeren met meer dan vier familiebedrijven gevestigd over heel België of in andere landen. Een tweede beperking van dit onderzoek is dat drie van de vier geselecteerde familiebedrijven actief zijn in de bouwsector. Daarom is een tweede suggestie voor toekomstig onderzoek om een sample te kiezen van familiebedrijven met een niet-familiale CEO uit verschillende sectoren zodat kan geverifieerd worden of de resultaten consistent zijn. Een derde beperking van dit onderzoek is dat de respondenten het eerder hadden over de invloed van formele familiale governance mechanismen waardoor er minder werd gezegd over informele familiale governance mechanismen. Een derde suggestie voor toekomstig is dat onderzoekers zich kunnen focussen op de invloed van informele familiale governance mechanismen op de betrokkenheid van de niet-familiale CEO.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	3
Samenvatting	5
Inhoudsopgave	7
1 Introductie	9
2 Literatuurstudie	11
2.1 De governance in familiebedrijven.....	11
2.1.1 Corporate governance mechanismen.....	12
2.1.2 Familiale governance mechanismen	12
2.1.2.1 Formele familiale governance mechanismen.....	13
2.1.2.2 Informele familiale governance mechanismen.....	16
2.1.2.3 Aanleiding tot het gebruik van familiale governance mechanismen.....	17
2.2 Niet-familiale CEO's in familiebedrijven	18
2.2.1 Niet-familiale CEO's en de agency theorie.....	18
2.2.2 Niet-familiale CEO's en de stewardship theorie.....	19
2.3 De affectieve betrokkenheid in familiebedrijven	20
3 Methodologie	23
3.1 Grounded theory	23
3.2 Caseselectie	23
3.3 Dataverzameling.....	25
3.4 Data-analyse.....	26
4 Resultaten	29
4.1 Identificatie met het familiebedrijf.....	29
4.2 Onderlinge communicatie.....	33
4.2.1 Open bedrijfscultuur	33
4.2.2 De besproken onderwerpen	35
4.3 De betrokkenheid van de familie	38
4.4 Informele familiale governance mechanismen.....	39
5 Conclusie	41
5.1 Bijdragen aan de literatuur.....	41
5.2 Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek	43
5.3 Implicaties voor de praktijk	44
6 Referenties	45
7 Bijlagen	49
7.1 Interviewprotocollen.....	49

1 Introductie

Familiebedrijven zijn wereldwijd de meest voorkomende bedrijfsvorm en spelen een essentiële rol in de wereldeconomie (Blumentritt et al., 2007; Chittoor & Das, 2007; EFB & KPMG, 2018; Sharma et al., 2012). Het recente onderzoek van EFB en KPMG (2018) toont aan dat familiebedrijven in Europa 55 tot 90% van alle Europese ondernemingen vertegenwoordigen. Op de Belgische markt zijn ongeveer 123.000 familiebedrijven actief, wat neerkomt op 77% van alle ondernemingen in België (Lambrecht & Molly, 2011). Ook in de Verenigde Staten heersen familiebedrijven. Hier worden namelijk meer dan 90% van de ondernemingen erkend als familiebedrijven (Astrachan & Shanker, 2003).

De overheersende aanwezigheid van familiebedrijven biedt onderzoekers een uitdagende reeks onderwerpen aan om te bestuderen (Sharma et al., 2012). Zo geven meerdere studies aan dat de governance van familiebedrijven steeds meer aandacht krijgt en wordt gezien als een belangrijke topic in de wetenschappelijke literatuur (Blumentritt et al., 2007; Klein & Bell, 2007). De literatuur verduidelijkt dat familiebedrijven zich onderscheiden van niet-familiebedrijven omdat ze een verschillende governancestructuur hebben (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005). Naast de belangen van het bedrijf en de eigenaars, moeten familiebedrijven ook rekening houden met de belangen van de familie. Voor het beheren van het bedrijf en eigendom hebben bedrijven corporate governance mechanismen zoals de raad van bestuur, de aandeelhoudersvergadering en het management (Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012). Daarnaast kunnen familiebedrijven familiale governance mechanismen hanteren voor het besturen van de familie (Suess, 2014). Familiale governance mechanismen worden onderverdeeld in formele en informele familiale governance mechanismen (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019; Umans et al., 2020). Familiebedrijven maken het meest gebruik van formele familiale governance mechanismen zoals een familieraad, een familieforum en een familiecharter (Berent-Braun & Uhlaner, 2012). De informele familiale governance mechanismen verwijzen naar informele familiale bijeenkomsten zoals familiefeesten en niet-gestructureerde bedrijfsgesprekken onder familieleden (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019).

In het onderzoek van Suess (2014) wordt weergegeven dat het gebruik van familiale governance mechanismen een invloed kan hebben op verschillende zaken zoals de bedrijfsprestaties, de familierelaties en het opvolgingsproces en opvolgingssucces. Zo suggereerde Suess (2014) dat formele familiale governance mechanismen leiden tot betere economische bedrijfsprestaties omdat deze mechanismen de familie in staat stelt de bedrijfsdoelen te verduidelijken. Daarnaast worden zowel formele als informele familiale governance mechanismen in verband gebracht met het versterken van familierelaties (Suess, 2014; Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019). Zo hebben Mustakallio et al. (2002) aangetoond dat het gebruik van familiale governance mechanismen zorgt voor meer sociale interactie tussen familieleden. Le Breton-Miller en Miller (2006) en Jaffe en Lane (2004) gaven aan dat deze mechanismen open communicatie tussen familieleden voorzien waardoor het mogelijk is een duidelijk beeld te krijgen over de belangen en behoeften van de verschillende familieleden. Gilding (2000) verklaarde in zijn onderzoek dat familiale governance mechanismen helpen bij het creëren van vertrouwen en sterkere relaties tussen de familieleden aangezien ze zorgen voor open communicatie. Verder gaven verschillende onderzoeken aan dat familiale governance mechanismen een hogere familiale eenheid garanderen omdat deze mechanismen

familieconflicten kunnen verminderen (Brenes et al., 2011; Martin, 2001). Overigens zijn familiale governance mechanismen ook voordelig bij het opvolgingsproces. Zo kunnen familiale governance mechanismen de opvolgingsplanning vergemakkelijken en de intentie voor opvolging stimuleren (Blumentritt, 2006). Bovendien vonden Bloemen-Bekx, Van Gils, et al. (2019) dat informele familiale governance mechanismen de affectieve betrokkenheid van volgende generaties bevorderen omdat ze bewuster worden van de familiedoelen en hieraan willen bijdragen. Duidelijk is dus dat familiale governance mechanismen een tal van voordelen hebben voor de familiale bestuurders.

Echter is het niet altijd het geval dat het bestuur van familiebedrijven bestaat uit eigen familieleden. De literatuur stelt dat vandaag de dag meer en meer familiebedrijven kiezen om te professionaliseren. Zo geven Klein & Bell (2007) aan dat in veel gevallen beroep wordt gedaan op een niet-familiale CEO. De keuze om een niet-familiale CEO aan te stellen, wordt meestal genomen als de volgende generatie familieleden de nodige competenties, motivatie of leiderschapsvaardigheden missen (Blumentritt et al., 2007). Wanneer een familiebedrijf wordt geleid door een niet-familiale CEO, is het belangrijk om ervoor te zorgen dat de niet-familiale CEO goed kan meedraaien in het bedrijf. Familiale governance mechanismen kunnen hierbij behulpzaam zijn. Zo beweert de literatuur dat familiale governance mechanismen niet enkel voordelen hebben voor de familie, maar ook gunstig kunnen zijn voor niet-familieleden zoals de niet-familiale CEO. Zo gaven Blumentritt et al. (2007) aan dat familieraden een gunstige werkomgeving kunnen creëren voor niet-familiale CEO's. Dit onderzoek suggereert dat familieraden de kansen op succes van niet-familiale CEO's verhogen omdat ze familiale conflicten kunnen verkleinen zonder de niet-familiale CEO hierbij te betrekken (Blumentritt et al., 2007). Volgens Brenes et al. (2011) kan de niet-familiale CEO zich hierdoor focussen op belangrijkere zaken.

In vele onderzoeken werd het doel van familiale governance mechanismen omschreven als de betrokkenheid van de familieleden verhogen. Echter werd ondanks de gevonden voordelen voor de niet-familiale CEO nog geen onderzoek uitgevoerd naar of familiale governance mechanismen naast de betrokkenheid van de familie ook de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kunnen bevorderen. Om deze leemte in de huidige literatuur op te vullen, zal er in deze masterproef een kwalitatieve studie worden gedaan naar hoe familiale governance mechanismen de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kunnen bevorderen. Hiervoor werd de volgende onderzoeksvraag opgesteld: 'Hoe kunnen familiale governance mechanismen de affectieve betrokkenheid van niet-familiale CEO's in Belgische familiebedrijven bevorderen?'.

Alvorens deze onderzoeksvraag te beantwoorden, wordt er in sectie twee een overzicht weergegeven van de beschikbare literatuur omtrent de relevantie van familiale governance mechanismen voor zowel familiebedrijven als niet-familiale CEO's en wordt het concept affectieve betrokkenheid toegelicht. Dan wordt in sectie drie de gehanteerde onderzoeksmethode verduidelijkt, gevolgd door sectie vier waarin de bevindingen van deze kwalitatieve studie worden aangehaald. Tot slot, in sectie vijf wordt een conclusie gevormd waarin de onderzoeksvraag wordt beantwoord en de terugkoppeling naar de literatuur wordt gemaakt. Verder worden de beperkingen van dit onderzoek, suggesties voor verder onderzoek en implicaties voor de praktijk besproken.

2 Literatuurstudie

In deze literatuurstudie zal de focus liggen op belangrijke en actuele wetenschappelijke studies omtrent de kernconcepten die naar voor kwamen vanuit de onderzoeksvraag. Zo kan er geweten worden wat er reeds is onderzocht en waar een leemte ligt. In het eerste deel van de literatuurstudie wordt dieper ingaan op de governance in familiebedrijven en de bijbehorende governance mechanismen. Er wordt een duidelijk overzicht gegeven over de soorten familiale governance mechanismen en de relevantie van deze mechanismen voor familiebedrijven. In het eerste deel wordt er eerder gefocust op familiaal perspectief, terwijl er in het tweede deel gericht wordt op het gedrag van niet-familiale CEO's binnen het familiebedrijf en hoe dit gedrag gestimuleerd kan worden aan de hand van familiale governance mechanismen. Ten slotte, in het derde deel wordt het belang van affectieve betrokkenheid van zowel de familieleden als de niet-familiale CEO voor familiebedrijven besproken.

2.1 De governance in familiebedrijven

Wetenschappers zijn het erover eens dat de governance van familiebedrijven verschilt van de reguliere governance zoals die in niet-familiebedrijven (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019; Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005; Klein, 2000; Sharma et al., 2012). Familiebedrijven zijn uniek omdat er niet zoals gewoonlijk rekening gehouden wordt met de belangen van het bedrijf en de eigenaars, maar spelen de belangen van de familie ook een belangrijke rol in het bedrijfsgebeuren. Vandaar dat familiebedrijven bestaan uit drie subsystemen: familie, bedrijf en eigendom (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005; Suess, 2014). Elke groep heeft zijn eigen doelstellingen, wensen en belangen. Om als familiebedrijf succesvol te zijn, is een goede samenhang tussen de drie groepen van essentieel belang. Om dit te realiseren wordt er beroep gedaan op de verschillende governance mechanismen (Suess, 2014). Deze governance mechanismen worden gezien als structuren die dienen om de complexe overlap tussen het bedrijf, de familie en eigendom effectief te kunnen beheren (Samara & Paul, 2019). Ze helpen bij het verminderen van spanningen in het familiebedrijf door duidelijke scheiding van grenzen, definiëring van rollen en bevoegdheden en communicatie binnen en tussen de groepen. Per groep kunnen familiebedrijven gebruik maken van verschillende organen. Zo wordt er voor het besturen van het bedrijf en eigendom gebruik gemaakt van corporate governance mechanismen zoals de raad van bestuur, de aandeelhoudersvergadering en het management (Brenes et al., 2011; Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005; Suess, 2014). Familiale governance mechanismen zoals familieraden, een familieforum of een familiecharter richten zich daarentegen op het goede beheer van het familiesysteem (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019; Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005; Suess, 2014). Samen geven de corporate en familiale governance mechanismen een typische vorm aan de governancestructuur in familiebedrijven. In de volgende twee paragrafen worden de corporate en familiale governance mechanismen die voorkomen in familiebedrijven verder besproken.

2.1.1 Corporate governance mechanismen

Corporate governance of deugdelijk bestuur wordt in de literatuur omschreven als een structuur die het beheren van het bedrijf en eigendom ondersteunt en deze twee subsystemen op elkaar afstemt zodat het bedrijf succesvol kan zijn (Brenes et al., 2011; Parada et al., 2020; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012; Suess, 2017). Meer bepaald verwijst het naar alle mechanismen waarmee een onderneming controle kan uitoefenen op de insiders en het management van het bedrijf zodat de belangen van de stakeholders van het bedrijf verdedigd worden (Brenes et al., 2011; Neubauer & Lank, 2016). Onder stakeholders vallen alle partijen die belangen hebben in een onderneming zoals aandeelhouders, werknemers, klanten, leveranciers, kredietverleners en de maatschappij. De drie belangrijkste corporate governance mechanismen die gehanteerd worden in bedrijven zijn de raad van bestuur, de aandeelhoudersvergadering en het management (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005). De raad van bestuur heeft twee primaire functies, namelijk het uitoefenen van controle en het verstrekken van advies aan de CEO en het management (Suess, 2014; Umans et al., 2020). Daarnaast is de raad van bestuur ook bevoegd voor het nemen van strategische beslissingen vanuit een langetermijnvisie (Brenes et al., 2011). Het management daarentegen is verantwoordelijk voor de operationele leiding van de onderneming en de uitvoering van de strategie (Brenes et al., 2011; Suess, 2014). Er is uiteraard een wisselwerking tussen het management en de raad van bestuur. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de financiële en operationele controle en oefent dus toezicht uit op de wijze waarop het management het bedrijf leidt (Brenes et al., 2011; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012). Het management moet dan ook verantwoording afleggen aan de raad van bestuur en de aandeelhouders. Hierbij is het mogelijk dat de raad van bestuur een klankbord kan zijn voor het management (Parada et al., 2020). De raad van bestuur wordt doorgaans benoemd op de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering door de eigenaars van het bedrijf (Suess, 2014). De aandeelhoudersvergadering bestaat uit alle aandeelhouders van het bedrijf, zowel familiale als externe aandeelhouders, die elk jaar of op buitengewone basis samenkomen om beslissingen te nemen over het bedrijf (Brenes et al., 2011). De aandeelhoudersvergadering heeft de uiteindelijke bevoegdheid over bedrijfsbeslissingen (Brenes et al., 2011; Suess, 2014). Kortom, corporate governance mechanismen zorgen ervoor dat ondernemingen controle kunnen uitvoeren zodat de belangen van stakeholders gerespecteerd worden.

2.1.2 Familiale governance mechanismen

Familiebedrijven kunnen naast corporate governance mechanismen ook familiale governance mechanismen gebruiken. Suess (2014) definieert familiale governance als mechanismen die dienen voor het besturen van de familie waarbij de relaties tussen familieleden en het bedrijf, alsook de relaties tussen de familieleden zelf worden versterkt. De literatuur stelt dat familiebedrijven verschillende soorten familiale governance mechanismen kunnen gebruiken (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019; Suess, 2014; Umans et al., 2020). Er wordt een onderscheid gemaakt tussen formele en informele familiale governance mechanismen (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019; Umans et al., 2020). Beide soorten familiale governance mechanismen kunnen effectief zijn bij het beheren van de familie. In de volgende twee secties zullen de twee familiale governance mechanismen besproken worden.

2.1.2.1 Formele familiale governance mechanismen

Formele familiale governance mechanismen worden gezien als mechanismen zoals georganiseerde zakelijke bijeenkomsten of vastgelegde regels die kunnen zorgen voor een sterk verbonden familie (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019; Michiels et al., 2015; Umans et al., 2020). In het onderzoek van Suess (2014) wordt een overzicht gegeven van verschillende onderzoeken die zich focussen op familiale governance mechanismen. Hieruit kon worden afgeleid dat er drie vormen van formele familie governance mechanismen het meest gebruikt worden in familiebedrijven, namelijk een familieraad, een familieforum en een familiecharter (Suess, 2014). Een eerste meest gebruikte formele familiale governance mechanisme is de familieraad. De familieraad is een selecte groep van familieleden, minimaal één vertegenwoordiger per familietak, die regelmatig bijeenkomt om zakelijke onderwerpen te bespreken om de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf te verhogen (Berent-Braun & Uhlaner, 2012). Het basisdoel is het bieden van een gestructureerde bijeenkomst die de familie in staat stelt om zijn behoeften, verwachtingen en waarden met betrekking tot het bedrijf te uiten (Brenes et al., 2011; Le Breton-Miller & Miller, 2006). Zo kan er een beleid ontwikkeld worden dat de belangen van de familie en het bedrijf op lange termijn beschermt (Davis et al., 1997). Ten tweede kiezen familiebedrijven dikwijls ervoor om een familieforum op te zetten. Een familieforum is een bijeenkomst van alle familiale aandeelhouders om te communiceren en te discussiëren over zowel zakelijke als familiekwesies (Suess, 2017). De familieforum heeft als doel de niet-actieve familiale aandeelhouders te betrekken bij het bedrijf (Neubauer & Lank, 2016). Ten slotte stellen familiebedrijven het meest een familiecharter op. Dit is een normatieve overeenkomst met fundamentele principes en richtlijnen die de familieleden in staat stelt om de relatie met het bedrijf te organiseren (Berent-Braun & Uhlaner, 2012). Het familiecharter wordt gezien als de grondwet van de familie waarin geschreven staat waar de familie voor staat, wat hun missie en visie is, wat hun verwachtingen en fundamentele waarden en normen zijn (Neubauer & Lank, 2016). Het wordt meestal opgesteld met de medewerking van een vrij grote groep familieleden en moet onder meer de kans op conflicten binnen het familiebedrijf vermijden of oplossen (Berent-Braun & Uhlaner, 2012).

In de literatuur wordt het gebruik van formele familiale governance mechanismen in verband gebracht met verschillende onderwerpen. Ten eerste worden formele familiale governance mechanismen positief geassocieerd met uitstekende economische bedrijfsprestaties (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Fahed-Sreih, 2009). Berent-Braun en Uhlaner (2012) gaven aan dat wanneer de formele mechanismen ervoor kunnen zorgen dat familieleden een verenigd team vormen en samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken, dit zeer waarschijnlijk zal resulteren in een hoger niveau van economische prestaties. Tevens werd in dit onderzoek benadrukt dat wanneer familiebedrijven duidelijke selectie- en verantwoordingscriteria vastleggen, er duidelijke normen bestaan met betrekking tot de toewijzing van leiderschapsrollen aan familieleden en dit helpt bij het vormen van een goed presterend team. Vergelijkbare resultaten werden gevonden in het onderzoek van Fahed-Sreih (2009). Dit onderzoek vond een positieve relatie tussen formele familiale governance mechanismen, economische bedrijfsprestaties en continuïteit van het bedrijf (Fahed-Sreih, 2009). In overeenstemming met deze twee onderzoeken suggereerde Suess (2014) dat formele familiale governance mechanismen de familie in staat stelt haar doelen op één lijn te brengen met als gevolg een effectieve samenwerking en betere financiële prestaties. Bovendien beweerde

het onderzoek dat de wisselwerking tussen familiale governance en corporate governance mechanismen een teken is van een hoge mate van professionalisering binnen het bedrijf die zorgt voor betere financiële prestaties (Suess, 2014). Verder kunnen bepaalde kwesties zoals dividenduitkeringsbeleid, verdeling van aandelen onder familieleden of de benoeming van familieleden binnen het bedrijf ook een invloed hebben op de economische bedrijfsprestaties (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Michiels et al., 2015). Het is belangrijk om overeenstemming te bereiken over deze onderwerpen en deze formeel vast te leggen in een familiecharter. Hierdoor kunnen problemen voorkomen of opgelost worden met als gevolg een betere samenwerking en financiële prestaties (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Brenes et al., 2011; Suess, 2017).

Formele familiale governance mechanismen worden niet alleen geassocieerd met economische bedrijfsprestaties, maar worden ook in verband gebracht met een aantal niet-economische kwesties zoals sociale interactie tussen familieleden, open communicatie, afstemming van doelen en vertrouwen (Suess, 2014). Mustakallio et al. (2002) hebben aangetoond dat het gebruik van een grotere verscheidenheid aan formele familiale governance mechanismen een positieve invloed heeft op het niveau van sociale interactie tussen familieleden. Le Breton-Miller en Miller (2006) en Jaffe en Lane (2004) verduidelijken dit door te melden dat deze mechanismen kansen creëren om bepaalde kwesties open te bespreken waardoor het mogelijk is een duidelijk beeld te krijgen over de belangen en behoeften van de verschillende familieleden. De drie onderzoeken zijn het ermee eens dat een hoog niveau van sociale interactie en open communicatie helpt om de doelen van familieleden op één lijn te brengen en zorgt er zo voor dat een gemeenschappelijke visie over de toekomst van het bedrijf gevormd kan worden (Jaffe & Lane, 2004; Le Breton-Miller & Miller, 2006; Mustakallio et al., 2002). Het onderzoek van Brenes et al. (2011) bevestigt over het algemeen de conclusies van de bovengenoemde onderzoeken. Volgens de bevindingen in dit onderzoek verbetert de invoering van een familieraad de communicatie tussen familieleden aangezien het een bijeenkomst is waar familieleden samen te komen om gezinskwesties aan te pakken (Brenes et al., 2011). Gilding (2000) verklaarde in zijn onderzoek dat familiale governance mechanismen open communicatie faciliteren en dit bijgevolg helpt bij het creëren van vertrouwen en sterkere relaties tussen de familieleden. Martin (2001) meldde daarentegen dat open communicatie, vertrouwen, verhoogde sociale interactie en afstemming van doelen niet het gevolg zijn van formele familiale governance mechanismen, maar dat deze nodig zijn om effectieve formele familiale governance mechanismen op te stellen. In dit onderzoek werd aangehaald dat familieleden moeten open communiceren, ideeën ontwikkelen en elkaar vertrouwen om een goed functionerende familiecharter te kunnen creëren (Martin, 2001). Samenvattend, formele familiale governance mechanismen worden positief gerelateerd aan open communicatie, sociale interactie tussen familieleden, open communicatie, afstemming van doelen en vertrouwen.

Een ander belangrijk onderwerp dat wordt gelinkt aan formele familiale governance mechanismen is familiale eenheid. Verschillende onderzoeken geven aan dat formele familiale governance mechanismen behulpzaam zijn bij het beheren van familieconflicten met als gevolg een hogere familiale eenheid (Brenes et al., 2011; Martin, 2001). Martin (2001) onderbouwt deze bevinding door aan te halen dat het belangrijk is dat alle familieleden met respect behandeld worden en er geen onderscheid mag gemaakt worden tussen familieleden. Wanneer bepaalde familieleden niet worden betrokken bij de formele familiale governance mechanismen, kan dat leiden tot conflicten en

isolement onder familieleden (Martin, 2001). Tevens is het van belang dat er voldoende wordt gecommuniceerd en regels worden vastgelegd betreft het liquiditeits- en dividendbeleid, promotie en tewerkstelling van familieleden binnen het bedrijf zodat potentiële discussies en conflicten voorkomen of opgelost kunnen worden (Martin, 2001). Brenes et al. (2011) leveren verder kwantitatief bewijs op met betrekking tot deze bevindingen. Ze meldden dat een familieraad met een sterke communicatie positief bijdraagt aan conflictoplossing en een familiecharter transparantie biedt over hoe het bedrijf moet worden beheerd door middel van eerder vastgelegde regels en richtlijnen. Evenzo vermelden ze dat de uitwerking van een familiecharter vaak gepaard gaat met het opzetten van familiale governance mechanismen voor het oplossen van conflicten en dit dus kan leiden tot een hoger niveau van gezinseenheid (Brenes et al., 2011).

Het opvolgingsproces is een vierde onderwerp dat onderzocht wordt in relatie tot formele familiale governance mechanismen. Om de continuïteit van het familiebedrijf van generatie op generatie mogelijk te maken, zouden formele familiale governance mechanismen een vorm van opvolgingsplanning moeten creëren (Blumentritt, 2006; Chittoor & Das, 2007; Martin, 2001). Zo kan de familieraad dienen om een opvolgingsplan op te stellen, die de meest gekwalificeerde opvolgers selecteren en zorgen voor een adequate voorbereiding op de overname van het bedrijf (Blumentritt, 2006; Martin, 2001). Op basis van kwalitatieve gegevens ontdekten Chittoor en Das (2007) en Craig en Moores (2002) ook dat familieraden opvolging vergemakkelijken omdat de volgende generatie de ruimte krijgt om op voorhand kennis te maken met het bedrijf en hun eigen meningen en belangen te uiten zonder enige inmenging in de dagelijkse zaken. Hieruit kan dus gesteld worden dat eerder familieraden zullen bijdragen aan het opvolgingssucces.

Uit de bovenstaande vier onderwerpen kan besloten worden dat formele familiale governance mechanismen eerder in verband worden gebracht met voordelen voor de familie zelf. Echter heeft onderzoek getoond dat familiale governance mechanismen naast de familieleden ook gunstig kan zijn voor niet-familieleden (Blumentritt et al., 2007; Brenes et al., 2011; Chittoor & Das, 2007). Zo geven Blumentritt et al. (2007) aan dat familieraden belangrijk kunnen zijn voor het creëren van een gunstige werkomgeving voor niet-familiale CEO's. Volgens dit onderzoek vergroten familieraden de kansen op succes van niet-familiale CEO's aangezien een familieraad en familieforum de kans op conflicten verkleint, verschillende overtuigingen op één lijn brengt om zo tot overeenkomstige bedrijfsdoelstellingen te komen. Op die manier hebben familieleden de ruimte om hun overtuigingen en gevoelens met betrekking tot het bedrijf te verwoorden, zonder de niet-familiale CEO te betrekken bij familiale kwesties (Blumentritt et al., 2007). Daarnaast vonden Brenes et al. (2011) dat het implementeren van een familiecharter een verandering in de houding van de raad van bestuur teweegbrengt. Aangezien het familiecharter dient om conflicten te voorkomen, kan de raad van bestuur en de niet-familiale CEO zich bezig houden met belangrijkere zakelijke onderwerpen (Brenes et al., 2011). Vergelijkbaar met deze onderzoeken, concludeerden Chittoor en Das (2007) dat een familieraad kan voorkomen dat elke individuele familielid zich zal bemoeien met dagelijks bestuur. In dit geval vormt de familieraad een brug tussen het management en de familie aangezien de familieraad een éénduidige visie teweegbrengt van de waarden, belangen en meningen van de verschillende familieleden in de familieraad (Chittoor & Das, 2007).

2.1.2.2 Informele familiale governance mechanismen

De literatuur geeft aan dat familiebedrijven naast formele familiale governance mechanismen ook informele familiale governance mechanismen kunnen hanteren (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019; Pieper, 2007). Bloemen-Bekx, Van Gils, et al. (2019) omschrijven informele governance mechanismen als symbolische en interactieve mechanismen in familiebedrijven die dienen om de betrokkenheid van familieleden te verhogen door familierelaties te onderhouden en verwachtingen te managen. Symbolische mechanismen zijn mechanismen die een bepaalde betekenis dragen voor familieleden. Deze mechanismen kunnen enerzijds verwijzen naar objecten zoals bijvoorbeeld het bedrijf zelf, familiefoto's, bedrijfsfilmpjes en plaatsen waar de familie samen verblijft of tijd doorbrengt (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019; Pieper, 2007). Anderzijds verwijzen ze naar bepaalde situaties zoals bedrijfsfeesten, familiefeesten, verjaardagen van familiale leiders, vakantie-reizen en eerdere succesvolle opvolgingen (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019; Pieper, 2007). Interactieve mechanismen daarentegen verwijzen niet naar objecten of gebeurtenissen, maar naar handelingen en woorden die interacties mogelijk maken tussen de familieleden zoals onder andere veel tijd doorbrengen met elkaar, duidelijk communiceren, feedback uitwisseling, gesprekken aan de eettafel en het gebruiken van woorden met een positieve emotie (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019).

De literatuur omtrent informele familiale governance mechanismen is in tegenstelling tot onderzoek over formele familiale governance mechanismen eerder beperkt. Desondanks hebben verschillende onderzoeken ondervonden dat informele familiale governance mechanismen net zoals formele familiale governance mechanismen een meerwaarde kunnen hebben voor familiebedrijven op vlak van sociale interactie tussen familieleden, familiale eenheid, betrokkenheid en opvolging (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019; Bloemen-Bekx, Voordeckers, et al., 2019; Gersick & Feliu, 2014; McMullen & Warnick, 2015; Meier & Schier, 2016; Mustakallio et al., 2002; Pieper, 2007). Een eerste bevinding is dat informele familiale governance mechanismen waardevol kunnen zijn omdat familieleden formele procedures en schriftelijke basisregels te controleren kunnen vinden (McMullen & Warnick, 2015). Als tweede suggereren verschillende onderzoeken dat informele familiale governance mechanismen de familiecohesie en familierelaties versterken doordat familieleden samen plezier maken, belangrijke gebeurtenissen en prestaties vieren (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019; Pieper, 2007). Volgens Mustakallio et al. (2002) zorgen naast formele ook informele familiale governance mechanismen voor een verhoging van sociale interactie en vertrouwen tussen familieleden. Ten derde vonden onderzoekers dat ouders aan de hand van informele mechanismen verbale berichten kunnen geven om de ondernemersintentie van hun kinderen positief te beïnvloeden (Bloemen-Bekx, Voordeckers, et al., 2019). Bovendien kunnen informele mechanismen zoals interviews worden gebruikt om de volgende generatie op informele wijze te betrekken bij belangrijke beslissingen in het familiebedrijf (Meier & Schier, 2016). Aanvullend concludeerden Bloemen-Bekx, Van Gils, et al. (2019) dat informele familiale governance mechanismen de affectieve betrokkenheid van volgende generaties bevorderen omdat ze bewuster worden van de familiedoelen en hieraan willen bijdragen. Wanneer familiebedrijven met een intergenerationele ondernemingsintentie er niet in slagen om effectieve informele mechanismen te gebruiken, kan verlies van betrokkenheid van familieleden en verlies van voortdurende welvaart in het familiebedrijf het gevolg zijn (Gersick & Feliu, 2014). Er kan dus vastgesteld worden dat familiebedrijven aan de hand van informele

mechanismen enerzijds familierelaties en familiecohesie kunnen versterken en anderzijds de volgende generaties betrekken in het bedrijf om ervoor te zorgen dat ze in de toekomst tewerkgesteld willen worden als actieve familiale aandeelhouder.

Samengevat kan het gebruik van formele en informele familiale governance mechanismen een positieve invloed hebben op enerzijds economische bedrijfsprestaties en anderzijds op niet-economische aspecten zoals open communicatie en sociale interactie tussen familieleden, familiale eenheid, opvolging en betrokkenheid van familieleden.

2.1.2.3 Aanleiding tot het gebruik van familiale governance mechanismen

Suess (2014) legt in haar onderzoek de nadruk op dat familiebedrijven niet verplicht zijn om familiale governance mechanismen te hanteren. De keuze om al dan niet familiale governance mechanismen te gebruiken hangt volgens de literatuur in grote lijnen af van de complexiteit van de familie en het bedrijf. Hoe hoger de complexiteit, hoe hoger de kans is dat familiebedrijven ervoor kiezen om familiale governance mechanismen in te schakelen (Suess, 2014). Met complexiteit wordt in verschillende onderzoeken verwezen naar de maturiteit van het familiebedrijf en de familiesamenstelling, meer bepaald de verschillende generaties in het bedrijf en de verhouding tussen actieve en passieve familiale aandeelhouders (Brenes et al., 2011; Fahed-Sreih, 2009; Jaffe & Lane, 2004; Suárez & Santana-Martín, 2004). Ten eerste stellen verschillende onderzoekers dat oudere familiebedrijven eerder geneigd zijn om familiale governance mechanismen te gebruiken (Jaffe & Lane, 2004). Fahed-Sreih en Djoundourian (2006) concludeerden dat volwassen familiebedrijven, ouder dan 30 jaar, eerder beslissingen nemen op basis van interactie door gebruik te maken van verschillende formele familiebijeenkomsten, terwijl jongere familiebedrijven een meer gecentraliseerde besluitvorming hebben waarbij de beslissingsbevoegdheid meestal berust bij de CEO. Suárez en Santana-Martín (2004) bevestigen dit en vullen deze bevinding verder aan. Zij concludeerden dat familiale governance mechanismen voornamelijk worden toegepast door volwassen familiebedrijven met meerdere generaties die eveneens actief zijn in het familiebedrijf. In het onderzoek van Brenes et al. (2011) werd daarentegen aangehaald dat volwassen familiebedrijven met meerdere generaties behoefte hebben aan familiale governance mechanismen omdat dikwijls een groter aantal familieleden niet actief deelneemt aan het bedrijf en dus passieve familiale aandeelhouders zijn. Een andere reden waarom volwassen familiebedrijven gebruik maken van familiale governance mechanismen is dat familieleden het minder vaak eens zijn over centrale bedrijfsdoelen (Habbershon & Astrachan, 1997). Wanneer meerdere generaties en een groot aantal familieleden actief zijn in het bedrijf, verlaagt de sociale interactie tussen familieleden waardoor het moeilijk is om met verschillende belangen tot een gezamenlijke bedrijfsdoel te komen (Mustakallio et al., 2002).

Kortom, familiebedrijven kiezen ervoor om familiale governance mechanismen te gebruiken bij het beheer van de toegenomen complexiteit van het bedrijf en de familie. Echter kan er worden vastgesteld dat bij de toegenomen complexiteit vaak de voorkeur gaat naar het gebruik van meer formele familiale governance mechanismen, waardoor het ook vanzelfsprekend is dat er meer onderzoek is gedaan naar formele familiale governance mechanismen. Ondanks dat familiale governance mechanismen vaker voorkomen in zeer complexe familiebedrijven, kunnen ze in minder

complexe familiebedrijven ook gebruikt worden om niet-actieve familieleden te betrekken in het bedrijf zodat het bedrijf kan blijven voortbestaan (Suárez & Santana-Martín, 2004).

2.2 Niet-familiale CEO's in familiebedrijven

Hoewel de rol van CEO's in familiebedrijven vaak wordt vervuld door familieleden, tonen onderzoeken echter aan dat in de laatste jaren het aanwerven van een niet-familiale CEO een belangrijke uitdaging is voor familiebedrijven (Waldkirch, 2020). In de literatuur wordt dit fenomeen gedefinieerd als de 'professionalisering' van familiebedrijven (Blumentritt et al., 2007; Chittoor & Das, 2007; Klein & Bell, 2007; Waldkirch, 2020). Familiebedrijven kiezen dan voor de opvolging van een familiale CEO door een niet-familiale CEO in het bestuur (Chittoor & Das, 2007). Deze beslissing wordt meestal genomen wanneer de komende generatie familieleden deze verantwoordelijkheid niet wil dragen of de nodige competenties, motivatie of leiderschapsvaardigheden missen (Blumentritt et al., 2007). Zo kunnen niet-familiale CEO's het gebrek aan externe werkervaring en algemene bedrijfskennis in familiebedrijven opvangen (Chua et al., 2003). De niet-familiale CEO's krijgen dan verantwoordelijkheid toegewezen om het familiebedrijf te leiden waarbij ze zich vaak opstellen als managementtrainers, adviseurs en vertrouwenspersonen (Klein, 2000). Dit kan ervoor zorgen dat naarmate de tijd vordert de banden tussen de niet-familiale CEO's en de familieleden zo nauw worden dat ze zich als een deel van het gezin voelen (Klein & Bell, 2007). Echter is dit niet altijd het geval en worden er in meerdere studies doorgaans gericht op het onderscheid in gedragingen van de niet-familiale CEO's. In de literatuur wordt voor het verklaren van het gedrag van niet-familiale CEO's in familiebedrijven gebruik gemaakt van twee theoretische kaders, namelijk de agency theorie en de stewardship theorie (Blumentritt et al., 2007; Klein & Bell, 2007; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012).

2.2.1 Niet-familiale CEO's en de agency theorie

De agency theorie is gebaseerd op het idee dat individuen handelen in hun eigen belang. De theorie beschrijft mogelijke problemen die voortkomen uit belangenconflicten, asymmetrische informatie en begrensde rationaliteit tussen de principaal en de agent bij een contract (Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012). In de literatuur over familiebedrijven suggereert de agency theorie dat er mogelijk problemen kunnen ontstaan tussen de familieleden (de principaal) en de niet-familiale CEO (de agent), indien de niet-familiale CEO de neiging heeft zich te gedragen in zijn of haar eigen belang in plaats van in het belang van de familieleden (Blumentritt et al., 2007; Klein & Bell, 2007; Suess, 2014). Daarnaast kunnen er ook problemen ontstaan wanneer de niet-familiale CEO meer informatie heeft over de zaken in het familiebedrijf dan de actieve familieleden. Deze agency problemen brengen agency kosten met zich mee zoals de kosten die voortvloeien uit het opsporen, verminderen en voorkomen van agency problemen en de economische schade gepaard met het opportunistisch gedrag (Suess, 2014). Om deze problemen te voorkomen kunnen bedrijven controlemechanismen doorvoeren zoals de raad van bestuur (Blumentritt et al., 2007; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012). In familiebedrijven kunnen naast de raad van bestuur ook familiale governance mechanismen de kans op agency problemen en agency kosten minimaliseren. Hierbij verwijst Blumentritt et al. (2007) naar een positieve interactie tussen de niet-familiale CEO en de gehanteerde governance mechanismen. Met familiale governance mechanismen kunnen familieleden hun belangen en

doelstellingen duidelijker verwoorden. Indien er communicatie is vanuit familiale governance mechanismen naar de niet-familiale CEO, helpt dit de niet-familiale CEO beter begrijpen wat de familie van het bedrijf verwacht en kan zich zo kunnen focussen op de juiste bedrijfsdoelen (Blumentritt et al., 2007).

2.2.2 Niet-familiale CEO's en de stewardship theorie

De stewardship theorie is een meer optimistische perspectief ten opzichte van de agency theorie. In tegenstelling tot de individualistische visie van de agency theorie, legt de stewardship theorie meer nadruk op het collectivisme. De theorie suggereert dat de niet-familiale CEO niet zal handelen uit individueel eigenbelang, maar als steward intrinsiek gemotiveerd is om de belangen van het familiebedrijf na te streven (Blumentritt et al., 2007; Klein & Bell, 2007; Suess, 2014). Het collectivistisch gedrag van de niet-familiale CEO levert een hoger nut op enerzijds voor zichzelf en anderzijds voor de leden van het familiebedrijf. Vandaar dat de steward steeds dezelfde doelstellingen zal nastreven als die van de principaal. De niet-familiale CEO als steward ziet het bedrijf als een deel van zichzelf en is van mening dat zijn persoonlijke behoeften zullen voldaan worden wanneer zijn belangen op dezelfde lijn liggen als die van het familiebedrijf (Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012). In het kader van de stewardship theorie kunnen familiale governance mechanismen helpen bij het nastreven van collectieve belangen en het nemen van collectieve beslissingen waardoor de betrokkenheid van de niet-familiale CEO beïnvloed kan worden (Blumentritt et al., 2007). Blumentritt et al. (2007) verduidelijkt dit door aan te halen dat familiale governance mechanismen een emotionele band tot stand kunnen brengen tussen een niet-familiale CEO en de familie wanneer familieleden communicatie voorzien vanuit de mechanismen naar de niet-familiale CEO. Dit stelt de niet-familiale CEO in staat de voorkeuren, behoeften en wensen van de familie te begrijpen met als gevolg dat er collectieve beslissingen worden genomen (Blumentritt et al., 2007).

Desalniettemin is er in de literatuur onenigheid over of niet-familiale CEO's zich gedragen als agenten of stewards (Chrisman et al., 2007). Sommige studies suggereren dat de bedrijfscultuur en de beoogde doelstellingen van het familiebedrijf een belangrijke invloed hebben op het gedrag van de eigenaren en de niet-familiale CEO (Corbetta & Salvato, 2004). In feite melden Corbetta en Salvato (2004) dat extrinsieke financiële motivatie het agency gedrag bevordert en intrinsieke niet-financiële motivatie het stewardship gedrag stimuleren. Bovendien vinden ze dat de stewardship theorie meer gebruikelijk is bij familiebedrijven. In tegenstelling tot deze bevinding, tonen Chrisman et al. (2007) empirisch aan dat eerder agency theorie van toepassing is in familiebedrijven waarbij familiale governance mechanismen gebruikt om het gedrag van hun niet-familiale CEO's te controleren. Het onderzoek van Le Breton–Miller et al. (2004) suggereert dat beide theorieën van toepassing kunnen zijn in familiebedrijven. Er kan dus vastgesteld worden dat er geen overeenstemming is in de literatuur of niet-familiale CEO's zich gedragen volgens de agency theorie of de stewardship theorie. Het onderzoek van Blumentritt et al. (2007) geeft aan dat communicatie vanuit familiale governance mechanismen naar de niet-familiale CEO het agency gedrag van de niet-familiale CEO kan belemmeren en het stewardship gedrag kan stimuleren.

2.3 De affectieve betrokkenheid in familiebedrijven

Het concept organisatiebetrokkenheid is in de afgelopen decennia naar voren gekomen als een cruciaal aspect bij het begrijpen van het gedrag van werknemers. Dit concept duidt op de verbondenheid van de werknemer met de organisatie waarvoor hij arbeid verricht (Franco & Franco, 2017). Allen en Meyer (1996) definiëren organisatiebetrokkenheid als een psychologische relatie tussen een werknemer en de organisatie waardoor het minder waarschijnlijk is dat de werknemer uit zichzelf handelt. Om de organisatiebetrokkenheid van werknemers beter te begrijpen, wordt er in de literatuur onderscheid gemaakt tussen drie soorten van betrokkenheid, namelijk normatieve, continuerende en affectieve betrokkenheid (Allen & Meyer, 1996; Sharma & Irving, 2005). Normatieve betrokkenheid omschrijft de morele verplichting om in de organisatie te blijven werken. De continuerende betrokkenheid heeft eerder betrekking op de economische zijde. Personen houden rekening met de kosten die gepaard gaan met het verlaten van de organisatie (Allen & Meyer, 1996; Sharma & Irving, 2005). Affectieve betrokkenheid verwijst naar emotionele gehechtheid van de werknemers aan hun organisatie. Het geeft de mate weer waarin de werknemer zichzelf identificeert met het bedrijf (Allen & Meyer, 1996; Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019; Memili et al., 2013; Sharma & Irving, 2005; Sieger et al., 2011). Sharma en Irving (2005) stelden dat affectieve betrokkenheid wordt gezien als de meest wenselijke vorm van betrokkenheid. In het kader van deze masterproef zal in de verdere bespreking dan ook de focus liggen op affectieve betrokkenheid in familiebedrijven, wat in de literatuur over familiebedrijven ook wel geassocieerd wordt met familiale betrokkenheid of familiebetrokkenheid (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019).

In de context van familiebedrijven is affectieve betrokkenheid van bijzonder belang (Sieger et al., 2011). Affectieve betrokkenheid is gebaseerd op een sterk geloof in en de acceptatie van de doelen van de organisatie, gecombineerd met de wens om bij te dragen aan deze doelen (Sharma & Irving, 2005). Affectieve betrokkenheid is een belangrijke voorspeller van de bereidheid om bij te dragen aan organisatiedoelstellingen en is van bijzonder belang voor de continuïteit van familiebedrijven, aangezien dit afhankelijk is van langdurige betrokkenheid van familieleden doorheen verschillende generaties (Memili et al., 2013). Als familieleden affectief betrokken zijn bij een organisatie, hebben zij gevoel dat zij bij de organisatie behoren. Ze willen graag bij de organisatie blijven werken voor een langdurige periode. Familieleden die geloven in de visie en missie van de organisatie, zullen zich betrokken voelen bij de organisatie waardoor ze bereid zijn te handelen namens de organisatie. Ze zullen de beslissingen in het bedrijfsgebeuren beïnvloeden en helpen bij het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019; García-Sánchez et al., 2020). Daarnaast worden nakomelingen met een hoge affectieve betrokkenheid beschouwd als aantrekkelijke opvolgskandidaten die een stapje extra zetten en leiderschap tonen om bij te dragen aan de doelstellingen van het familiebedrijf, groei en ondernemerschap (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019). Familieleden met een hoge mate van affectieve betrokkenheid worden sterk beïnvloed door de familiewaarden (Memili et al., 2013). Dankzij deze waarden zullen familieleden een sterk gevoel van verbondenheid ervaren. De familieleden zullen zichzelf vergelijkbaar beschouwen in waarden, overtuigingen en attitudes. Daarnaast zullen ze het gevoel hebben dat er geen onderscheid wordt gemaakt in de behandelingen van familieleden op basis van de functie binnen het bedrijf. Dit stimuleert de ontwikkeling van een sterk gevoel van identificatie met het familiebedrijf. Wanneer familiebedrijven kunnen zorgen voor gedeelde familiewaarden gepaard gaand met aanzienlijke

bedrijfsidentificatie, zal er sprake zijn van een hoge mate van affectieve betrokkenheid in familiebedrijven (Memili et al., 2013).

Naast de betrokkenheid van familieleden is ook de betrokkenheid van niet-familiale leden in familiebedrijven van belang. In dit onderzoek zal er stilgestaan worden bij de affectieve betrokkenheid van de niet-familiale CEO in familiebedrijven. In welke mate de niet-familiale CEO zich betrokken voelt bij het familiebedrijf, kan een invloed hebben op de genomen beslissingen (García-Sánchez et al., 2020; Sieger et al., 2011). Dit heeft dan bijgevolg een impact op de effectiviteit, de prestaties en continuïteit van het bedrijf. Wanneer niet-familiale CEO's zich identificeren met de missie, visie en waarden van het familiebedrijf, zullen ze de opgelegde bedrijfsdoelstellingen beter kunnen begrijpen. Zo zullen ze meer gerichte beslissingen kunnen nemen in lijn met de belangen van het familiebedrijf en dus het gewenste resultaat kan behaald worden (García-Sánchez et al., 2020; Sieger et al., 2011). In de literatuur werd gesteld dat de betrokkenheid van niet-familiale CEO's kan beïnvloed worden door de betrokkenheid van familieleden. Zo gaf Barsade (2002) aan dat naarmate de familieleden zich meer betrokken voelen bij het bedrijf, ook de niet-familiale CEO zich meer betrokken zal voelen. Als familiebedrijven erin slagen een gevoel van verbondenheid en identificatie weer te geven, creëren ze voor niet-familiale CEO's het gevoel dat ze een deel vormen van het geheel (Carmon et al., 2010). Een hoge mate van familiebetrokkenheid kan tevens de onderlinge aanpassing, coördinatie en kennisuitwisseling in familiebedrijven verbeteren. Dit zorgt op zijn beurt voor minder informatieasymmetrie en kan de affectieve betrokkenheid van niet-familiale CEO's verhogen (Stewart & Hitt, 2012). Bovendien kan de betrokkenheid van de familie een stevige cultuur van loyaliteit en stabiliteit creëren die de prikkels van de niet-familiale CEO's om zich opportunistisch te gedragen, verminderen en een lange termijn focus aanmoedigen (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Daarnaast kunnen familiebedrijven met een hoge affectieve betrokkenheid de negatieve aspecten van niet-familiale-CEO's compenseren die verband houden met hun lage communicatievaardigheid en hun korte termijn houding bij hun investeringsbeslissingen (Mitter et al., 2014). Verder kan de aanwezigheid van sterke familiebetrokkenheid de steun aan de niet-familiale CEO vergroten, wat op zijn beurt de bereidheid om risico's te nemen bevordert (Mitter et al., 2014). Een hoge mate van affectieve betrokkenheid van de niet-familiale CEO heeft dus een belangrijke invloed op het bedrijfsgebeuren en de continuïteit van het bedrijf.

Door het uitvoeren van bovenstaande literatuurstudie, is er dus een duidelijk beeld gevormd over de kennis die reeds bestaat en relevant is voor dit onderzoek omtrent familiale governance mechanismen en affectieve betrokkenheid bij familiebedrijven met een niet-familiale CEO. Duidelijk werd aan de hand van verschillende onderzoeken dat familiale governance mechanismen de sociale interactie en open communicatie tussen familieleden stimuleren (Mustakallio et al., 2002), waardoor een gezamenlijke visie en gemeenschappelijke waarden en normen worden ontwikkeld (Berent-Braun & Uhlaner, 2012) en mogelijke toekomstige familiale conflicten worden voorkomen (Martin, 2001). Bovendien gaven studies ook aan dat familiale governance mechanismen de betrokkenheid van familieleden stimuleren (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019). Uit onderzoek bleek dat familiale governance mechanismen niet enkel nuttig zijn voor de familie maar ook kunnen bijdragen tot een gunstig werkklimaat voor de niet-familiale CEO's (Blumentritt et al., 2007; Brenes et al., 2011; Chittoor & Das, 2007). Zo suggereerde de studies dat niet-familiale CEO's het best zullen functioneren wanneer er een positieve interactie is met de familieraad en het familieforum omdat

deze mechanismen duidelijk scheppen over wat de familie van het bedrijf verwacht (Blumentritt et al., 2007). Het familiecharter helpt familiale conflicten voorkomen waardoor de niet-familiale CEO zich kan bezig houden met zakelijke onderwerpen zonder belemmering van familiale kwesties (Chittoor & Das, 2007). Echter werd ondanks de gevonden voordelen voor de niet-familiale CEO nog geen onderzoek uitgevoerd naar of familiale governance mechanismen naast de betrokkenheid van de familie ook de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kan beïnvloeden. Het doel van dit is daarom een overzicht te geven over hoe familiale governance mechanismen de affectieve betrokkenheid van de niet-familiale CEO kunnen bevorderen.

3 Methodologie

3.1 Grounded theory

Hoewel de meeste onderzoeken in de literatuur over familiebedrijven kwantitatief zijn aangelegd (Suess, 2014), geven meerdere studies aan dat een kwalitatieve benadering steeds belangrijker wordt in het onderzoeksveld (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019; Murphy & Lambrechts, 2015). In dit onderzoek is er dan ook voor gekozen om een kwalitatieve aanpak te volgen. Hierdoor werd er besloten om voor dit onderzoek de 'grounded theory' methode te hanteren om te achterhalen hoe familiale governance mechanismen de affectieve betrokkenheid van de niet-familiale CEO's in familiebedrijven kunnen bevorderen. De 'grounded theory' wordt vaak beschouwd als onderzoeksmethode voor kwalitatief onderzoek (Charmaz, 2006; Glasser & Strauss, 1967). Het is een onderzoeksmethode die de nadruk legt op het ontwikkelen van één of meerdere theorieën door het systematisch verzamelen en analyseren van kwalitatieve informatie (Glasser & Strauss, 1967). Deze benadering zorgt er zo voor dat onderzoekers een nieuw en creatief inzicht krijgen over een sociaal en economisch fenomeen (Charmaz, 2006). Volgens verschillende onderzoeken is deze onderzoeksmethode het meest geschikt om een fenomeen te bestuderen dat onderworpen is aan relatief weinig onderzoek (Bryant & Charmaz, 2007; Payne, 2007). Zoals eerder aangegeven op het einde van de literatuurstudie, is dat het geval voor onderzoek naar familiale governance mechanismen en de betrokkenheid van de niet-familiale CEO.

Academici zijn het er mee eens dat een theorie het best wordt ontwikkeld vanuit een verzameling van kwalitatieve informatie uit meerdere casestudies (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2003). In het onderzoek van Yin (2003) wordt een casestudie gedefinieerd als: "a qualitative research strategy that involves an empirical investigation of a particular contemporary phenomenon within its real-life context" (p.13). Aangezien de 'multiple case study' methode van Yin (2003) het sterkst bijdraagt aan het proces van theorieontwikkeling (De Massis & Kotlar, 2014), werd er gekozen om meerdere casestudies op te nemen in dit onderzoek. Zo kunnen de cases met elkaar vergeleken worden om te constateren of een bevinding enkel merkwaardig was voor één case of consistent is voor meerdere cases (Yin, 2003). Eisenhardt (1989) raadt een minimum van vier en een maximum van tien cases aan om te bestuderen voor een effectieve theorieontwikkeling. In de volgende sectie zal verder ingegaan worden op hoe de cases geselecteerd worden om te bestuderen.

3.2 Caseselectie

Alvorens de casestudies plaats kunnen vinden, is het belangrijk dat de cases zo kritisch mogelijk geselecteerd worden. De caseselectie ging van start met het zoeken naar de meest geschikte Belgische familiebedrijven die graag wilden meedoen aan het onderzoek. In de literatuur wordt dit proces gedefinieerd als 'theoretical sampling' (Eisenhardt, 1989). Vooraleer familiebedrijven als cases te gebruiken in een onderzoek is het belangrijk om te begrijpen hoe een familiebedrijf wordt gedefinieerd in context van het onderzoek (Sharma et al., 2012). Hoewel er verschillende definities bestaan, wordt er in dit onderzoek gekozen voor de definitie van de 'European Group of Owner Managed and Family Enterprises' (GEEF). Voor GEEF is een bedrijf een familiebedrijf indien: "De meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering in handen is van de oprichter of de

eigenaarsfamilie. Indien het bedrijf beursgenoteerd is, dan volstaat het dat de eigenaarsfamilie 25 procent van het stemrecht bezit. En minstens één vertegenwoordiger van de familie actief is in het management of het bestuur van het bedrijf” (Lambrecht & Molly, 2011, p.13). Er werd voor deze definitie geopteerd omdat de definitie de nadruk legt op de minimale vertegenwoordiging van familieleden in het familiebedrijf. Zonder deze vertegenwoordiger kan er geen sprake zijn van een familiebedrijf. De opgelegde ondergrenswaarde voor de vertegenwoordiging in de definitie, toont aan dat de vertegenwoordiging van familieleden niet in elke familiebedrijf hetzelfde is. In sommige familiebedrijven vallen alle management- en bestuursfuncties volledig onder de verantwoordelijkheid van de familie, terwijl in andere familiebedrijven bedrijven deze functies door externen uitgevoerd worden en de familie enkel nog de aandelen in handen heeft. Vermits er in dit onderzoek dieper zal ingegaan worden op de affectieve betrokkenheid van de niet-familiale CEO in Belgische familiebedrijven, is het belangrijk dat er minstens één verantwoordelijk familielid actief is in het management of bestuur die zich kan uitspreken over de affectieve betrokkenheid van de niet-familiale CEO. Er kan dus geconcludeerd worden dat deze definitie het best aansluit bij dit onderzoek.

Na grondig opsporingswerk in verschillende kwaliteitskranten en magazines, kwamen er heel wat Belgische familiebedrijven in aanmerking. Om de focus op de centrale onderzoeksvraag te versterken, werden deze familiebedrijven onderworpen aan drie selectiecriteria. Ten eerste moest het gaan om een Belgisch familiebedrijf die familiale governance mechanismen hanteert. Hierbij zijn zowel formele als informele familiale governance mechanismen toegelaten. Ten tweede was het noodzakelijk dat het bedrijf werd bestuurd door een niet-familiale CEO. Tot slot, zoals aangehaald in de definitie, moest minstens één vertegenwoordiger van de familie actief zijn in het management of het bestuur van het bedrijf. Zo was er de mogelijkheid om te vragen naar de opvattingen van de actieve familiale vertegenwoordiger omtrent de affectieve betrokkenheid van de niet-familiale CEO. De invoering van deze drie criteria zorgde ervoor dat een heel aantal Belgische familiebedrijven afvielen. Uiteindelijk werden er vier bedrijven gekozen voor een uitgebreide analyse, wat voldoet aan het voorstel van Eisenhardt (1989) van minimum vier cases. Tabel 1 geeft een overzicht weer van de achtergrondinformatie over de vier geselecteerde cases. Hierbij werd de volledige anonimiteit en vertrouwelijkheid van de deelnemende familiebedrijven gerespecteerd.

Tabel 1 Geselecteerde cases

Case A is een Belgisch familiaal bouwbedrijf opgericht in 1925. Het familiebedrijf is gespecialiseerd in het produceren en verkopen van bakstenen. Ze zijn begonnen als klein familiebedrijf, maar zijn uiteindelijk gegroeid tot een familiebedrijf met 400 werknemers, 200 miljoen euro omzet en verschillende productielijnen. Het bedrijf heeft ondertussen vier generaties gekend. Momenteel zijn er twee van de derde generatie en drie van de vierde generatie actief in het bedrijf. Toch heeft het bedrijf ervoor gekozen om in 2020 voor het eerst een niet-familiale CEO aan te stellen.

Case B is een Belgisch familiebedrijf actief in modesector. Het bedrijf produceert en verkoopt dameslingerie onder eigen merknamen. Ze zijn gegroeid tot een internationale speler met ongeveer meer dan 1500 medewerkers over verschillende landen heen, waarvan enkel in België ongeveer 600 medewerkers, en hebben meer dan 200 miljoen euro omzet. Het bedrijf wordt momenteel door de derde generatie geleid, maar maken zich klaar voor de volgende generatie. Het familiebedrijf heeft verschillende niet-familiale CEO's gehad.

Case C is een Belgisch familiebedrijf uit de bouwsector opgericht in 1977. Ze hebben in totaal 800 medewerkers en een omzet van ongeveer 302 miljoen euro. Vandaag is de tweede generatie actief in het bedrijf. Dit bedrijf is zich aan het klaar maken voor een opvolging van de derde generatie. Sinds 2013 heeft het bedrijf intern een niet-familiale CEO aangesteld.

Case D is een Belgisch familiaal bouwbedrijf opgericht in 1969. Het bedrijf is gespecialiseerd in bouwprojecten. Ze hebben meer dan 300 medewerkers en een omzet van 75 miljoen euro. Momenteel is de tweede generatie aan boord. In 2017 heeft het bedrijf ervoor gekozen om een niet-familiale CEO aan te stellen.

3.3 Dataverzameling

Voor de dataverzameling is er in dit onderzoek gekozen voor het afnemen van kwalitatieve diepte-interviews. Deze methode stelt de onderzoeker in staat om te luisteren naar specifieke verhalen van de geselecteerde cases. Zo wordt er meer inzicht verkregen in de ervaringen en meningen van de respondenten (Saunders et al., 2011). In het kader van dit onderzoek, peilen we naar inzicht te verkrijgen over de affectieve betrokkenheid van de niet-familiale CEO in functie van de gehanteerde familiale governance mechanismen in elke case. Aangezien hierover nog weinig bekend is, is een exploratieve kwalitatieve studie hiervoor aangewezen (Eisenhardt & Graebner, 2007). Er werd besloten om de exploratieve kwalitatieve studie te doen aan de hand van semi-gestructureerde diepte-interviews. Semi-gestructureerd houdt in dat de onderzoeker op voorhand een interviewleidraad opstelt met een aantal openvragen, maar toch bepaalde structuurwijzigingen mogelijk zijn tijdens het interview zelf. Deze flexibiliteit zorgt ervoor dat de interviewer kans heeft om kritisch te zijn en in te spelen op de antwoorden van de respondenten. Zo kan er indien nodig richting gegeven worden aan het interview om binnen het onderwerp te blijven en vergelijkbare data te bekomen zodat er juiste conclusies getrokken kunnen worden (Saunders et al., 2011).

De opgestelde interviewleidraad bestond uit verschillende blokken, namelijk demografische, beschrijvende en evaluatieve vragen. De demografische vragen dienden voor een korte kennismaking met de respondenten. De beschrijvende vragen zorgde ervoor dat we meer informatie kregen over de gehanteerde familiale governance mechanismen en de niet-familiale CEO. Ten slotte gaven de evaluatieve vragen mogelijkheid om een duidelijk beeld te krijgen over hoe familiale governance mechanismen de familieleden en de niet-familiale CEO kunnen beïnvloeden. Voor een gedetailleerder overzicht van de vragen, kan de interviewleidraad geraadpleegd worden in de bijlagen achteraan dit onderzoek. Zoals eerder bij de caseselectie vermeld, werd er gezocht naar een familiebedrijf met een niet-familiale CEO en minstens één actieve familiale vertegenwoordiger. Er werd dan ook gekozen om per case twee personen te interviewen, één actief familielid en de niet-familiale CEO. In totaal werden er dus acht interviews afgenomen. Gegeven de omstandigheden betreft het COVID-19 virus, zijn de interviews individueel en digitaal gebeurd. Om de interviews nadien te kunnen transcriberen en te analyseren, werd er bij aanvang van de interviews gevraagd of het interview opgenomen mocht worden. En dit natuurlijk met vermelding dat de privacy van de deelnemende respondenten volledig gerespecteerd zal worden.

Tabel 2 geeft een overzicht met informatie van alle geïnterviewde respondenten. Op basis van deze informatie worden de respondenten gekaderd. Tabel 3 geeft een overzicht van de gehanteerde familiale governance mechanismen per bedrijf. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen formele en informele familiale governance mechanismen.

Tabel 2 Overzicht geïnterviewde respondenten per case

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

Tabel 3 Overzicht gehanteerde familiale governance mechanismen per case

Geselecteerde case	Gehanteerde familiale governance mechanismen
Case A	Formeel: familieraad, familieforum en familiecharter Informeel: verjaardagen, familiereizen
Case B	Formeel: familieraad, familieforum en familiecharter Informeel: bedrijfsverjaardagevenement
Case C	Formeel: familieraad, familieforum en familiecharter Informeel: informatievergaderingen
Case D	Formeel: familieraad, familieforum en familiecharter Informeel: verjaardagen, familiereizen

3.4 Data-analyse

Voor het analyseren van de data werd er gebruik gemaakt van de methode van 'constant comparative' methode. De 'constant comparative' methode houdt in dat de onderzoeker gegevens analyseert en codeert om concepten te ontwikkelen (Boeije, 2002; Taylor & Bogdan, 1984). Door voortdurend specifieke bevindingen in de data te vergelijken, kan de onderzoeker enkele concepten achterhalen. Verder worden de eigenschappen van deze concepten geïdentificeerd om zo een verband tussen de concepten te vinden (Boeije, 2002; Taylor & Bogdan, 1984).

Om verschillende merkwaardige concepten en verbanden te vinden, wordt een uitgebreid codeerproces uitgevoerd dat bestaat uit drie stappen. In de eerste stap van het coderingsproces, met name de open codering of 'open coding', is het de bedoeling dat de onderzoeker de verkregen data met een open 'mindset' codeert (Charmaz, 2006; Kuper et al., 2008; Saunders et al., 2011).

Dit wil zeggen dat er opzoek wordt gegaan naar zo veel mogelijk nieuwe ideeën en ervaringen die voorkomen in de transcripties. De transcripties worden in detail bekeken zodat korte tekstfragmenten een specifieke code kunnen krijgen. Die codes kunnen voortvloeien uit termen die vaak terugkomen in afgenomen interviews of in gezochte literatuur. Die worden ook wel 'in vivo' codes genoemd (Kuper et al., 2008). In de eerste stap is het de bedoeling dat er zoveel mogelijk codes gevonden worden (Saunders et al., 2011). Specifieker wordt voor de eerste stap gebruik gemaakt van de lijn-bij-lijn codering. De tweede stap in het coderingsproces is het gericht coderen of 'focused coding' (Charmaz, 2006; Kuper et al., 2008; Saunders et al., 2011). In deze stap worden de meest cruciale en voorkomende codes uit het open codeerproces gehanteerd voor een diepteonderzoek. De codes worden dieper geanalyseerd om op te zoek te gaan naar merkwaardige verbanden tussen de belangrijkste codes waardoor nieuwe bredere concepten ontstaan. Ten slotte wordt in de laatste stap, de theoretische codering of 'theoretical coding', een verklarende theorie gevonden door bredere concepten te analyseren en te linken aan elkaar (Charmaz, 2006; Kuper et al., 2008; Saunders et al., 2011). Het coderingsproces heeft ervoor gezorgd dat er uiteindelijk vier centrale thema's ontwikkeld werden die samen een verklarende theorie vormen voor het duidelijk maken van hoe familiale governance mechanismen de affectieve betrokkenheid van de niet-familiale CEO kunnen bevorderen.

4 Resultaten

In de resultatensectie zullen aan de hand van de analyse van de afgenomen interviews de bevindingen besproken worden over hoe formele en informele familiale governance mechanismen de betrokkenheid van niet-familiale CEO's kunnen bevorderen. Een eerste bevinding was dat identificatie met het familiebedrijf een rol kan spelen bij de betrokkenheid van de niet-familiale CEO. Als de niet-familiale CEO zich kan identificeren met de familiewaarden en normen die beschreven staan in het familiecharter, zal de niet-familiale CEO zich meer betrokken voelen bij het bedrijf. Daarnaast werd gevonden dat onderlinge communicatie in familiebedrijven de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kunnen bevorderen. In familiebedrijven met een open bedrijfscultuur worden de niet-familiale CEO's op de hoogte gebracht van de zakelijke onderwerpen besproken in formele familiale governance mechanismen waardoor de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kan beïnvloed worden. Als derde werd er achterhaald dat een hoge betrokkenheid van de familieleden gestimuleerd door familiale governance mechanismen de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kan bevorderen. Om af te sluiten werd gevonden dat de geïnterviewde respondenten aanhaalden dat de informele governance mechanismen geen betrekking hebben op de niet-familiale CEO.

4.1 Identificatie met het familiebedrijf

In familiebedrijven vormen de familiewaarden en normen de basis van een gemeenschappelijke houding van de familie. De familiewaarden en normen scheppen duidelijkheid over de identiteit van de familie en het bedrijf, meer bepaald over waar de familie voor staat binnen het bedrijf. Familiebedrijven kiezen ervoor om de waarden en normen die belangrijk en typerend zijn voor de familie vast te leggen in het familiecharter zodat deze gekend zijn door de familie. Het familiecharter wordt gezien als de grondwet van de familie waarin verschillende regels zijn vastgelegd met betrekking tot de relatie van de familie ten aanzien van het familiebedrijf. Voor een succesvolle werking van een familiebedrijf is het noodzakelijk dat alle familieleden zich houden aan de regels. Zo gaven verschillende familiale respondenten aan dat familieleden zich ook volgens de familiewaarden en normen in het familiecharter gedragen omdat ze van mening zijn dat ze zich moeten voordoen als rolmodel. Zo kunnen zij de familiewaarden en normen uitdragen aan alle werknemers van het bedrijf, inclusief de niet-familiale CEO.

"Het familiecharter zijn zo de basisregels waaraan de familie zich moet houden. Wij noemen dat eerder de grondwet van de familie. Maar eigenlijk vertrekt het meestal heel klassiek van waar staan wij als familie voor, wat onze familiale normen en waarden zijn. Je kunt er honderden opnoemen, en uiteindelijk hebben we er een selectie gemaakt van een tiental die voor ons als familie het belangrijkste zijn." (A2)

"Onze familiewaarden vormen eigenlijk de basis van de bedrijfswaarden. Dat zijn waarden die we als familie bepaald hebben en natuurlijk ook uitdragen. We willen als familie als rolmodel fungeren. We leveren veel inspanningen om de waarden in de praktijk om te zetten." (B2)

"Wij moeten natuurlijk de beschreven normen en waarden volgen in het familiecharter. Zo moeten wij ons natuurlijk als voorbeeldfunctie gedragen." (C2)

"In het familiecharter staan onze waarden en normen beschreven. In alles wat we ondernemen staan onze familiale waarden en normen centraal." (D2)

Het is wezenlijk dat familieleden hun familiewaarden en normen verkondigen aan iedereen die werkt in het bedrijf. Indien de werknemers in het familiebedrijf weet hebben over de familiewaarden en normen en zich hiermee identificeren, is het mogelijk dat dit hun manier van werken wordt beïnvloed. Dit is evenzeer aannemelijk voor de niet-familiale CEO. Het is niet de bedoeling dat deze waarden en normen de leidingstijl van de niet-familiale CEO bepalen. Echter meldden verschillende familiale respondenten dat een niet-familiale CEO zich moet gedragen volgens de familiewaarden en normen. Respondent B2 verduidelijkte aan de hand van hun familiewaarden dat wanneer de niet-familiale CEO handelt conform de familiewaarden, zich meer betrokken voelt bij het familiebedrijf. Daarnaast gaf respondent C2 aan dat ze bewust een familiewaarde gekozen hebben om de betrokkenheid van de werknemers, mede de niet-familiale CEO, te vergroten.

"Voor de niet-familiale CEO is het dan ook belangrijk dat hij op de hoogte is van onze normen en waarden en dat hij zich gedraagt volgens onze normen en waarden. Ik denk dat als de niet-familiale CEO kennis heeft over de gehanteerde familiale governance mechanismen het wel een meerwaarde voor hem is in zijn functie. Ik vind persoonlijk dat de niet-familiale CEO als eerste en belangrijkste kennis moet hebben over het familiecharter. Zijn manier van leidinggeven mag hij zelf kiezen, zolang dat maar in overeenstemming is met de normen en waarden." (A2)

"We vinden het belangrijk dat de niet-familiale CEO zich ziet in onze waarden. Gedrevenheid is één van onze waarden. Een zeer gedreven niet-familiale CEO is heel erg enthousiast bij het uitvoeren van zijn werk en zal zich dan ook automatisch meer betrokken voelen omdat hij zijn werk met veel passie uitvoert. Daarnaast is respect belangrijk binnen ons bedrijf. Bijvoorbeeld bij het opbouwen van sterke vertrouwensrelaties tussen ons en de niet-familiale CEO. Dit zorgt voor een goede samenwerking tussen ons. Bijgevolg is er een hoge kans dat de niet-familiale CEO zich meer betrokken voelt bij ons bedrijf." (B2)

"Binnen ons bedrijf hebben we vier basis familiewaarden. Een belangrijke in verband met betrokkenheid is bijvoorbeeld verbondenheid, die bij ons heel gericht is gekozen. We hebben verschillende werknemers die werken op verschillende vestigingen. Toch vinden we het erg belangrijk dat iedereen zich verbonden voelt met elkaar en het bedrijf, met inbegrip van de niet-familiale CEO. Zo willen we de mensen dichter bij elkaar brengen en de betrokkenheid vergroten." (C2)

Aangezien de familiewaarden en normen beschreven in het familiecharter de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kunnen beïnvloeden, zijn familiebedrijven op zoek naar een niet-familiale CEO met dezelfde waarden en normen. Uit de interviews is af te leiden dat familiebedrijven daardoor bij de selectieprocedure veel aandacht besteden aan het vinden van een persoon die zich kan identificeren met de familiewaarden en het bedrijf en zichzelf hierin kan herkennen. Zo zorgen ze ervoor dat de niet-familiale CEO meer betrokken is bij het bedrijf. Daarnaast spelen volgens de familiale respondenten de doelstellingen ook een belangrijke rol om een hoge betrokkenheid te garanderen. Wanneer de persoonlijke doelstellingen overeenkomen met de doelstellingen van het familiebedrijf, is de niet-familiale CEO meer betrokken bij het bedrijf.

"Hij is heel betrokken bij het bedrijf. We hebben hier natuurlijk op gelet bij de selectieprocedure. Wij waren op zoek naar een persoon die zich identificeerde met ons bedrijf. Een persoon die zichzelf kon terugvinden in onze cultuur, dezelfde normen en waarden heeft en deze waardeert. We hebben ook gekeken of de kandidaten hun persoonlijke doelstellingen kunnen terugvinden in doelstellingen van de organisatie. Op die manier zijn we erin geslaagd om een niet-familiale CEO te kiezen zeer betrokken bij het bedrijf." (C2)

"Ik heb tot nu toe met drie niet-familiale CEO's gewerkt en dat zijn altijd zeer betrokken mensen. En dat heeft dan te maken met de selectie die wij maken. Wij kiezen voor personen die zich echt kunnen identificeren met het bedrijf, die dezelfde normen en waarden hebben als ons bedrijf. We hebben gemerkt dat de niet-familiale CEO's meer betrokken zijn wanneer ze dezelfde normen en waarden onderschrijven. Ook is het belangrijk dat de persoonlijke doelstellingen gelijklopen met de doelstellingen van de organisatie." (B2)

"Wij hebben bij de selectieprocedure aandacht geschonken aan het kiezen van een goede externe leider. We hebben er toen voor gekozen dat het een persoon is passend aan onze normen en waarden qua integriteit, enthousiasme en dergelijke. We hebben voor een persoon gekozen die zeker rekening zal houden met gevoeligheden in een familiebedrijf." (A2)

Het bovenstaande is echter een bevinding vanuit het familiaal perspectief. Vandaar dat tijdens het afnemen van de interviews ook gepeild is naar de meningen van de niet-familiale CEO's omtrent de invloed van de familiewaarden en normen op hun betrokkenheid. Er werd achterhaald dat de niet-familiale CEO's evenzeer van mening zijn dat de familiewaarden een invloed kunnen hebben op hun betrokkenheid. Ook zij verwezen hier naar de selectieprocedures. De niet-familiale CEO's gaven aan dat tijdens de selectieprocedure hun mening werd gevraagd omtrent de familiewaarden in het familiecharter. Verschillende niet-familiale CEO's legden de nadruk op dat ze het belangrijk vinden dat hun waarden samenvallen met die van het familiebedrijf. Respondent D1 vertelde dat als een niet-familiale CEO niet dezelfde waarden heeft als het bedrijf, het toch van belang is om zichzelf te kunnen identificeren met de familiewaarden. Wat betreft de doelstellingen, haalde respondent C1 aan dat het belangrijk is dat de persoonlijke doelstellingen van de niet-familiale CEO overeenkomen met die van het familiebedrijf en dat dit een invloed kan hebben op de betrokkenheid.

"De familiewaarden kunnen weldegelijk een invloed hebben op hoe betrokken ik ben bij het bedrijf. Het is een kwestie van of wij dezelfde waarden hebben en dezelfde dingen belangrijk vinden op de werkvloer. En dit is wel belangrijk. Ik wil ook niet werken in een bedrijf dat niet past bij mijn persoonlijkheid. Tijdens de selecties werd mij gezegd van dit zijn onze familiewaarden die wij belangrijk vinden en hebben vastgelegd in ons familiecharter. Toen vroegen ze mijn mening erover en wat de waarden zijn die ik belangrijk vind. Onze waarden liepen grotendeels gelijk, dan haalde ik nog wat andere waarden aan die ik belangrijk vind." (A1)

"Familiewaarden en betrokkenheid kunnen aan elkaar gelinkt zijn. Wij hechten als bedrijf belang aan gedrevenheid en wederzijds respect. Dit zijn waarden opgenomen in het familiecharter. Echter vind ik deze waarden zelf ook belangrijk in een werkomgeving. Ik ben verschillende keren tewerkgesteld geweest in familiebedrijven als niet-familiale CEO. En eigenlijk is het wel belangrijk dat je als niet-familiale CEO dezelfde waarde hebt als de familie. Je voelt je dan ook thuis binnen het bedrijf en dat kan er dan voor zorgen dat je meer betrokken bent bij het bedrijf." (B1)

"Als je je kan identificeren met de waarden van de familie en met het bedrijf, dan is het mogelijk dat je je meer betrokken voelt bij het bedrijf. Iedere persoon heeft wel zijn eigen waarden net zoals de familie haar eigen waarden heeft. Het is gewoon belangrijk om een match te vinden tussen jezelf en de familie. En als je ziet dat het ietwat andere waarden zijn, en je toch wil samenwerken, is het belangrijk dat je probeert de familiewaarden te respecteren. Ik herinner me dat we hier tijdens het selectiegesprek over gehad hebben." (D1)

"(...) Ik vind het ook belangrijk dat mijn persoonlijke doelstellingen overeenkomen met die van het bedrijf. Wanneer je dezelfde doelen hebt, denk ik dat je je meer bij zaak betrokken bent en beter gaat presteren om de doelen na te streven zodat je er voldoening uit kan halen." (C1)

Uit zowel de antwoorden van de familiale respondenten en de niet-familiale CEO's kan afgeleid worden dat het belangrijk is dat de normen en waarden gekend zijn door zowel de familie als de niet-familiale CEO aangezien een overeenstemming van de waarden en normen essentieel is. Wanneer de niet-familiale CEO zich identificeert met de familiewaarden en normen die beschreven staan in het familiecharter, zal de niet-familiale CEO zich meer betrokken voelen bij het bedrijf. Er kan dus besloten worden dat zowel de familiale respondenten als de niet-familiale CEO's veronderstellen dat het de familiewaarden en normen in het familiecharter de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kunnen bevorderen.

4.2 Onderlinge communicatie

Onderlinge communicatie tussen de niet-familiale CEO en de familiale eigenaars kan de betrokkenheid van de niet-familiale CEO bevorderen. Dit heeft in eerste instantie te maken met dat familiebedrijven een open bedrijfscultuur hebben. Wanneer de zaken besproken in de familieraad en het familieforum worden gecommuniceerd aan de niet-familiale CEO, kan de betrokkenheid van de niet-familiale CEO verhogen. Daarnaast spelen de onderwerpen die besproken worden in familiale governance mechanismen een belangrijke rol op de betrokkenheid van de niet-familiale CEO. In de volgende twee secties zal dieper ingegaan worden hoe een open bedrijfscultuur en welke onderwerpen een invloed kunnen hebben op de betrokkenheid van de niet-familiale CEO.

4.2.1 Open bedrijfscultuur

In familiebedrijven waar een open bedrijfscultuur heerst, is te merken dat open communicatie naar elkaar centraal staat. Volgens de familiale respondenten kan een open bedrijfscultuur die gekenmerkt wordt door open communicatie de betrokkenheid van de niet-familiale CEO beïnvloeden. Meer bepaald wanneer familieleden de vastgelegde regels in het familiecharter en de besproken zaken tijdens de familieraad en het familieforum communiceren naar de niet-familiale CEO, kunnen ze voor een hogere betrokkenheid van de niet-familiale CEO zorgen. Respondent B2 verduidelijkte dit door aan te halen dat door open communicatie de niet-familiale CEO meer kennis krijgt over de besproken zaken en deze kennis al dan niet kan gebruiken bij beslissingen. Dit geeft de familieleden de indruk dat de niet-familiale CEO meer betrokken is bij het bedrijf.

"Nu, wij hebben als onderneming niets te verbergen, wij delen graag alles onder elkaar. Dat is omdat wij als organisatie van nature uit een zeer open cultuur hebben. Ik merk ook dat door de openheid, die al generaties lang heerst, de betrokkenheid van zowel de niet-familiale CEO als heel het extern management heel hoog is. We kunnen een hele hoge betrokkenheid garanderen als we een zeer open cultuur blijven hanteren. Dus alle zaken die met het bedrijf te maken hebben die we bespreken in de familieraad, worden zeker gecommuniceerd aan de niet-familiale CEO om onder andere voor een hogere betrokkenheid te zorgen." (A2)

"Absoluut, we merken dat de betrokkenheid stijgt aangezien hij op de hoogte wordt gebracht over de zaken die zijn opgenomen in het charter en de zaken die we bespreken onder familieleden. Het is logisch dat hij moet weten wat wij hebben afgesproken in het familiebedrijf. Dit zorgt ervoor dat hij meer kennis heeft over het bedrijf. Bepaalde zaken bespreken we ook samen. Hij houdt hier dan rekening mee bij het nemen van beslissingen. Dit geeft ons het gevoel dat hij weet heeft over het bedrijf en dat hij betrokken is bij de zaken. Onze open organisatiecultuur heeft zeker te maken dat wij graag zaken communiceren naar elkaar." (B2)

"We hebben een zeer open cultuur binnen ons bedrijf waarbij open communiceren een must is. Door heel open te zijn met de niet-familiale CEO kan je de betrokkenheid beïnvloeden. We delen bijvoorbeeld voortdurend werkervaringen met elkaar en verduidelijken steeds waarom we iets doen en wat we trachten te bereiken. Dat zorgt allemaal tot een grote betrokkenheid." (C2)

"Het open communiceren heeft betrekking op de open cultuur binnen ons bedrijf. We zijn heel open tegenover elkaar en hebben niets te verzwijgen. En dit kan de betrokkenheid van de niet-familiale CEO wel beïnvloeden. Je zorgt voor goodwill over de partijen heen, je creëert een open sfeer die de manier van leidinggeven kan beïnvloeden. De niet-familiale CEO kan die openheid ook in zijn manier van handelen toepassen. Op die manier zal de niet-familiale CEO meer betrokken zijn." (D2)

Om te begrijpen of het bovenstaande familiaal perspectief in verband met open communicatie ook werd gedragen door de niet-familiale CEO's, werd tijdens de interviews aan de niet-familiale CEO's gevraagd of ze door de familieleden op de hoogte worden gebracht over de besproken zaken in de familieraad en het familieforum. Drie van de vier niet-familiale CEO's vermeldden dat ze op de hoogte gebracht worden van wat de familie onderling bespreekt. Hierbij verwezen respondent A1 en D1 naar open communicatie. Daarnaast is het opmerkelijk dat niet-familiale CEO B1 net zoals de familiale respondent B2 de nadruk legt op dat hij rekening kan houden met de besproken zaken bij het nemen van beslissingen. Aanvullend gaf ook respondent A1 aan dat hij de besproken zaken bijhoudt voor het geval van dat het nodig zal zijn.

"Ik ben wel op de hoogte van welke onderwerpen er aan bod komen in de familieraad en het familieforum. Ik houd zulke dingen in mijn achterhoofd zodat ik er indien nodig op kan terugvallen. We werken namelijk allemaal samen om ons bedrijf te laten groeien. Transparantie speelt hierbij zeker een merkwaardige rol." (A1)

"De leiding ligt bij mij als niet-familiale CEO, ik moet zorgen voor het dagelijks bestuur van het bedrijf. Het is logisch dat ik moet weten wat zij als familiale aandeelhouders allemaal denken en bespreken zodat ik er onder andere rekening mee kan houden bij de beslissingen die zullen gemaakt worden." (B1)

"Het is niet dat de zaken enkel op familiaal niveau worden besproken. Vooral als het over het bedrijf gaat, is er sprake van openheid tegenover mij. Een familievertegenwoordiger vertelt mij welke zaken besproken werden onder de familie gedurende de familieraad en het familieforum. Anders werkt dat volgens mij niet. Als je verantwoordelijkheid wil geven, dan moet je toch gewoon heel open zijn ten opzichte van de externe CEO." (D1)

Echter kwam tevoorschijn dat ondanks familiebedrijf C een zeer open bedrijfscultuur heeft en vinden dat open communiceren de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kan verhogen, ze de behandelde onderwerpen in het familieforum niet bespreken met hun niet-familiale CEO. Dit omdat ze daar geen behoefte aan hebben aangezien het informatie betreft die de niet-familiale CEO al weet.

"Hij weet dat we een familieforum hebben, maar we communiceren niet over wat we bespreken. Er is nog geen terugkoppeling gekomen over wat we specifiek bespreken omdat we daar geen behoefte aan hebben. Er wordt niets besproken waar de niet-familiale CEO geen weet over heeft. Het zijn zakelijke dingen die hij weet. We hebben als laatst over de cijfers van dit jaar gesproken. En dat weet hij al. We bespreken daar geen dingen die hij eigenlijk niet mag weten, dus op zich maakt het niet uit of we hem dat vertellen of niet." (C2)

In tegenstelling tot de familiale respondent gaf hun niet-familiale CEO aan dat hij wel liever een terugkoppeling heeft. Niet zozeer over welke onderwerpen er besproken worden aangezien hij weet dat het zakelijke onderwerpen zijn. De niet-familiale CEO is eerder geïnteresseerd in de meningen van de niet-actieve familiale aandeelhouders, waaronder de volgende generatie die mogelijk tewerkgesteld kunnen worden in het bedrijf.

"Ja dat klopt, er is geen terugkoppeling omdat zij daar geen meerwaarde aan zien. Dat versta ik deels wel, het zijn dingen die ik weet. Maar anderzijds zou ik toch willen weten wat de komende generatie en de andere familieleden denken over de gang van zaken." (C1)

Kortom, er kan vastgesteld worden dat de vier familiebedrijven een open bedrijfscultuur hebben en belang hechten aan open communiceren. Als de zaken besproken in de familieraad en het familieforum worden gecommuniceerd aan de niet-familiale CEO, kan de betrokkenheid van de niet-familiale CEO verhogen. Echter in drie van de vier familiebedrijven is er communicatie vanuit de familiale governance mechanismen naar de niet-familiale CEO toe. In het volgende deel zal er worden ingegaan op welke onderwerpen precies een invloed kunnen hebben op de betrokkenheid van de niet-familiale CEO.

4.2.2 De besproken onderwerpen

Aangezien familiale governance mechanismen eigen zijn aan familiebedrijven is het vanzelfsprekend dat er niet enkel zakelijke onderwerpen worden behandeld, maar is het ook mogelijk dat familiale kwesties aan bod komen. Twee van de vier familiale respondenten gaven aan dat ze dan ook enkel de zakelijke onderwerpen bespreken met de niet-familiale CEO en de familiale kwesties voor zichzelf houden.

"De zakelijke dingen brengen we wel over. Puur familiale zaken niet, daar heeft hij niets mee te maken. Bijvoorbeeld, wij hebben in de familie twee gemeenschappelijke appartementen aan de kust waarvan de kosten betaald worden door het bedrijf. Stel nu bijvoorbeeld dat daar discussies over zijn, emotionele discussies, dan hoeft dat niet gedeeld te worden." (A2)

"In de familieraad en het familieforum worden ook familiale onderwerpen besproken en daar hoeft de niet-familiale CEO geen weet over te hebben." (B2)

De zakelijke onderwerpen die worden besproken in familiale governance mechanismen en belangrijk geacht worden om nadien aan de niet-familiale CEO te communiceren omvatten onder meer investeringen, tewerkstelling, risiconeming, strategievorming en het dividendbeleid. Volgens familiale respondent A2 zijn dit eerder onderwerpen met betrekking tot het familiecharter en de familieraad die de niet-familiale CEO helpen bij het beter begrijpen van de afspraken, belangen en doelstellingen van het familiebedrijf.

"Als het bedrijf een beslissing wil nemen die de toekomst van de familieleden kan hypothekeren, bijvoorbeeld de intentie om een belangrijke investering te doen, dan wordt dat besproken in de familieraad en aan de niet-familiale CEO gemeld." (A2)

"We laten naast de raad van bestuur ook de familieraad aan het woord bij het nemen van belangrijke beslissingen. Een goed voorbeeld hierbij is het beslissen over het dividendpolitiek. Iedere aandeelhouder kan wel eens een andere mening hebben over de beloning in dividenden. De meeste zijn voorstander van gelijke dividenden voor alle aandeelhouders. Maar mogelijks zouden de meer actieve familiale aandeelhouders een hoger dividend wensen. De inzet en betrokkenheid van de aandeelhouders zijn dan belangrijke factoren die in deze discussie naar voren komen. Daarom is het belangrijk om deze dingen op voorhand te bespreken tijdens de familieraad en vast te leggen in het familiecharter zodat discussies en problemen voorkomen kunnen worden. We vinden het dan ook belangrijk dat niet-familiale CEO hiervan op de hoogte wordt gebracht." (A2)

"Wanneer wij onder actieve familiale aandeelhouders spreken over bijvoorbeeld strategievorming, dus wat voor een strategie wij voor ogen hebben, dan is het belangrijk dat we dit melden aan de niet-familiale CEO aangezien hij verantwoordelijk is voor de voorbereiding van strategie en doelstellingen op lange termijn. We bespreken dat dan onderling om uiteindelijk tot een optimale strategie te komen. Deze strategie wordt dan voorgesteld aan de raad van bestuur." (B2)

"Wanneer een nieuwe bestuurder zoals de niet-familiale CEO wordt aangesteld, dan bespreken we dat in de familieraad. Een nieuwe CEO wordt benoemd door de raad van bestuur, maar de familiale aandeelhouders kunnen daarover beslissen. Dan moeten zij beslissen van hoe pakken we dat aan, wie gaan we bestuurder benoemen enzoverder. De CEO moet kennis maken met de familie. Dan is er zo een kennismakingsdag om de CEO beter te leren kennen." (D2)

"Bijvoorbeeld in het familiecharter staat hoe wij omgaan met risico nemen in het bedrijf. In ons familiecharter staat dat we belang hechten aan veiligheid, dus hier heel conservatief mee omgaan. We nemen enkel risico's als het een opportuniteit is. Natuurlijk, moet de niet-familiale CEO hier erg rekening mee houden. Het is niet de bedoeling dat hij zegt ik ga hier wat overnames doen om te groeien, dat zou dus niet lukken. Stel dat het wel een opportuniteit is, zoals we drie jaar geleden hebben gedaan, dan wordt dat natuurlijk voorgelegd aan de familieraad. En worden de meningen dan ook gedeeld aan de externe CEO." (D2)

Uit de citaten is af te leiden dat het onderling communiceren van strategievorming en de afspraken omtrent risiconeming belangrijke onderwerpen zijn die een invloed kunnen hebben op de manier van werken van de niet-familiale CEO. Dit omdat de familie zeggenschap heeft over deze onderwerpen en de niet-familiale CEO hier rekening mee moet houden bij het nemen van beslissingen. Desalniettemin blijkt uit de analyse dat dit geen negatief gevolg heeft voor de samenwerking tussen de familie en de niet-familiale CEO. Zo gaf familiale respondent B2 het volgende aan: "De samenwerking verloopt momenteel goed en vlot. Dit kan deels te wijten zijn aan de familieraad omdat er een afstemming is tussen de raad van bestuur, de niet-familiale CEO en de familieraad bij het nemen van belangrijke beslissingen". Bijkomend vermeldde familiale respondent C2 dat onafhankelijke bestuurders in de raad van bestuur zeer belangrijk kunnen zijn in de governance van familiebedrijven. Volgens hem vormen ze een goed klankbord voor zowel de niet-familiale CEO als

de familiale bestuurders met als gevolg een goede werking van de governance in zijn geheel. Tevens gaven beide familiale respondenten aan dat de coördinatie tussen de raad van bestuur, de niet-familiale CEO en de familieraad mogelijks een positieve invloed kunnen hebben op de betrokkenheid van de niet-familiale CEO. Daarnaast kan uit het citaat van familiale respondent D2 afgeleid worden dat wanneer een niet-familiale CEO wordt aangesteld, de betrokkenheid bij het bedrijf mogelijks beïnvloed kan worden vermits hij of zij kennis moet maken met alle familiale aandeelhouders door bijvoorbeeld samen een dag door te brengen.

Samengevat, familiebedrijven kiezen ervoor om de niet-familiale CEO op de hoogte te brengen van zakelijke onderwerpen zoals investeringen, tewerkstelling, risiconeming, strategievorming en het dividendpolitiek. Hierbij kan afstemming tussen de raad van bestuur, de niet-familiale CEO en de familieraad de betrokkenheid van de niet-familiale CEO verhogen omdat de raad van bestuur wellicht kan dienen als klankbord voor de niet-familiale CEO en de familiale bestuurders.

4.3 De betrokkenheid van de familie

Familiale governance mechanismen worden in familiebedrijven gehanteerd om de betrokkenheid van de familiale aandeelhouders te stimuleren. Familiebedrijven kiezen ervoor om eerder formele familiale governance mechanismen wanneer er sprake is van meerdere familiale aandeelhouders. Het familieforum onder andere wordt gezien als een bijeenkomst om onderlinge communicatie en discussie te voeren die de betrokkenheid van familieleden kan verhogen.

"Formele structuren zijn belangrijk als je meerdere familiale aandeelhouders hebt, zowel actieve als niet actieve. Deze bijeenkomsten zorgen voor uitwisseling van informatie en duidelijke onderlinge communicatie. Het is belangrijk dat iedereen betrokken blijft bij het bedrijf en dat iedereen weet wat er gaande is in het bedrijf." (B2)

"Het familieforum is gewoon een orgaan dat ervoor zorgt om alle familieleden die niet betrokken zijn bij het bedrijf meer betrokken te maken. We communiceren en indien nodig discussiëren we over dingen die gebeuren in het bedrijf." (A2)

"We hebben een familieforum waarmee we alle familieleden betrokken houden bij het bedrijf. We organiseren daarom twee keer per jaar een bijeenkomst voor bestaande en toekomstige aandeelhouders. We komen dan samen en bespreken de gang van zaken in het bedrijf." (D2)

De betrokkenheid van familieleden bij het bedrijf kan eveneens de betrokkenheid van de niet-familiale CEO beïnvloeden. De niet-familiale CEO van familiebedrijf C verduidelijkt dit door te melden dat hoge betrokkenheid van familieleden kan de verbondenheid in het bedrijf kan stimuleren, met als gevolg dat hij als niet-familiale CEO meer betrokken is bij het bedrijf. Daarnaast gaf de niet-familiale CEO van familiebedrijf D aan dat een hoge mate van familiebetrokkenheid zorgt voor een gevoel van medewerking.

"Wanneer familieleden zich meer betrokken voelen bij het bedrijf, voel ik de familiale structuur beter aan. Dat heeft te maken met verbondenheid. Dat is ook een van de familiewaarden in ons bedrijf, dat iedereen zich verbonden voelt met elkaar. Dit kan wel zorgen dat ik me als niet-familiale CEO meer betrokken zal voelen bij het bedrijf." (C1)

"Het familieforum zorgt voor interactie tussen familieleden waardoor familieleden meer bezig zijn met de zaken die wij doen en dus meer betrokken zijn bij het bedrijf. Dit geeft me het gevoel dat ik niet alleen aan gang ben in het bedrijf, maar de familie ook aanwezig is. Wat mijn betrokkenheid bij het bedrijf kan beïnvloeden." (D1)

Met andere woorden, een hoge mate van familiebetrokkenheid kan de betrokkenheid van de niet-familiale CEO bevorderen doordat familieleden het gevoel geven dat verbondenheid en medewerking aan de orde zijn in het familiebedrijf.

4.4 Informele familiale governance mechanismen

Uit de analyse van de interviews kwam tevoorschijn dat de betrokkenheid van de niet-familiale CEO eerder wordt beïnvloed door formele familiale governance mechanismen. Wat de informele familiale governance mechanismen betreft, werden er uit de analyse geen indicaties gevonden dat ze naast de formele familiale governance mechanismen ook een invloed kunnen hebben op de betrokkenheid van de niet-familiale CEO. Zo gaven de familiale respondenten aan dat de informele familiale governance mechanismen enkel te maken hebben met de familie en de bijhorende sfeer.

"Nee, dit zijn informele bijeenkomsten waar we enkel feesten en genieten van de sfeer en het samenzijn. Er werd niets zakelijks besproken." (A2)

"Tijdens de informele bijeenkomsten wordt er eigenlijk niet over het bedrijf gepraat en staat het dus los van het bedrijfsgebeuren. Dat zijn dan gewoon verjaardagsfeesten of familiefeesten met gezellige praatjes tussen de familieleden, die dus niets te maken hebben met de niet-familiale CEO." (B2)

"Dan spreken we over informele momenten zoals vakantieisjes of verjaardagen waar de hele familie bijeen is en aan de onderlinge verstandhouding en relaties gewerkt wordt." (C2)

"Wel voor de informele is dat 99 procent rond sfeer en plezier maken. Het is eerder familierelaties onderhouden, de sfeer en dergelijke, wat ook belangrijk is natuurlijk." (D2)

De familiale respondenten hadden het bij informele familiale governance mechanismen eerder over vakantieritten en familiale feesten die geen betrekking hebben op het bedrijf en de niet-familiale CEO. Een kritische kanttekening die hierbij kan gemaakt worden is dat informele familiale governance mechanismen zoals gesprekken omtrent het bedrijfsgebeuren rond de eettafel tijdens de interviews niet ter sprake kwamen, terwijl ze mogelijk wel plaatsvinden en al dan niet een invloed kunnen hebben op de betrokkenheid van de niet-familiale CEO. Hierdoor dat er niet kan afgeleid worden of informele familiale governance mechanismen de betrokkenheid van de niet-familiale CEO bevorderen.

5 Conclusie

5.1 Bijdragen aan de literatuur

De bestaande literatuur verklaart dat familiebedrijven een andere governancestructuur hebben dan de governancestructuur die gewoonlijk van toepassing is in niet-familiebedrijven (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005). Familiebedrijven moeten immers niet enkel rekening houden met de belangen van het bedrijf en de eigenaars, maar moeten ook aandacht besteden aan de belangen van de familie. Vandaar dat familiebedrijven bestaan uit drie subsystemen: familie, bedrijf en eigendom (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005; Suess, 2014). Voor het beheren van het bedrijf en eigendom maken bedrijven gebruik van corporate governance mechanismen zoals de raad van bestuur, de aandeelhoudersvergadering en het management (Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012). Daarnaast kunnen familiebedrijven gebruik maken van familiale governance mechanismen voor het besturen van de familie (Suess, 2014). In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen formele en informele familiale governance mechanismen (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019). De drie belangrijkste en de meest voorkomende formele familiale governance mechanismen omvatten een familieraad, een familieforum en een familiecharter. De familieraad bestaat uit een groep van familieleden die regelmatig bijeenkomt om zakelijke onderwerpen te bespreken om de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf te verhogen (Berent-Braun & Uhlener, 2012). Een familieforum is een bijeenkomst van alle familiale aandeelhouders om te communiceren en te discussiëren over zowel zakelijke als familiekwesties met als doel de betrokkenheid van de familieleden te verhogen (Suess, 2017). Het familiecharter vormt de grondwet van de familie, hierin staan regels vastgelegd die de familie moet volgen om de relatie ten opzichte van het bedrijf te organiseren (Neubauer & Lank, 2016). Daarnaast kunnen familiebedrijven informele familiale governance mechanismen zoals symbolische en interactieve mechanismen gebruiken (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019). Symbolische mechanismen verwijzen naar objecten zoals familiefoto's of situaties zoals bedrijfsfeesten die een bepaalde betekenis dragen voor de familie (Pieper, 2007). Interactieve mechanismen omvatten handelingen en woorden die interacties mogelijk maken tussen de familieleden (Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019).

De bestaande literatuur over familiebedrijven stelt dat formele familiale governance mechanismen een positieve invloed hebben op economische bedrijfsprestaties. Suess (2014) suggereerde dat formele familiale governance mechanismen de familie in staat stelt haar doelen op één lijn te brengen met als gevolg betere economische bedrijfsprestaties. Daarnaast worden zowel formele als informele familiale governance mechanismen geassocieerd met een aantal niet-economische kwesties zoals sociale interactie tussen familieleden, open communicatie, afstemming van doelen en vertrouwen (Suess, 2014; Bloemen-Bekx, Van Gils, et al., 2019). Mustakallio et al. (2002) hebben aangetoond dat het gebruik van familiale governance mechanismen een positieve invloed heeft op het niveau van sociale interactie tussen familieleden. Le Breton-Miller en Miller (2006) en Jaffe en Lane (2004) gaven aan dat deze mechanismen zorgen voor een open communicatie tussen familieleden waardoor het mogelijk is een duidelijk beeld te krijgen over de belangen en behoeften van de verschillende familieleden. Gilding (2000) verklaarde in zijn onderzoek dat familiale governance mechanismen open communicatie faciliteren en dit bijgevolg helpt bij het creëren van vertrouwen en sterkere relaties tussen de familieleden. Verder gaven verschillende onderzoeken aan dat familiale

governance mechanismen familieconflicten kunnen onderhouden, wat resulteert in een hogere familiale eenheid (Brenes et al., 2011; Martin, 2001). Overigens zijn familiale governance mechanismen ook voordelig bij het opvolgingsproces. Zo kunnen familiale governance mechanismen de opvolgingsplanning vergemakkelijken en te intentie voor opvolging stimuleren (Blumentritt, 2006). Bovendien vonden Bloemen-Bekx, Van Gils, et al. (2019) dat informele familiale governance mechanismen de affectieve betrokkenheid van volgende generaties bevorderen omdat ze bewuster worden van de familiedoelen en hieraan willen bijdragen. Tenslotte werd in de literatuur gevonden dat familiale governance mechanismen niet enkel voordelen hebben voor de familie, maar ook gunstig kunnen zijn voor niet-familieleden zoals de niet-familiale CEO. Zo gaven Blumentritt et al. (2007) aan dat familieraden een gunstige werkomgeving kunnen creëren voor niet-familiale CEO's. In dit onderzoek werd gevonden dat familieraden de kansen op succes van niet-familiale CEO's verhogen omdat ze de kans op familiale conflicten verkleinen zonder de niet-familiale CEO hierbij te betrekken (Blumentritt et al., 2007). Volgens Brenes et al. (2011) kan de niet-familiale CEO zich hierdoor focussen op belangrijker zaken. In vele onderzoeken werd het doel van familiale governance mechanismen omschreven als de familiebelangen op één lijn brengen, mogelijke familieconflicten voorkomen of oplossen en de betrokkenheid van familiale aandeelhouders verhogen. Echter werd ondanks de gevonden voordelen voor de niet-familiale CEO nog geen onderzoek uitgevoerd naar of familiale governance mechanismen naast de betrokkenheid van de familie ook de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kunnen bevorderen. Dit onderzoek levert de bestaande literatuur een bijdrage door een overzicht te geven over hoe familiale governance mechanismen de affectieve betrokkenheid van de niet-familiale CEO kunnen bevorderen.

Een eerste bevinding van dit onderzoek is dat de identificatie met het familiebedrijf een rol kan spelen bij de betrokkenheid van de niet-familiale CEO. Wanneer de niet-familiale CEO zich kan identificeren met de familiewaarden en normen die beschreven staan in het familiecharter, zal de niet-familiale CEO zich meer betrokken voelen bij het bedrijf. Een tweede bevinding is dat familiebedrijven die onderling communiceren de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kunnen bevorderen. In familiebedrijven met een open bedrijfscultuur worden de niet-familiale CEO's op de hoogte gebracht van de zakelijke onderwerpen besproken in formele familiale governance mechanismen waardoor de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kan beïnvloed worden. Als derde bevinding werd er achterhaald dat een hoge betrokkenheid van de familieleden gestimuleerd door familiale governance mechanismen de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kan bevorderen omdat er dan sprake is van een gevoel van verbondenheid en medewerking in het bedrijf. Ten slotte, werd als vierde bevinding gevonden dat de informele familiale governance mechanismen eerder vakantiereizen en familiale feesten bleken te zijn en hierdoor geen betrekking hebben op het bedrijf en de niet-familiale CEO. Hieruit kon niet afgeleid worden dat deze informele familiale governance mechanismen boven op de formele familiale governance mechanismen de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kunnen bevorderen.

5.2 Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek

Hoewel er in dit onderzoek merkwaardige bevindingen tevoorschijn kwamen over hoe familiale governance mechanismen de affectieve betrokkenheid van niet-familiale CEO's kunnen bevorderen, zijn er toch enkele beperkingen verbonden aan dit onderzoek. De eerste beperking heeft betrekking op de beperkte omvang van het onderzoek. Zoals in de methodologie aangehaald, werden Belgische familiebedrijven in het kader van de onderzoeksvraag onderworpen aan drie selectiecriteria. Dit zorgde ervoor dat het vinden van een geschikt familiebedrijf moeilijker werd, waardoor de sample uiteindelijk maar bestond uit vier Belgische familiebedrijven, wat in principe wel voldoende is om een theorie te ontwikkelen. Daarnaast zijn deze vier geïnterviewde familiebedrijven gevestigd in Limburg. Hierdoor is het niet mogelijk om de gevonden bevindingen te veralgemenen voor alle familiebedrijven. Een eerste suggestie voor verder onderzoek is dus om dit onderzoek uit te voeren met meer dan vier familiebedrijven gevestigd over heel België. Zo kan nagegaan worden of de bevindingen van de onderzoeken overeenstemmen. Daarnaast kunnen toekomstige studies onderzoeken of de gevonden resultaten uit Belgisch onderzoek ook zouden gelden voor familiebedrijven met een niet-familiale CEO in andere Europese landen of in landen van andere werelddelen zoals bijvoorbeeld de Verenigde Staten en China. Een tweede beperking van dit onderzoek is dat drie van de vier geselecteerde familiebedrijven actief zijn in de bouwsector. Dit kan een vertekend beeld geven over de gevonden resultaten. Zo kan gesteld worden dat de gevonden bevindingen eerder van toepassing zijn voor familiale bouwbedrijven met een niet-familiale CEO. Daardoor is een tweede suggestie dat toekomstige onderzoeken een sample kiezen van familiebedrijven met een niet-familiale CEO uit verschillende sectoren zodat kan geverifieerd worden of de resultaten consistent zijn. Een derde beperking van dit onderzoek is dat de respondenten eerder de focus hebben gelegd op de invloed van formele familiale governance mechanismen waardoor er minder werd gezegd over informele familiale governance mechanismen. De respondenten verwezen voor informele familiale governance eerder naar familiefeesten en vakantieritten die geen betrekking hebben op de niet-familiale CEO, terwijl onder andere informele familiale gesprekken in verband met het bedrijfsgebeuren wel een mogelijke impact zouden kunnen hebben op de betrokkenheid van de niet-familiale CEO. Een derde suggestie voor toekomstig is dat onderzoekers zich kunnen focussen op de invloed van informele familiale governance mechanismen op de betrokkenheid van de niet-familiale CEO. Hierdoor kan tot een conclusie gekomen worden of informele governance mechanismen al dan niet de niet-familiale CEO kunnen beïnvloeden. Daarnaast is een van de bevindingen van dit onderzoek dat de respondenten aangaven dat de waarden en normen in het familiecharter betrokkenheid van de niet-familiale CEO kunnen bevorderen. Het is dan ook belangrijk dat de waarden en normen gekend zijn door de zowel de familie als de niet-familiale CEO. Echter kan hierbij de kritische bedenking gemaakt worden of het wel noodzakelijk is om de familiale waarden en normen op te nemen in een formeel familiecharter. In sommige familiebedrijven kan het communiceren van de waarden en normen misschien zonder een formeel familiecharter. Zoals uit de interviews blijkt, kunnen deze ook gecommuniceerd worden naar de niet-familiale CEO bij de aanwervingsprocedure. Terwijl in andere, meer complexe familiebedrijven een familiecharter wel essentieel is, wanneer bijvoorbeeld verschillende generaties actief zijn. Een vierde suggestie voor verder onderzoek is daarom onderzoek te doen naar het belang van het formaliseren van de waarden en normen in een familiecharter. Er kan bijvoorbeeld een vergelijkende studie uitgevoerd worden

tussen familiebedrijven met en zonder een familiecharter om zo na te gaan hoe deze familiebedrijven de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kunnen beïnvloeden. Ten vijfde kunnen toekomstige onderzoeken kunnen naast familiale respondenten en niet-familiale CEO's ook adviseurs gespecialiseerd in familiebedrijven met een niet-familiale CEO en familiale governance mechanismen interviewen. Aangezien deze adviseurs aan meerdere familiebedrijven advies geven, kunnen zij een meerwaarde hebben voor de analyse. Een laatste suggestie voor toekomstig onderzoek is om de relatie tussen familiale governance mechanismen en de betrokkenheid van de niet-familiale CEO te onderzoeken aan de hand van een kwantitatieve studie.

5.3 Implicaties voor de praktijk

De bevindingen van dit onderzoek kunnen belangrijke implicaties hebben voor de praktijk. Aangezien de literatuur aangeeft dat vandaag de dag meer en meer familiebedrijven worden geleid door een niet-familiale CEO, is het belangrijk om de niet-familiale CEO betrokken te houden bij het bedrijf zodat de continuïteit van het familiebedrijf kan gegarandeerd worden. Ten eerste toont dit onderzoek aan dat de betrokkenheid van niet-familiale CEO kan bevorderd worden wanneer de niet-familiale CEO zich identificeert met de waarden en normen van het familiebedrijf. Hierdoor is het belangrijk dat familiebedrijven met een niet-familiale CEO of familiebedrijven die op zoek zijn naar een niet-familiale CEO ervoor moeten zorgen dat de familiewaarden en normen gekend zijn door de familie en de niet-familiale CEO. Dit kan onder andere door deze te formaliseren in een familiecharter of deze te bespreken bij de selectieprocedure. Als tweede werd in het onderzoek aangehaald dat familiebedrijven met een openbedrijfscultuur die belang hechten aan onderlinge communicatie de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kunnen bevorderen. Het is dus familiebedrijven met een niet-familiale CEO aangeraden een meer open bedrijfscultuur te hanteren waarbij de niet-familiale CEO op de hoogte gebracht van de zakelijke onderwerpen besproken in formele familiale governance mechanismen zodat de betrokkenheid van de niet-familiale CEO kan bevorderd worden. Ten slotte kunnen familiebedrijven de betrokkenheid van de niet-familiale CEO bevorderen wanneer er sprake is van een hoge betrokkenheid van de familieleden gestimuleerd door familiale governance mechanismen. Hierdoor dat familiebedrijven belang moeten hechten aan een hoge betrokkenheid van alle familieleden bij het bedrijf. Dit kunnen ze doen door gebruik te maken van informele en formele familiale governance mechanismen. Zo creëren familiebedrijven een gevoel van verbondenheid en medewerking en kunnen ze de betrokkenheid van de niet-familiale CEO bevorderen.

6 Referenties

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review*, 30(4), 320-338. <https://doi.org/10.1177/0894486517732438>
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family business review*, 16(3), 211-219.
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103-119.
- Bloemen-Bekx, M., Van Gils, A., Lambrechts, F., & Sharma, P. (2019). Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms. *Journal of family business strategy*, 100309. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100309>
- Bloemen-Bekx, M., Voordeckers, W., Remery, C., & Schippers, J. (2019). Following in parental footsteps? The influence of gender and learning experiences on entrepreneurial intentions. *International Small Business Journal*, 37(6), 642-663.
- Blumentritt, T. (2006). The relationship between boards and planning in family businesses. *Family Business Review*, 19(1), 65-72.
- Blumentritt, T. P., Keyt, A. D., & Astrachan, J. H. (2007). Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Study of Good Principals. *Family Business Review*, 20(4), 321-335. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00102.x>
- Boeije, H. (2002). A purposeful approach to the constant comparative method in the analysis of qualitative interviews. *Quality and quantity*, 36(4), 391-409.
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280-285.
- Bryant, A., & Charmaz, K. (2007). *The Sage handbook of grounded theory*. Sage.
- Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N., & Roers, M. M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 210-223.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. C. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030-1038. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.011>

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence". *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 355-362.
- Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- EFB, & KPMG. (2018). *Europese barometer voor familiebedrijven*.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Fahed-Sreih, J. (2009). An exploratory study on a new corporate governance mechanism. *Management Research News*.
- Franco, M., & Franco, S. (2017). Organizational commitment in family SMEs and its influence on contextual performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 23(7/8), 364-384. <https://doi.org/10.1108/TPM-05-2016-0020>
- Gallo, M. A., & Kenyon-Rouvinez, D. (2005). The importance of family and business governance. In *Family Business* (pp. 45-57). Springer.
- García-Sánchez, I.-M., Martínez-Ferrero, J., & García-Meca, E. (2020). Does family involvement monitor external CEOs' investment decisions? *Review of Managerial Science*, 14(1), 159-192. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0290-3>
- Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: Practices, performance, and research. *The SAGE handbook of family business*, 196-225.
- Gilding, M. (2000). Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family business review*, 13(3), 239-250.
- Glasser, B., & Strauss, A. L. (1967). The development of grounded theory. *Chicago, IL: Alden*.
- Habbershon, T. G., & Astrachan, J. H. (1997). Research note: Perceptions are reality: How family meetings lead to collective action. *Family Business Review*, 10(1), 37-52.
- Jaffe, D. T., & Lane, S. H. (2004). Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business-and investment-owning families. *Family Business Review*, 17(1), 81-98.
- Klein, S., & Bell, F.-A. (2007). Non-family executives in family businesses: A literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*.
- Klein, S. B. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157-182.
- Kuper, A., Reeves, S., & Levinson, W. (2008). An introduction to reading and appraising qualitative research. *Bmj*, 337.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). Het economische belang van familiebedrijven in België.

- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 731-746.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.
- Martin, H. F. (2001). Is family governance an oxymoron? *Family Business Review*, 14(2), 91-96.
- McMullen, J. S., & Warnick, B. J. (2015). Article Commentary: To Nurture or Groom? The Parent-Founder Succession Dilemma. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1379-1412. <https://doi.org/10.1111/etap.12178>
- Meier, O., & Schier, G. (2016). The early succession stage of a family firm: Exploring the role of agency rationales and stewardship attitudes. *Family Business Review*, 29(3), 256-277.
- Memili, E., Zellweger, T. M., & Fang, H. C. (2013). The Determinants of Family Owner-Managers' Affective Organizational Commitment. *Family relations*, 62(3), 443-456. <https://doi.org/10.1111/fare.12015>
- Michiels, A., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Steijvers, T. (2015). Dividends and family governance practices in private family firms. *Small Business Economics*, 44(2), 299-314.
- Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Kraus, S. (2014). Internationalization of family firms: the effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science*, 8(1), 1-28.
- Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33-44.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family business review*, 15(3), 205-222.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (2016). *The family business: Its governance for sustainability*. Springer.
- Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management*.
- Payne, S. (2007). Grounded theory. *Analysing qualitative data in psychology*, 2, 119-146.
- Pieper, T. M. (2007). *Mechanisms to assure long-term family business survival: A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families*. Peter Lang Frankfurt.
- Samara, G., & Paul, K. (2019). Justice versus fairness in the family business workplace: A socioemotional wealth approach. *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 175-184.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., & Verckens, J. P. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*. Pearson Education.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15. <https://doi.org/10.1177/0894486512437626>
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(1), 13-33.
- Siebels, J.-F., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280-304. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00317.x>

- Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of family business strategy*, 2(2), 78-89. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.03.003>
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Suárez, K., & Santana-Martín, D. J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of family business strategy*, 5(2), 138-155. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>
- Suess, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, 87(6), 749-777. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0835-3>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. Wiley-Interscience.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54(1), 189-207. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0078-5>
- Waldkirch, M. (2020). Non-family CEOs in family firms: Spotting gaps and challenging assumptions for a future research agenda. *Journal of family business strategy*, 11(1), 100305. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100305>
- Yin, R. (2003). Designing case studies. *Qualitative Research Methods*, 359-386.

7 Bijlagen

7.1 Interviewprotocollen

Interviewprotocol niet-familiale CEO's

Demografische vragen

1. Kan u uzelf kort voorstellen?
2. Hoe lang bent u al CEO in dit bedrijf?
3. Zou u me kort kunnen uitleggen wat jullie bedrijf doet?

Beschrijvende vragen

Familiale governance mechanismen:

4. Welke familiale governance mechanismen gebruiken jullie in jullie bedrijf?
(Formeel/informeel)
5. Hoe lang gebruiken jullie deze mechanismen?
6. Hoe vaak maken jullie gebruik van deze mechanismen?
7. Hoe zijn deze mechanismen samengesteld?
8. Kan u kort beschrijven waarom jullie deze mechanismen gekozen hebben?
(Formeel/informeel)
9. Kan u kort beschrijven waarvoor deze mechanismen werkelijk dienen in jullie bedrijf?
10. Welke onderwerpen bespreken jullie vooral?
11. Wat zorgt ervoor dat jullie deze mechanismen verder blijven gebruiken?
(Formeel/informeel)
12. Hebben jullie ooit andere mechanismen gebruikt? Waarom zijn jullie hiermee dan gestopt?
13. Waarom hebben jullie gekozen de stap te zetten van informeel naar formeel?
14. Zijn jullie van plan andere mechanismen te gebruiken en waarom?

Niet-familiale CEO:

15. Weet u of er afspraken zijn er gemaakt i.v.m. met uw rol binnen het bedrijf?
16. Wat is de rol van de familie binnen uw functie?
 - o Hebt uw volledig beslissingsrecht in het familiebedrijf?
 - o Moet u uw keuzes verantwoorden t.o.v. de familie?
 - o Beslist de familie mee bij belangrijke beslissingen?
17. Wat gebeurt er bij tegenstrijdigheden/conflicten/meningsverschillen tussen eigenaars en de niet-familiale CEO?
18. Wordt u op de hoogte gebracht over wat gesproken wordt in deze familiale governance mechanismen? Zo ja, hoe dan?
19. Over welke onderwerpen wordt u dan op de hoogte gebracht en waarom?

Evaluatieve vragen

Familiale governance mechanismen:

20. Hoe beïnvloeden familiale governance mechanismen de manier waarop u uw werk uitvoert?
21. Hoe beïnvloeden familiale governance mechanismen de samenwerking tussen u en de familiale eigenaars in het bedrijf?
22. Hoe beïnvloeden familiale governance mechanismen de relaties tussen de u en de familiale eigenaars in het bedrijf? (Bevorderen of schaden ze de relaties?)
23. Hoe beïnvloeden familiale governance mechanismen uw betrokkenheid bij het bedrijf?
24. Hoe beïnvloeden familiale governance mechanismen uw rol in het bedrijf?
25. Hoe beïnvloeden familiale governance mechanismen de communicatie tussen u en de andere werknemers in het bedrijf?
26. Hoe zorgen familiale governance mechanismen ervoor dat u de belangen en doelstellingen van het bedrijf beter begrijpen?

Affectieve betrokkenheid:

27. Wat denkt u over de missie, visie en waarden van het familiebedrijf?
28. Wat zijn de bedrijfsdoelen op korte en lange termijn die jullie beogen te behalen?
29. Wat denkt u over de betrokkenheid van de familieleden in het bedrijfsgebeuren?
30. Wat denken familieleden over uw betrokkenheid bij het bedrijf?
31. Hoe steunen de familieleden u in uw rol als niet-familiale CEO?

Eindvragen

32. Zijn er nog andere zaken die niet besproken zijn maar u wel belangrijk vindt en wilt toevoegen?

Interviewprotocol familiale respondentent

Demografische vragen

1. Kan u uzelf kort voorstellen?
2. Wat is uw functie en hoe lang doet u deze functie?
3. Welke generatie bent u? Hoeveel generaties heeft uw bedrijf gekend?
4. Ik heb wat opzoekingswerk gedaan over jullie bedrijf/ ik weet dat jullie actief zijn in de X industrie, maar zou u me in eigen woorden kunnen uitleggen wat jullie specifiek doen?

Beschrijvende vragen

Familiale governance mechanismen:

5. Welke familiale governance mechanismen gebruiken jullie in jullie bedrijf?
(Formeel/informeel)
6. Hoe lang gebruiken jullie deze mechanismen?
7. Hoe vaak maken jullie gebruik van deze mechanismen?
8. Hoe zijn deze mechanismen samengesteld?
9. Kan u kort beschrijven waarom jullie deze mechanismen gekozen hebben?
(Formeel/informeel)
10. Kan u kort beschrijven waarvoor deze mechanismen werkelijk dienen in jullie bedrijf?
11. Welke onderwerpen bespreken jullie vooral?
12. Wat zorgt ervoor dat jullie deze mechanismen verder blijven gebruiken?
(Formeel/informeel)
13. Hebben jullie ooit andere mechanismen gebruikt? Waarom zijn jullie hiermee dan gestopt?
14. Waarom hebben jullie gekozen de stap te zetten van informeel naar formeel?
15. Zijn jullie van plan andere mechanismen te gebruiken en waarom?

Niet-familiale CEO:

16. Waarom werd er gekozen voor een niet-familiale CEO in uw bedrijf?
17. Welke afspraken zijn er gemaakt i.v.m. de rol van de niet-familiale CEO?
18. Wat gebeurt er bij tegenstrijdigheden/conflicten/meningsverschillen tussen familiale eigenaars en de niet-familiale CEO?
19. Wordt de niet-familiale CEO op de hoogte gebracht over wat gesproken wordt in deze familiale governance mechanismen? Zo ja, hoe dan?
20. Over welke onderwerpen wordt de niet-familiale CEO dan op de hoogte gebracht en waarom?
21. Wat denkt u over de betrokkenheid van de niet-familiale CEO bij het bedrijf?

Evaluatieve vragen

22. Hoe beïnvloeden familiale governance mechanismen de manier waarop de niet-familiale CEO zijn werk uitvoert?
23. Hoe beïnvloeden familiale governance mechanismen de samenwerking tussen de niet-familiale CEO en de familiale eigenaars in het bedrijf?
24. Hoe beïnvloeden familiale governance mechanismen de relaties tussen de niet-familiale CEO en de familiale eigenaars in het bedrijf? (Bevorderen of schaden ze de relaties?)
25. Hoe beïnvloeden familiale governance mechanismen de betrokkenheid van niet-familiale CEO bij het bedrijf?
26. Hoe beïnvloeden familiale governance mechanismen de rol van de niet-familiale CEO in het bedrijf?
27. Hoe beïnvloeden familiale governance mechanismen de communicatie tussen de niet-familiale CEO en de andere werknemers in het bedrijf?
28. Hoe zorgen familiale governance mechanismen ervoor dat de niet-familiale CEO de belangen en doelstellingen van het bedrijf beter begrijpen?

Eindvragen

29. Zijn er nog andere zaken die niet besproken zijn maar u wel belangrijk vindt en wilt toevoegen?