



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Engagement (bevlogenheid) in familiebedrijven: familiale vs. niet-familiale werknemers

Maxine Koopmans

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

PROMOTOR :

dr. Laura HOEKX

BEGELEIDER :

Prof. dr. Ghislain HOUBEN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2022
2023



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Engagement (bevrogenheid) in familiebedrijven: familiale vs. niet-familiale werknemers

Maxine Koopmans

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

PROMOTOR :

dr. Laura HOEKX

BEGELEIDER :

Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Woord vooraf

In het kader van de masteropleiding Handelswetenschappen met afstudeerrichting Ondernemerschap en Management werd deze masterproef geschreven. Van oktober 2022 tot en met juni 2023 werd onderzocht waarin het engagement verschilt tussen een familiale en niet-familiale werknemer in een familiebedrijf en hoe dit verschil beïnvloed wordt.

Deze studie is van grote waarde voor familiebedrijven, omdat het inzichten biedt over dit onderwerp en hen kan helpen bij het optimaliseren van hun werkomgeving. Daarnaast wordt op deze manier de relevantie van engagement van werknemers meer onder de aandacht gebracht.

Ik zou deze thesis niet geschreven kunnen hebben zonder een sterke ondersteuningsgroep. Daarom wil enkele mensen bedanken die een cruciale rol hebben gespeeld bij het tot stand komen van deze masterproef. Als eerste wil ik graag mijn promotor, dr. Laura Hoekx en mijn begeleider, prof. dr. Ghislain Houben, bedanken voor de begeleiding doorheen het proces. Dankzij hun advies, feedback en suggesties kon ik deze masterproef succesvol afronden. Daarnaast wil ik mijn 12 respondenten één voor één bedanken voor hun deelname, want zonder hen kon dit onderzoek niet uitgevoerd worden. Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun hulp, steun en motiverende woorden. Zij hebben mij niet enkel tijdens deze masterproef, maar ook gedurende mijn volledige opleiding ondersteund.

Maxine Koopmans
Universiteit Hasselt, juni 2023.

Samenvatting

In de hedendaagse maatschappij wordt er steeds meer aandacht besteed aan de positieve effecten van de gezondheid en het welzijn van werknemers, waarbij engagement een belangrijk aspect is. Engagement kan omschreven worden als een toestand waarin een werknemer zich vitaal, energiek, toegewijd en betrokken voelt, waardoor ze volledig opgaan in hun werk en erdoor geabsorbeerd worden (Schaufeli & Bakker, 2004). Ook het bedrijf heeft baat bij geëngageerde werknemers, aangezien dit leidt tot een hogere productiviteit, klanttevredenheid en retentiegraad van werknemers, wat op zijn beurt een positief effect heeft op de bedrijfsresultaten (Schaufeli & Bakker, 2010; Rich et al., 2010). Gezien de unieke dynamiek en heterogene samenstelling van familiebedrijven (Daspit et al., 2021) en de aanwezigheid van zowel familiale als niet-familiale werknemers, kan engagement in familiebedrijven worden beïnvloed door verschillende determinanten die mogelijk ook nog eens verschillen tussen familiale en niet-familiale werknemers, aangezien ze zich op verschillende manieren identificeren met het bedrijf (Memili & Welsh, 2012). Er is echter weinig onderzoek te vinden in de academische literatuur naar engagement in familiebedrijven, waarbij het zich richt op zowel familiale als niet-familiale werknemers. Deze leemte diende als inspiratie om dit onderzoek te starten, met als centrale onderzoeksvraag: "*Waarom verschilt het engagement tussen familiale en niet-familiale werknemers in familiebedrijven en hoe wordt dit verschil beïnvloed?*".

Naast een uitgebreide literatuurstudie werd er een empirische studie uitgevoerd, waarbij 12 semigestructureerde interviews werden afgenomen bij familiale en niet-familiale werknemers van zes verschillende familiebedrijven om relevante gegevens te verzamelen. Deze gegevens werden vervolgens gebruikt om een verklarende theorie te ontwikkelen met behulp van de Grounded Theory-methodologie. Aangezien er weinig kennis bestaat over de determinanten van het engagement van zowel familiale als niet-familiale werknemers, was de Grounded Theory een doeltreffende methode om een dieper inzicht te verkrijgen in dit onderzoeksthema.

De bevindingen van dit onderzoek hebben aangetoond dat engagement wordt beïnvloed door verschillende factoren, waarbij zowel overeenkomsten als verschillen werden waargenomen tussen de twee types werknemers. Enerzijds wordt het engagement van zowel familiale als niet-familiale werknemers positief beïnvloed door de familiale bedrijfscultuur, de relatie met de collega's en de zaakvoerder, en de participatieve besluitvorming. Bovendien spelen open communicatie en transparantie van de zaakvoerder een belangrijke rol bij het bevorderen van engagement. Ten slotte blijkt uit de interviews dat het gevoel van waardering en erkenning van de bedrijfsfamilie een belangrijke factor is bij het behouden van engagement bij zowel familiale als niet-familiale werknemers. De mate van engagement van werknemers hangt af van de mate waarin zij zich identificeren met het bedrijf, ook wel psychologisch eigenaarschap genoemd (Ramos et al., 2014). Deze eigendomsgevoelens vinden hun oorsprong bij familiale werknemers in socio-emotionele rijkdom dimensies zoals bijvoorbeeld transgenerationale controle en identiteit, die ervoor zorgen dat zij onlosmakelijk verbonden zijn met het familiebedrijf (Zellweger et al., 2010; Berrone et al., 2012) terwijl niet-familiale werknemers hun eigendomsgevoelens eerder ontleenen aan de overeenstemming tussen hun eigen waarden en die van de organisatie.

Anderzijds zijn er ook enkele verschillen in determinanten tussen familiale en niet-familiale werknemers waargenomen. Zo hechten familiale werknemers meer belang aan het hebben van een impact op het bedrijf, persoonlijke en professionele groei, en beslissingsrecht, terwijl niet-familiale werknemers meer waarde hechten aan de inhoud en autonomie die ze hebben binnen hun functie. Daarnaast heeft dit onderzoek ook aangetoond dat de manier waarop werknemers elkaar behandelen op en buiten de werkvloer van invloed is op elkaars engagement.

Op basis van deze resultaten kan deze masterproef een meerwaarde bieden voor zowel familiale werkgevers als familiale en niet-familiale werknemers. Het kan werkgevers bewust maken van de determinanten van engagement en de verschillen in behoeften die familiale en niet-familiale werknemers vertonen. Hierdoor kunnen werkgevers een beleid en praktijken ontwikkelen die het engagement bevorderen. Voor werknemers is deze masterproef waardevol omdat zij inzicht krijgen in hun eigen engagement, maar ook in de mogelijke invloed die zij kunnen hebben op elkaars engagement. Bovendien worden er enkele tips aangereikt die werknemers helpen bij het bevorderen van hun eigen engagement binnen het familiebedrijf.

Tot slot bevat dit onderzoek echter enkele beperkingen, zoals de beperkte werkervaring van de familiale werknemers en het feit dat alle onderzochte familiebedrijven worden geleid door een familielid. Een vergelijkende studie die deze beperkingen in acht neemt, kan interessante inzichten bieden. Ook het onderzoeken van mogelijk negatieve uitkomsten van engagement en het gebruik van kwantitatieve onderzoeksmethoden kunnen bijdragen aan een breder begrip van het onderwerp. Het is belangrijk om de beperkingen van de kwalitatieve methode, zoals interviewerbias en sociale wenselijkheidsbias, te erkennen en te streven naar meer generaliseerbare resultaten door middel van kwantitatief onderzoek.

Inhoud

| | |
|--|----|
| Woord vooraf | 1 |
| Samenvatting | 2 |
| Lijst met tabellen | 5 |
| 1 Probleemstelling | 6 |
| 2 Onderzoeksopzet | 8 |
| 3 Literatuurstudie | 9 |
| 3.1 Engagement gedefinieerd | 9 |
| 3.2 Familiebedrijven gedefinieerd | 10 |
| 3.3 Engagement in een familiebedrijf | 11 |
| 3.3.1 Socio-emotionele rijkdom van een familiebedrijf | 11 |
| 3.3.2 Organisatie-identificatie van werknemers | 14 |
| 3.3.3 Aanwezigheid van bestuur in een familiebedrijf | 17 |
| 3.3.4 Conclusie | 21 |
| 4 Methodologie | 22 |
| 4.1 Grounded Theory | 22 |
| 4.2 Sampling | 22 |
| 4.3 Dataverzameling | 24 |
| 4.4 Data-analyse | 24 |
| 5 Onderzoeksresultaten | 27 |
| 5.1 Rol in het familiebedrijf | 27 |
| Reden tewerkstelling | 27 |
| Toekomstperspectief | 28 |
| 5.2 Organisatie-identificatie | 30 |
| Mate van identificatie | 30 |
| Manier van identificatie | 30 |
| Factoren van het engagement via de organisatie-identificatie | 32 |
| 5.3 Bestuur in het familiebedrijf | 43 |
| Structuur | 43 |
| Beslissingsvrijheid | 45 |
| 5.4 Uitdagingen bij het werken in een familiebedrijf | 47 |
| 6 Discussie | 49 |
| 6.1 Theoretische implicaties | 49 |
| 6.1.1 Rol in het familiebedrijf | 49 |
| 6.1.2 Organisatie-identificatie | 49 |
| 6.1.3 Aanwezigheid van bestuur in een familiebedrijf | 51 |
| 6.2 Praktische implicaties | 53 |
| 6.2.1 Voor werkgevers | 53 |
| 6.2.2 Voor familiale en niet-familiale werknemers | 54 |
| 6.3 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek | 54 |

| | |
|---|----|
| 7 Conclusie | 56 |
| Literatuurlijst | 57 |
| Bijlagen..... | 61 |
| 1 Interviewleidraad — niet-familiale werknemer..... | 61 |
| 2 Interviewleidraad — familiale werknemer | 63 |

Lijst met tabellen

Tabel 1: Profielen van de respondenten.

Tabel 2: Kenmerken van de onderzochte cases.

Tabel 3: Voorbeeld van het open coderingsproces.

Tabel 4: Voorbeeld van het axiaal coderingsproces.

Tabel 5: Reden voor tewerkstelling.

Tabel 6: Toekomstperspectief van de respondenten in een familiebedrijf.

Tabel 7: Organisatie-identificatie van (niet-)familiale werknemers.

Tabel 8: Voordelen van het familiaal aspect van een familiebedrijf.

Tabel 9: Nadelen van het familiaal aspect van een familiebedrijf.

Tabel 10: Beschrijving van de relatie met collega's.

Tabel 11: Beschrijving van de relatie met de familiale zaakvoerder.

Tabel 12: Belang van appreciatie van de bedrijfsfamilie.

Tabel 13: Ontwikkelings- en groeikansen in een familiebedrijf.

Tabel 14: Beschrijving van de structuur en de hieraan gekoppelde voor- en nadelen.

Tabel 15: Mate van beslissingsvrijheid van de respondenten.

Tabel 16: Factoren die het engagement beïnvloeden.

1 Probleemstelling

In de hedendaagse bedrijfscontext is het welzijn van de werknemer een essentiële succesfactor voor de onderneming. Blij en gemotiveerd personeel leidt nu eenmaal tot tevreden klanten die op hun beurt tot tevreden aandeelhouders leiden (Azoury et al., 2013). Toch volstaat tevreden personeel niet. Ze moeten ook betrokken zijn bij de organisatie en de waarden ervan (Azoury et al., 2013). In de literatuur stemt de term *engagement* hiermee overeen. Dit wordt volgens Schaufeli et al. (2002, p. 72) beschreven als: "een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie". Deze wordt uitgebreid door Razzak et al. (2021): "De mate waarin medewerkers zich gemotiveerd voelen om bij te dragen aan het succes van de organisatie en bereid zijn om verder te gaan dan de plicht om bij te dragen aan de doelen van de organisatie."

Ook familiebedrijven zijn de afgelopen jaren uitgegroeid tot een uniek onderzoeksonderwerp dat een exponentiële groei heeft doorgemaakt (Zellweger et al., 2010). Familiebedrijven vormen niet alleen een groot deel van het aantal bedrijven in Limburg, maar ook van de totale wereldeconomie (Memili & Welsh, 2012). Toch wordt er in de literatuur geen eenduidige definitie geformuleerd over een familiebedrijf. Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de praktische definitie gevormd door Chua et al. (1999, p. 25): "Een familiebedrijf is een bedrijf dat hoofdzakelijk door een familie wordt gecontroleerd, met de visie om de familiale controle generaties lang in stand te houden."

De link tussen engagement en familiebedrijven biedt een relevante meerwaarde in de huidige maatschappij. Het is belangrijk om te erkennen dat er binnen een familiebedrijf twee groepen werkzaam zijn, familiale en niet-familiale werknemers, en dat ze beide geëngageerd zijn. Aangezien er meer niet-familiale werknemers actief zijn binnen het bedrijf en deze werknemers een cruciale rol spelen in het voortbestaan van het familiebedrijf over meerdere generaties (Memili & Welsh, 2012) dient het management te zorgen voor positieve percepties, identiteiten, attitudes en gedragingen ten opzichte van de niet-familiale werknemers (Memili & Welsh, 2012). Desondanks blijft het effectief managen van niet-familiale werknemers één van de grootste uitdagingen waarmee familiebedrijven geconfronteerd worden (Barnett & Kellermanns, 2006). Maar ook de familiale werknemers zijn van cruciaal belang bij het voortbestaan van het familiebedrijf aangezien een familiebedrijf bekend staat voor het nastreven van niet-financiële doelen zoals transgenerationale controle (Chua et al., 1999; Berrone et al., 2012; Zellweger et al., 2013).

Om het engagement van deze twee types werknemers te bevorderen, kan onderzoek naar de determinanten ervan van belang zijn vanwege de unieke kenmerken en dynamieken die familiebedrijven vaak vertonen, wat resulteert in een specifiek werkklimaat dat verschilt van niet-familiebedrijven (Ellson et al., 2011). Binnen dat klimaat spelen familiale waarden een cruciale rol, zoals vertrouwen en loyaliteit, die een positieve invloed hebben op het engagement (Kraiczy et al., 2014). Berrone et al. (2012), en Barnett en Kellermanns (2006) identificeren de invloed van geconcentreerde eigendom en controle op het engagement waarbij ze het belang van transparantie en eerlijke behandeling benadrukken om het engagement te bevorderen. Het bestuderen van de determinanten van engagement draagt dus bij aan een beter begrip van de specifieke factoren die van invloed zijn.

Ook is het relevant om te onderzoeken hoe die determinanten verschillen tussen familiale en niet-familiale werknemers aangezien ze zich op een andere manier identificeren met de organisatie, waardoor het engagement mogelijk door andere factoren wordt beïnvloed (Huybrechts et al., 2011). Zo zal de socio-emotionele rijkdom van het bedrijf invloed uitoefenen op het engagement van familiale werknemers, aangezien hun identiteit nauw verbonden is met die van het bedrijf (Zellweger, 2017, p.152). Aan de andere kant zullen de mate van familiale invloed in het bedrijf (Memili & Welsh, 2012) en de waargenomen inclusie (Razzak et al., 2021) een rol zullen spelen in het engagement van niet-familiale werknemers. Ook Ramos et al. (2014) stellen dat er duidelijk nog meer behoefte is aan onderzoek over eigendomsgevoelens van zowel familiale als niet-familiale werknemers want die gevoelens zorgen ervoor dat de negatieve gevoelens verminderen en kunnen leiden tot hogere niveaus van pro-organisatorisch gedrag op het werk.

Het onderzoeken van de determinanten van engagement en hoe deze verschillen tussen familiale en niet-familiale werknemers in familiebedrijven is dus essentieel om effectief engagement te bevorderen en het succes op lange termijn van het familiebedrijf te waarborgen (Razzak et al., 2021). Dit toont de focus van het onderzoek aan, met als centrale onderzoeksvraag:

"Waarin verschilt het engagement tussen familiale en niet-familiale werknemers in familiebedrijven en hoe wordt dit verschil beïnvloed?".

Door middel van dit onderzoek kan worden bijgedragen aan de kennis over de unieke dynamieken en factoren die het engagement beïnvloeden binnen familiebedrijven, waardoor er praktische aanbevelingen kunnen worden gedaan om het engagement van werknemers in familiebedrijven te verbeteren.

2 Onderzoeksopzet

Deze masterproef tracht aan de hand van een grondige literatuurstudie een overzicht te geven van de bestaande inzichten over het engagement van familiale en niet-familiale werknemers in een familiebedrijf. Op deze manier is het mogelijk om de belangrijke determinanten van engagement te achterhalen en een duidelijk beeld te schetsen over het verschil in die determinanten tussen familiale en niet-familiale werknemers.

Tijdens het uitvoeren van de literatuurstudie werd er gebruik gemaakt van databases zoals UHasselt e-bibliotheek en Google Scholar. Verschillende zoektermen zoals: engagement, betrokkenheid, werken in een familiebedrijf, organisatie-identificatie werden ingegeven om tot verschillende wetenschappelijke bronnen te komen.

Om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag van deze masterproef, werd er gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Meer specifiek werd er gebruik gemaakt van de *Grounded Theory* onderzoeksmethodologie om zo nieuwe theorieën te formuleren. Het was van belang om interviews fysiek af te nemen, zodat kon worden vastgesteld in hoeverre de werknemers geëngageerd zijn en welke factoren hierop van invloed zijn, afhankelijk van hun werknemerscategorie.

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag in deze masterproef, werden gegevens verzameld via twaalf semigestructureerde interviews. Deze gegevens dienden als bron van valide en betrouwbare informatie over de praktijk, waardoor een realistisch inzicht in de situatie kon worden verkregen.

3 Literatuurstudie

3.1 Engagement gedefinieerd

Afgelopen decennia werd engagement al uitvoerig onderzocht binnen de academische literatuur (zie bijvoorbeeld Schaufeli & Bakker, 2004 & 2010; Saks, 2006; Sonnentag, 2003). Ook in het bedrijfsleven is engagement een "hot topic" geworden aangezien het zorgt voor een hogere productiviteit, verkoop, klanttevredenheid en behoud van werknemers, dat op zijn beurt zorgt voor een verhoogde winstgevendheid (Harter et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2010).

Echter bestaat er geen overeenstemming tussen onderzoekers over één bepaalde conceptualisering van engagement (Schaufeli & Bakker, 2010). Zo hebben Maslach et al. (2001) de opvatting dat engagement simpelweg gezien kan worden als het tegengestelde van burn-out waarbij deze twee uitersten zich op een continuüm bevinden van werkgerelateerd welbevinden. Burn-out wordt gekenmerkt door uitputting, een cynische houding ten opzichte van de job en een ervaren gebrek aan competentie op het werk, terwijl engagement omschreven wordt in termen van energie, betrokkenheid en competentie (Schaufeli & Bakker, 2004; Maslach et al., 2001).

In de literatuur kan er toch een omschrijving van engagement teruggevonden worden die door de meerderheid van de onderzoekers (zoals Saks, 2006; Azoury et al., 2013) geaccepteerd wordt.

'Engagement is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt op haar beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken' (Schaufeli & Bakker, 2001, p.245).

Het is voor bedrijven wel degelijk belangrijk dat ze aandacht besteden aan het engagement van hun werknemers, gezien het feit dat het positieve gevolgen heeft voor zowel het bedrijf als de werknemers ervan. Een betrokken werknemer weet zélf het initiatief te nemen, actief richting te geven aan hun eigen werkbestaan, weten hun eigen positieve feedback te genereren en hun waarden en normen komen sterk overeen met die van de organisatie waarvoor ze werken (Schaufeli & Bakker, 2004). Een van de vele positieve gevolgen hiervan is een verhoogde innovatie en creativiteit in het bedrijf (Schaufeli & Bakker, 2010). Volgens Bakker en collega's (2007) zullen ze dus meer geneigd zijn om problemen op te lossen en nieuwe ideeën te genereren. Dit leidt tot nieuwe producten en verbeterde processen, wat op lange termijn kan zorgen voor een concurrentievoordeel (Bakker et al., 2007). Andere positieve gevolgen van betrokken werknemers zijn verhoogde tevredenheid, minder frequente afwezigheid en zijn ze minder snel geneigd om het bedrijf te verlaten (Saks, 2006).

De boodschap voor bedrijven is dus duidelijk: het vergroten van engagement loont aangezien dit leidt tot een hogere productiviteit, kwaliteit, verkoop, klanttevredenheid en behoud van werknemers

wat op zijn beurt een positief effect heeft op de bedrijfsresultaten (Schaufeli & Bakker, 2010; Rich et al., 2010).

3.2 Familiebedrijven gedefinieerd

Tot op het heden heeft het onderzoek naar familiebedrijven zich aanzienlijk ontwikkeld en wordt het gekenmerkt door een brede diversiteit in benaderingen (Zellweger et al., 2010; Huybrechts et al., 2011). Een kort literatuuroverzicht kan dus een integratief kader bieden.

Onderzoekers zijn op het gebied van familiebedrijven het niet eens over één definitie, maar wel over twee belangrijke sleutelbegrippen van een familiebedrijf (Kuruppuge & Gregar, 2017). Ten eerste zijn familiebedrijven niet consistent met elkaar en verschillen ze ook aanzienlijk van niet-familiebedrijven (Daspit et al. 2021; Bennedsen et al., 2010; Chrisman & Patel, 2012). Ten tweede vindt er in het familiebedrijf interactie plaats tussen de bedrijfsentiteit, de familie-eenheid en haar individuele leden (Kuruppuge & Gregar, 2017).

Vanuit de literatuur kunnen er drie stromingen onderscheiden worden die elk bepalen hoe een familiebedrijf zich zal gedragen en dus ook hoe een familiebedrijf gedefinieerd kan worden. Een eerste stroming is de *involvement approach* die een minimumdrempel voor familiale betrokkenheid vooropstelt om een bedrijf als een familiebedrijf te beschouwen. Er moet een betrokkenheid van de familie zijn van minstens 50% bij eigendom, beheer en controle. Dit wordt als een noodzakelijke voorwaarde beschouwd voor een familie om invloed uit te oefenen in het familiebedrijf (Zellweger et al., 2010). Bijkomend stelt de *essence approach* dat er een transgenerationale intentie aanwezig moet zijn, waarbij de familie het bedrijf over generaties heen wil laten continueren, die ervoor zorgt dat het familiebedrijf een langetermijnvisie hanteert. Hierbij ligt de mate van familiale invloed aan de basis waardoor dit door veel onderzoekers als één van de meest belangrijke componenten beschouwd wordt om een bedrijf als een familiebedrijf te classificeren. Die familiale invloed wordt namelijk door drie andere factoren bepaald: macht, ervaring en cultuur in het familiebedrijf (Memili & Welsh, 2012; Barnett & Kellermanns, 2006). Macht verwijst naar het vermogen van de familie om een bedrijf te controleren door middel van eigendom en/of management. Ervaring verwijst naar het cumulatieve familiegeheugen dat beschikbaar is voor een organisatie. Cultuur beschrijft de waarden en toewijding van familieleden die via het familiesysteem in het familiebedrijf zijn geïntroduceerd (Barnett & Kellermanns, 2006). Hoewel er in familiebedrijven sprake is van een bepaald niveau van familiale invloed, wordt dit als een continuüm beschouwd (Memili & Welsh, 2012).

Tot slot is er de organisationele-identiteitstheorie die beschrijft hoe organisatieleden een gedeeld begrip ontwikkelen van de innerlijke processen, de werking en de cultuur van de organisatie en hoe dit begrip het gedrag van deze individuen, de organisatiestrategie en de verandering beïnvloedt. Met andere woorden, de organisatieleden hebben de perceptie dat het familiebedrijf een uitbreiding van hunzelf vertegenwoordigt. (Zellweger et al., 2010)

Vanuit de praktijk is het echter moeilijk om het laatste component 'organisatie-identiteit' van een familiebedrijf als buitenstaander vast te stellen. Hierdoor worden er iets andere componenten mee

in rekening genomen bij het opstellen van een praktische definitie. Deze wordt enerzijds gekenmerkt door 'eigendom' en 'bedrijfsleiding' anderzijds. (1) "Ongeacht de omvang wordt als een familiebedrijf beschouwd de onderneming, waarvan de meerderheid van de stemrechten op de algemene vergadering in handen is van de oprichter en diens familie of de overnemer en diens familie. (2) Minstens één vertegenwoordiger van de familie is actief in het management of het bestuur van het bedrijf." (Definitie van de Europese Commissie, 2009).

3.3 Engagement in een familiebedrijf

Engagement betekent in het huidige bedrijfsleven duidelijk iets anders dan werknemerstevredenheid, motivatie en organisatiecultuur (Azoury et al., 2013; Schaufeli & Bakker, 2001 & 2010). Onderzoek van Azoury et al. (2013) toont aan dat familiebedrijven zijn werknemers helpen om gelukkig te zijn, terwijl niet-familiebedrijven hun werknemers enkel helpen om de goede bedrijfsresultaten te leveren. Er bestaat dus een duidelijk besef in een familiebedrijf dat werknemers een onschatbaar concurrentievoordeel opleveren en dus behouden moeten worden om een succesvol bedrijf op lange termijn te blijven (Huybrechts et al., 2011; Azoury et al., 2013). Onderzoek naar het engagement van werknemers kan dus een grote meerwaarde bieden voor deze soort bedrijven.

Toch blijft engagement een concept dat onvoldoende onderzocht is binnen de familiale bedrijfscontext. In het minimale bestaande onderzoek naar engagement in een familiebedrijf (bijvoorbeeld Azoury et al., 2013; Saks, 2006; Kuruppuge & Gregar, 2017) wordt er geen onderscheid gemaakt tussen familiale werknemer en niet-familiale werknemers waardoor het nog onduidelijk is of het engagement op een andere manier beïnvloed wordt en uit andere factoren zou bestaan. Onderzoeken waarbij familiale werknemers en/of niet-familiale werknemers wel nader onderzocht worden, bevatten dan weer enkel specifieke concepten zoals rechtvaardigheidspercepties (Barnett & Kellermanns, 2006), loontevredenheid (Block et al., 2015), organisatiecultuur (Memili & Welsh, 2012) en psychologisch eigenaarschap (Ramos et al., 2014) waardoor deze bevindingen niet gegeneraliseerd kunnen worden naar engagement door de complexe dimensies van dit begrip.

Binnen deze literatuurstudie zullen de meest relevante concepten en theorieën gebruikt worden als eerste aanzet voor verder onderzoek naar het engagement van familiale en niet-familiale werknemers om deze vervolgens te vergelijken met elkaar en te onderzoeken door welke factoren dit engagement al dan niet beïnvloed wordt.

3.3.1 Socio-emotionele rijkdom van een familiebedrijf

Algemeen

Een eerste theorie die een grote meerwaarde biedt binnen het onderzoek naar het engagement van werknemers in een familiebedrijf is de socio-emotionele rijkdom theorie (hierna: SEW). Deze theorie heeft als grondgedachte dat het familiebedrijf in de eerste plaats niet-financiële doelen nastreeft (Zellweger et al., 2013). Dit wordt ondersteund door verscheidene onderzoekers omdat het volgens hen onrealistisch is om aan te nemen dat winstmaximalisatie het primaire doel is van een familiebedrijf (Zellweger et al., 2013).

Een context waar niet-financiële doelen dus prominent aanwezig zijn, is die van het familiebedrijf waardoor de prioriteit om die niet-financiële doelen na te streven één van de fundamentele uitgangspunten over een familiebedrijf vormt in de literatuur (Chua et al., 1999). Socio-emotionele rijkdom kan gedefinieerd worden als "niet-financiële aspecten van het bedrijf die voldoen aan de affectieve behoeften van het gezin, zoals identiteit, het vermogen om invloed uit te oefenen op het gezin en de bestendiging van de familiale dynastie" (Berrone et al., 2012). Hieruit kan er afgeleid worden dat het primaire referentiepunt voor familiebedrijven bij het maken van beslissingen in termen is van 'verlies van SEW' (Zellweger et al., 2013).

Link met het engagement van familiale werknemers

Vanuit de socio-emotionele rijkdom theorie kan er mogelijk verklaard worden waarom familiale werknemers niet enkel tevreden zijn over hun werk, maar ook bereid zijn om zich dubbel te plooiën en een stapje verder te gaan voor het familiebedrijf.

Volgens Berrone en collega's (2012) bestaat de SEW uit vijf dimensies die beschrijven waar de controlerende familie nut uit haalt binnen de familiale bedrijfscontext. Aangezien familiale werknemers deel uitmaken van deze controlerende familie, kunnen deze dimensies dienen als een eerste aanzet om het engagement van familiale werknemers te verklaren.

De eerste en tweede dimensie van de socio-emotionele rijkdom omschrijven de transgenerationale controle en invloed. Deze veronderstellen dat de familie nut haalt uit het in familiale handen houden van de controle over het bedrijf met de bedoeling het over te dragen aan de volgende generatie: het opbouwen van een familiedynastie. Aangezien de familiale werknemer meestal behoort tot die volgende generatie, biedt dit een extra zekerheid voor zijn of haar tewerkstelling binnen het familiebedrijf en zal het individu hier nut uit halen. Deze zekerheid wordt versterkt door de overtuiging dat hij/zij als familielid een restvordering of optie hebben op de familiale nalatenschap (Lubatkin et al., 2005).

Vervolgens is er de identiteit- en reputatiedimensie die de graad beschrijft waarin de familie waarde haalt uit het zich met het bedrijf te identificeren of er mee geïdentificeerd worden. Dit met als gevolg dat de identiteit van de familiale werknemer onlosmakelijk verbonden is met het bedrijf. Familiale werknemers zullen dus een bepaald stel doelen nastreven die hen helpen om een positieve bedrijfsperceptie te creëren bij het publiek en zo profiteren van de positieve overloop van publieke perceptie op de familie (Zellweger et al., 2013).

Ten vierde is er de graad waarin de controlerende familie niet-financiële waarde haalt uit emoties (trots en geluk) en affectiviteit. De unieke kenmerken van een familiebedrijf kunnen ertoe leiden dat zowel familiale werknemers als niet-familiale werknemers verschillende patronen van emoties ervaren (Ramos et al., 2014). Het is dus van cruciaal belang om de verschillen in emoties te begrijpen aangezien deze belangrijke uitkomsten hebben voor de identiteit, betrokkenheid, gehechtheid, harmonie en gezinsoriëntatie van werknemers (Ramos et al., 2014).

Tot slot, de vertrouwensvolle en wederzijds ondersteunende sociale relaties binnen en buiten het familiebedrijf. De familie zal waarde halen uit relaties met andere mensen waardoor dit als beste manier van handelen op lange termijn beschouwd wordt. (Berrone et al., 2012).

De SEW-componenten zorgen er ook voor dat familiale werknemers veel kwetsbaarder zijn dan niet-familiale werknemers doordat ze te maken krijgen met de hoge uitstapkosten (Lubatkin et al., 2005).

Niet alleen zijn hun aandelen niet liquide maar ook het verlaten van het bedrijf betekent het opgeven van de voordelen van altruïsme en andere privileges die verbonden zijn aan het in dienst zijn bij het familiebedrijf (Lubatkin et al., 2005). Bijkomend brengt het verlaten van het familiebedrijf aanzienlijke emotionele kosten met zich mee in verband met verminderde status, verlies van intimiteit, het breken van familiale verwachtingen en, in sommige gevallen, het verbreken van familiale banden (Lubatkin et al., 2005).

Link met het engagement van niet-familiale werknemers

Uit de vijf dimensies van de SEW-theorie is het duidelijk dat familiebedrijven op de eerste plaats niet-financiële doelen nastreven. Toch is er bewezen dat niet-familiale werknemers een grotere toewijding hebben voor bedrijfsdoelen in plaats van gezinsdoelen waardoor zij mogelijk hun beslissingen niet nemen op basis van 'verlies van SEW' maar puur op basis van economische rationaliteit (Neckebrouck et al., 2018). Dit zou dus kunnen suggereren dat de SEW-theorie niet toepasbaar is op niet-familiale werknemers en hun engagement.

Toch blijkt uit het onderzoek van Berrone et al. (2012) dat dimensie vijf, vertrouwensvolle en wederzijds ondersteunende relaties binnen en buiten het familiebedrijf, een positieve invloed kan hebben op een niet-familiale werknemer waarbij dat gevoel van verbondenheid, eigenheid en identiteit vaak gedeeld wordt door deze werknemers. Er wordt als het ware een uitgebreide familie gecreëerd waartoe de niet-familiale werknemers ook behoren. Maar, Berrone et al. (2012) stellen dat dit een gevoel van stabiliteit en betrokkenheid bevordert in het bedrijf waardoor dit dus niet rechtstreeks gelijkgesteld kan worden met het concept engagement.

Een andere bevinding die mogelijk interessant is voor het onderzoek naar engagement van niet-familiale werknemers vanuit het SEW-standpunt is terug te vinden in het onderzoek van Zellweger et al. (2013). Dit onderzoek toont aan dat de wens om familiale gerichte niet-financiële doelen te bereiken (d.w.z. trots zijn op het bedrijf), die het verlangen naar een gunstige bedrijfsreputatie (en dus gunstige familiereputatie) drijft, leidt tot de intentie om in het voordeel van niet-familiale belanghebbenden te handelen (Zellweger et al., 2013). De mate van het engagement van een familiale werknemer/ eigenaar/ manager, met de SEW als bron, kan dus een positieve invloed hebben op de professionele behandeling van een niet-familiale werknemer. Bijkomend concludeert Zellweger (2017) dat de mate en intensiteit van deze wens, het engagement van een werknemer in het familiebedrijf zal beïnvloeden. Maar, opnieuw wordt hier geen onderscheid gemaakt tussen het engagement van familiale en niet-familiale werknemers.

De veronderstelling dat familiebedrijven in het voordeel handelen van niet-familiale belanghebbenden wordt door verschillende studies ontkend (Lubatkin et al., 2005; Huybrechts et al., 2011; Schulze & Kellermanns, 2015). Hierin stellen onderzoekers dat beslissingen die het behoud van SEW begunstigen, de onderneming blootstellen aan een verscheidenheid van prestatiegevaaren die het werkgelegenheidsrisico voor niet-familiale werknemers verhogen (Schulze & Kellermanns, 2015).

Bijkomend suggereren sommige onderzoekers dat diegene buiten de familiekringen benadeeld worden door het werken in een familiebedrijf omdat familiale werknemers van exclusieve voordelen genieten en nepotisme beoefenen (Christensen-Salem et al., 2021). Doordat de familie beslissingen maakt met als referentiepunt 'verlies van SEW' ontstaat er altruïsme onder de familieleden dat niet-familiale werknemers op verschillende vlakken kan schaden. Zo zal de familie bijvoorbeeld de neiging hebben om familieleden de managementposities te laten vervullen (nepotisme) om zo de familiale identiteit (SEW) van het bedrijf te versterken. Dit heeft tot gevolg dat de familie dus minder bereid is bepaalde (en evenveel) promotiekansen aan te bieden aan niet-familiale werknemers waardoor hun beschikbaarheid en doorgroeimogelijkheden aanzienlijk beperkt worden (Huybrechts et al., 2011; Lubatkin et al., 2005). Dit fenomeen kan beschreven worden als averechtse selectie waarbij de selectiecriteria over het algemeen gebaseerd zijn op de familiale status in plaats van op de vereiste bedrijfscompetenties (Lubatkin et al., 2005; Neckebrouck et al., 2018).

3.3.2 Organisatie-identificatie van werknemers

Algemeen

Vanuit de SEW-theorie blijkt dat de dimensie 'identiteit en reputatie' een belangrijk aandeel heeft bij het engagement van een werknemer in een familiebedrijf (Lubatkin et al., 2005; Huybrechts et al., 2011; Zellweger et al., 2013; Zellweger, 2017). Een relevant begrip dat aan de basis ligt van deze dimensie wordt de organisatie-identificatie van een individu genoemd. Dit wordt gedefinieerd als "de mate waarin een lid zichzelf definieert aan de hand van dezelfde kenmerken die volgens hem of haar de organisatie definiëren" (Ashforth & Mael, 1989, p.20).

Het niveau van organisatie-identificatie van een werknemer is afhankelijk van de soort noden die bevredigd moeten worden. Volgens Memili en Welsh (2012) liggen de lage noden (veiligheid en sociaal) aan de basis waarboven de hoge noden (eigenwaarde, zelfvertrouwen en autonomie) gelegen zijn. Hoe meer deze laatste noden bevredigd worden door de organisatie, hoe groter de organisatie-identificatie zal zijn van het individu (Memili & Welsh, 2012). Maar, vanuit de SEW-theorie is het duidelijk foutief om te veronderstellen dat die noden hetzelfde zijn voor zowel familiale als niet-familiale werknemers aangezien ze zich op een verschillende manier identificeren met het familiebedrijf.

Organisatie-identificatie van familiale werknemers

Opnieuw kan de socio-emotionele rijkdom theorie hoofdzakelijk dienen om te bepalen hoe familiale werknemers zichzelf zullen identificeren met de organisatie, het familiebedrijf. Via de dimensie 'identiteit en reputatie' zal de familiale werknemer het familiebedrijf als een symbolische extensie van zichzelf beschouwen. Deze identificatie van een familielid wordt versterkt vanwege hun familiale betrokkenheid (familienaam is gelijk aan de bedrijfsnaam) en de aandelenbelangen in de organisatie (Huybrechts et al., 2011; Zellweger et al., 2013; Ramos et al., 2014).

Een verhoogde organisatie-identificatie zorgt ervoor dat de familiale werknemer de doelen van de organisatie op zich neemt alsof ze van hem/haarzelf zijn en uiteindelijk leidt tot handelingen die ervoor zorgen dat deze doelen worden bereikt (Ramos et al., 2014).

Deze bevinding van Ramos et al. (2014) wordt bevestigd door een studie die stelt dat de mate van identificatie met het bedrijf een invloed heeft op de mate van belang die de familie hecht aan

het nastreven van niet-financiële doelen (SEW) (Cabrera-Suárez et al., 2014). Met andere woorden, hoe meer de familie zich identificeert met het bedrijf, hoe meer ze belang zullen hechten aan het nastreven van niet-financiële doelen. Analoog, hoe meer de familie niet-financiële doelen nastreven, hoe groter de organisatie-identificatie van de familieleden van het bedrijf.

Link met het engagement van familiale werknemers

Echter, bestaat er nog geen onderzoek waarbij een rechtstreeks verband tussen de mate van organisatie-identificatie en het engagement van familiale werknemers is vastgesteld. Het is dus nog onduidelijk welke hoge en lage noden, gedefinieerd door Memili en Welsh (2012), van toepassing zijn op de organisatie-identificatie van familiale werknemers.

Een concept dat sterk gelinkt is aan organisatie-identificatie is psychologisch eigenaarschap. In de literatuur is er reeds een verband vastgesteld tussen psychologisch eigenaarschap en het engagement van familiale werknemers (Ramos et al., 2014) waardoor deze resultaten een eerste aanzet kunnen geven voor het onderzoek tussen organisatie-identificatie en het engagement van familiale werknemers.

Psychologisch eigenaarschap wordt gedefinieerd als "de toestand waarin een individu het gevoel heeft dat het doelwit van eigendom of een deel van het doelwit 'van hen' is" (Ramos et al., 2014). Aangezien de familiale werknemer het familiebedrijf identificeert als een deel 'van hen' of een extensie van zichzelf, wijst dit op bepaalde eigendomsgevoelens. Vanwege de inherente controle en het daadwerkelijk eigendom van aandelen in het bedrijf, ontwikkelen familiale werknemers vaak een intrinsiek verantwoordelijkheidsgevoel ten opzichte van het familiebedrijf wat leidt tot positieve pro-organisatie-attitudes zoals engagement (Ramos et al., 2014). Binnen dit onderzoek wordt het concept psychologisch eigenaarschap opgedeeld in twee categorieën: het op de organisatie gebaseerd psychologisch eigenaarschap (OPE) en het op het werk gebaseerd psychologisch eigenaarschap (WPE).

OPE beschrijft iemands gevoel van eigenaarschap ten opzichte van de organisatie (cf. organisatie-identificatie). Dit kan beïnvloed worden door de cultuur en het klimaat van de organisatie, de houding van het senior management, bedrijfsdoelen en -visie, en bedrijfsbeleid en -procedures (Ramos et al., 2014). WPE weerspiegelt daarentegen meer iemands eigendomsgevoelens ten opzichte van hun huidige positie in zijn/ haar huidige organisatie en hun huidige job.

Ramos en collega's concluderen dat hogere niveaus van WPE een positieve invloed heeft op alle dimensies van engagement. OPE daarentegen is enkel positief gerelateerd aan de dimensie toewijding maar niet aan vitaliteit en absorptie. Dit valt te verklaren door de manier waarop engagement gedefinieerd is waarbij het de expressie van zichzelf door middel van zijn werk omvat. Dus hoewel OPE positieve effecten heeft op het gedrag van de werknemers, kan het meer geneigd zijn om extra-rolinspanningen te leveren in plaats van in-rolinspanningen.

Een belangrijke bevinding die het onderzoek van Memili en Welsh (2012) ontkracht, is het feit dat zowel familiale als niet-familiale werknemers verschillende niveaus van OPE en WPE ervaren in het familiebedrijf. Zo is het waarschijnlijker dat een familiale werknemer zijn job misschien helemaal niet leuk vindt (lage WPE) maar een hoge gehechtheid aan de organisatie heeft door de sterke identificatie (hoge OPE). Het is dus foutief om te veronderstellen dat een familiebedrijf eerst de lage

noden en daarna de hogere moet bevredigen aangezien deze duidelijk verschillen naargelang het type werknemer.

Tot slot wordt de lineaire relatie tussen psychologisch eigenaarschap en engagement positief beïnvloed door de familiale status. Het onderzoek toont aan dat familiale werknemers significant hogere niveaus van OPE vertonen in vergelijking met niet-familiale werknemers. WPE heeft een significant sterkere impact op vitaliteit, toewijding en absorptie als de werknemer een familielid is aangezien gezinsleden meer geneigd zijn zichzelf in de job te investeren vanwege een verhoogd gevoel van verplichting en ze waarschijnlijk ook meer in beslag genomen worden door hun werk. (Ramos et al., 2014)

Organisatie identificatie van niet-familiale werknemers

De organisatie-identiteit van het familiebedrijf wordt door niet-familiale werknemers als context gezien waarbinnen ze het gedrag van het bedrijf interpreteren en betekenis toekennen (Zellweger et al., 2013). Die identiteit omvat de kernwaarden en overtuigingen van een organisatie en het weerspiegelt de consensuele mening van leden over 'wie we zijn als organisatie' en 'wat we doen als collectief' (Zellweger et al., 2013).

Aangezien een familiebedrijf meestal gekenmerkt wordt door hiërarchische relaties waarbij de dominante familiecoalitie 50% van de aandelen in handen heeft, zal de niet-familiale werknemer een onzekerheid ervaren over zijn of haar relatie met de autoriteit en zijn of haar identiteit als een volwaardig en gewaardeerd lid van de organisatie (Barnett & Kellermanns, 2006). Het gebrek aan status van niet-familiale werknemers in het familiesysteem draagt hierdoor bij aan sterke 'familie-niet familie' percepties waarbij ze zichzelf meestal gaan classificeren als een buitenstaander binnen de organisatie, het familiebedrijf (Barnett & Kellermanns, 2006). Aangezien de familie meestal geniet van nepotisme en de traditie om het eigendom en het beheer binnen familie te houden, zal dit de organisatie-identificatie van niet-familiale werknemers belemmeren (Memili & Welsh 2012).

Gelinkt aan het concept van psychologisch eigenaarschap zorgen deze pro-familiale handelingen voor een hoge op het werk gebaseerd psychologische eigendom en een lage op de organisatie gebaseerd psychologische eigendom van niet-familiale werknemers (Ramos et al., 2014). Hij of zij is dus betrokken bij zijn baan maar is niet bereid om extra prestaties te leveren voor het bedrijf wat nogmaals duidt op een lagere organisatie-identificatie in vergelijking met een familiale werknemer die graag dat stapje verder gaat (Ramos et al., 2014).

Het niveau van de organisatie-identificatie van niet-familiale werknemers zal dus beïnvloed worden door leden die zich binnen de familie bevinden en de invloed die zij kunnen uitoefenen. Dit wordt ondersteund door het onderzoek van Memili & Welsh (2012) waarbij zij bijkomend deze familiale invloed, die de organisatie-identificatie van niet-familiale werknemers positief of negatief kan beïnvloeden, opsplitsen in drie dimensies: macht, ervaring en cultuur (Memili & Welsh, 2012).

De macht van de familie heeft een negatieve invloed op de organisatie-identificatie van niet-familiale werknemers doordat de oprichter vaak de enige beslisser is en beslissingsmacht enkel aan familieleden geeft. De ervaring van de familie heeft ook een negatieve invloed op de organisatie-identificatie omdat niet-familiale werknemers niet dezelfde leerervaringen hebben en beperkte carrièremogelijkheden hebben. De bedrijfscultuur kan zowel positief als negatief beïnvloeden,

afhankelijk van de soort cultuur. De participatieve bedrijfscultuur heeft een positieve invloed doordat het een positief communicatieklimaat bevordert dat het vertrouwen en de betrokkenheid vergroot. De paternalistische daarentegen beïnvloedt de organisatie-identificatie negatief aangezien de beslissingsnemer centraal staat waardoor veel familiale en niet-familiale leden geen of een minimum rol hebben in het beslissingsproces. De laissez-faire bedrijfscultuur kan ook positief zijn, maar als er geen duidelijke structuur of doelen zijn, kan dit de organisatie-identificatie sterk verzwakken. (Memili & Welsh, 2012)

Link met het engagement van niet-familiale werknemers

Tot op het heden is er nog geen rechtstreekse link tussen de organisatie-identificatie van niet-familiale werknemers en het engagement van niet-familiale werknemers vastgesteld. Hierdoor is er gezocht naar een aan organisatie-identificatie verwant concept om de link met het engagement proberen te benaderen, namelijk waargenomen inclusie.

Binnen de familiale bedrijfscontext verwijst dit naar het verlangen van een niet-familiale werknemer om als een volwaardig onderdeel van de dominante familiegroep behandeld te worden en naar de waarden ervan (Razzak et al., 2021). Tegelijkertijd heeft de niet-familiale werknemer ook een sterk verlangen naar uniciteit, wat het behoud van hun zelfidentiteit betekent (Razzak et al., 2021). Met andere woorden, de niet-familiale werknemer heeft dus een verlangen om zich te identificeren met het familiebedrijf zolang de eigenwaarden hiermee stroken. Als gevolg daarvan krijgen de niet-familiale werknemers een gevoel van voldoening doordat ze diversiteit in de groep kunnen brengen, wat leidt tot een hogere mate van betrokkenheid bij de primaire doelen van de familie (SEW) en dus ook een hogere mate van engagement (Razzak et al., 2021).

Toenemende inclusie en meer contact met de organisatie zal ervoor zorgen dat niet-familiale werknemers meer openstaan om zichzelf te categoriseren als een deel van het familiebedrijf (Razzak et al., 2021).

De organisatie-identificatie van niet-familiale werknemers brengt in sommige gevallen een dilemma naar voor waarbij het aangaan van deze persoonlijke toewijding ervoor zorgt dat hij of zij kwetsbaar wordt voor uitbuiting door het familiebedrijf systeem en het daaropvolgende verlies van identiteit als een gewaardeerd lid van het familiebedrijf. Het bijdragen van inspanning, tijd en middelen aan het familiebedrijf is voor de niet-familiale werknemer enkel de moeite waard als dit het bereiken van persoonlijke doelen vergemakkelijkt en het de identiteit als geaccepteerd lid van de organisatie verzekert. (Barnett & Kellermanns, 2006)

3.3.3 Aanwezigheid van bestuur in een familiebedrijf

Algemeen

Het succes van een familiebedrijf wordt volgens de literatuur mede bepaald door de familie, haar structuren, haar processen en hoe ze omgaat met storingen in haar omgeving (Suess, 2014; Zellweger, 2017). Deze componenten verwijzen naar het bestuur in een familiebedrijf wat gedefinieerd kan worden als "een systeem van processen en structuren, rechten en verplichtingen waar bedrijven op gecontroleerd worden. Het specificeert de regels en procedures voor het nemen van beslissingen en biedt de structuur waarmee bedrijven hun doelstellingen bepalen en nastreven" (Zellweger, 2017, p. 48).

Aangezien de eigenaarsfamilie vaak participeert in de raad van bestuur en in het management, zouden familiebedrijven natuurlijke prikkels moeten hebben om de belangen van deze groepen op elkaar af te stemmen (Zellweger, 2017).

Echter blijkt dat dit nogal een optimistische visie is aangezien er in de praktijk vaak pogingen zijn van familiebedrijven om geavanceerde bestuursstructuren op te zetten, waarbij deze in het voordeel van de familie spelen. Ook bestaan er veel familiebedrijven die weinig of geen bestuursstructuren hebben geïmplementeerd waardoor er veel vrijheid ontstaat voor alle partijen om de eigen doelstellingen na te streven in plaats die van de organisatie (Schulze & Zellweger, 2021).

Afhankelijk van de aard en omvang van de familiale invloed in het bestuur kan dit leiden tot positieve of negatieve effecten. Voorbeelden van negatieve effecten zijn: nepotisme (familieleden benoemen in hoge functies), *primo geniture* (eerstgeboren zoon wordt de opvolger van het familiebedrijf), *free riding* en averechtse selectie (Barnett & Kellermanns, 2006). Deze effecten hebben een impact op de leden van het familiebedrijf en dus mogelijk ook een impact op het engagement van familiale en niet-familiale werknemers. Dit verband is tot op het heden nog niet vastgesteld in de literatuur waardoor deze literatuurstudie een eerste aanzet kan vormen voor verder onderzoek naar het engagement van werknemers in een familiebedrijf.

Link met het engagement van familiale werknemers

Doordat de familiale werknemer zowel behoort tot het familiesysteem als het bedrijfssysteem ontstaat er een duidelijke overlapping tussen de familiale- en organisatie-identiteit. Deze dubbele rol van familiale werknemers veronderstelt dat er zowel gezinsdoelen (SEW) als bedrijfsdoelen (bijv. winstgevendheid en groei) worden nagestreefd (Neckebrouck et al., 2018).

Bij een sterkere nastreving van de bedrijfsdoelen en het gebrek aan bestuur in het familiebedrijf kan deze dubbele rol aanzienlijke conflicten en disharmonie creëren binnen de familie en hun bedrijf (Block et al., 2015). Zo kunnen familiale werknemers bijvoorbeeld van mening zijn dat ze bovenop hun vast loon als werknemer en dividend als familielid, recht hebben op een extra vergoeding doordat ze 'harder en meer werken voor het bedrijf' in vergelijking met een familiale aandeelhouder (Zellweger, 2017).

Om deze conflicten te minimaliseren kan de familie bijvoorbeeld een familiecharter ontwikkelen dat streeft naar een efficiënte samenwerking van de familie in zaken die verband houden met het bedrijf, betrokkenheid en identificatie van de leden. Hierin kan bijvoorbeeld gespecificeerd worden welk beloningssysteem gebruikt wordt voor familieleden en hoe het carrière pad eruitziet voor een familiale werknemer. Doet de familie dit niet, kan de familiale werknemer een gebrek aan zo een 'eerlijk' proces associëren met verminderde niveaus van participatie en betrokkenheid (Björnberg & Nicholson, 2012).

Aan de andere kant, waarbij de familiale werknemer vooral de gezinsdoelen nastreeft, heeft hij/ zij er baat bij wanneer er weinig of geen bestuur aanwezig is in het familiebedrijf. Door het feit dat de familieleden met elkaar interacteren op basis van contractuele overeenkomsten (arbeidsovereenkomst) maar ook op basis van familiale banden en sociale normen zoals wederzijdse

steun en vertrouwen, zullen de familiale eigenaars de neiging hebben om familiale werknemers te verkiezen boven niet-familiale belanghebbende (Zellweger, 2017).

Volgens Schulze & Zellweger (2021) kan dit gezien worden als een specifiek bestuursprobleem van een familiebedrijf aangezien altruïsme ten eerste leidt tot averechtse selectie. Ten tweede maakt altruïsme het heel moeilijk om iemand waarvan je houdt te straffen (bijv. ouders die hun kinderen moeten straffen) en het creëert een stimulans voor bijvoorbeeld de kinderen om zich te onttrekken aan verantwoordelijkheden en te profiteren, gezien het onvermogen van de ouders om hen te straffen (Zellweger, 2017).

Toch kan altruïsme ook voordelen opbrengen voor het familiebedrijf, het moedigt familiale medewerkers aan om betrokken te zijn bij taken en rollen binnen het bedrijf en het bevordert loyaliteit en toewijding aan zakelijk succes (cf. employee engagement) (Huybrechts et al., 2011; Azoury et al., 2013; Kuruppuge & Gregar, 2017). Ook worden communicatie en bepaalde vormen van besluitvorming vergemakkelijkt door de intieme kennis die familieleden inbrengen in het bedrijf (Lubatkin et al., 2005).

Link met het engagement van niet-familiale werknemers

Een gebrek aan bestuur of een geavanceerd bestuur ten voordele van de familie leidt dus tot problemen (nepotisme, averechtse selectie...) die vooral een negatief effect kunnen hebben op het engagement van niet familiale werknemers.

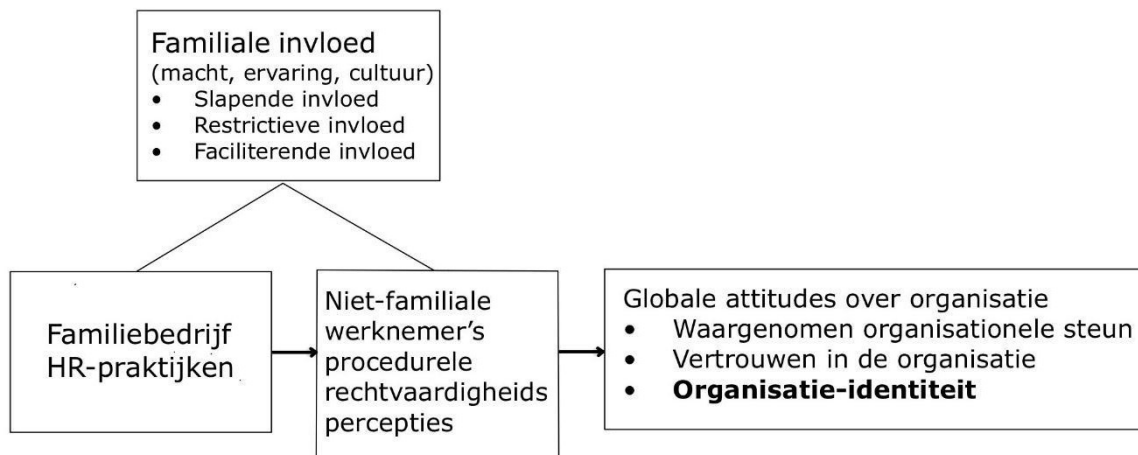
Die negatieve effecten vallen onder de term 'owner holdup'. Dit verschijnsel heeft tot gevolg dat familiebedrijven het moeilijk vinden om hoogopgeleide niet-familiale managers aan te trekken en te behouden, en hun niet-familiale werknemers te motiveren om net dat stapje verder te gaan dan nodig is (cf. employee engagement) (Zellweger, 2017, p. 131).

Het aantrekken en behouden van niet-familiale managers wordt extra bemoeilijkt door het fenomeen van het glazen plafond. Dit plafond ontstaat doordat familieleden de managementposities vervullen binnen het bedrijf waardoor de beschikbaarheid voor niet-familiale werknemers beperkt wordt en dus ook hun doorgroeimogelijkheden (Huybrechts et al., 2011; Lubatkin et al., 2005). Bovendien kan dit leiden tot frustraties bij niet-familiale managers aangezien zij denken dat belangrijke beslissingen altijd aan de familiale managers worden overgelaten waardoor ze kunnen concluderen dat ze nooit de binnenste cirkel van het bedrijf zullen bereiken (Zellweger, 2017, p. 40).

Of die problemen ook een rechtstreekse invloed hebben op het engagement, is echter nog niet duidelijk. Wel blijkt uit onderzoek van Barnett en Kellermanns (2006) dat er een verband bestaat tussen de organisatie-identificatie van een niet-familiale werknemer en de mate waarin een niet-familiale werknemer de HR-praktijken (beloning, prestatiebeoordeling en baanstatus) in het familiebedrijf als rechtvaardig beschouwt. Die HR-praktijken vallen in deze literatuurstudie onder het bestuur van een familiebedrijf.

Zoals eerder vermeld, kan de organisatie-identificatie van niet-familiale werknemers mogelijk gebruikt worden om het engagement van deze individuen te verklaren. Het model van Barnett en Kellermanns (2006) (figuur 3) kan dus een eerste aanzet geven om de onderzoeksvraag van deze masterproef te beantwoorden. Dit wordt ondersteund door onderzoek van Memili en Welsh (2012) waaruit blijkt dat een niet-familiale werknemer, die gelijke kansen in besluitvorming krijgt via een open communicatieklimaat, zichzelf makkelijker zal categoriseren en identificeren als een belangrijk

lid van het familiebedrijf (Memili & Welsh, 2012). Bijkomend leiden hoge niveaus van zowel organisatorische ondersteuning als toezichhoudende ondersteuning tot waarde creërende attitudes en gedragingen van niet-familiale werknemers, zoals betrokkenheid bij de organisatie, en werkprestaties die de rol in de organisatie overstijgen (Barnett & Kellermanns, 2006).



Figuur 3: Rechtvaardigheidspercepties van HR-praktijken en globale attitudes over de organisatie (Barnett & Kellermanns, 2006)

Een belangrijke moderator in het model van Barnett en Kellermanns (2006) is de mate van aanwezigheid van familiale invloed in het familiebedrijf. Deze beïnvloedt zowel de manier waarop de familie HR-praktijken zal uitvoeren, als de rechtvaardigheidspercepties over deze praktijken van niet-familiale werknemers.

Barnett en Kellermanns (2006) onderscheiden binnen dit model drie soorten familiale invloeden die aanwezig kunnen zijn in het familiebedrijf: slapende, restrictieve en faciliterende. Een slapende invloed veronderstelt dat het bedrijf niet uit de ervaring van de familieleden put en ook niet onderworpen is aan de macht uitgeoefend door familieleden. Andersom zorgt een restrictieve familiale invloed voor buitensporige niveaus van interactie tussen het bedrijf en de familie-eenheid, toegestaan door de dominante familiecoalitie.

De faciliterende familiale invloed veronderstelt een optimaal niveau van interactie tussen de familie en het bedrijf. Bedrijven met een matige familiale invloed zouden in staat moeten zijn om HR-processen te ontwikkelen die ingroep(familie)-uitgroep(niet-familie)-percepties minimaliseren, en lidmaatschapsonzekerheden van niet-familiale werknemers te verminderen (Barnett & Kellermanns, 2006). Deze soort familiale invloed zal in deze literatuurstudie de grootste meerwaarde bieden aangezien er binnen de masterproef gefocust wordt op kleine tot middelgrote bedrijven en er geïmpliceerd wordt dat er in deze familiebedrijven een gematigde invloed aanwezig is (Campopiano et al. 2014).

De rechtvaardigheidspercepties van niet-familiale werknemers bij het beoordelen van het bestuur worden, door Barnett en Kellermanns (2006), omschreven als procedurele eerlijkheid. Dit is de "waargenomen eerlijkheid van de besluitvormingsprocessen waarmee de resultaten worden bepaald" (Barnett & Kellermanns, 2006). Met andere woorden, de processen worden beschreven als vrij van

vooroordelen, consistent, nauwkeurig, corrigeerbaar, ethisch, en weerspiegelen de zorgen van alle betrokkenen. Voor niet-familiale werknemers is het dus belangrijk dat besluitvormingsprocessen gebaseerd zijn op feiten en regels, niet op persoonlijke meningen of voorkeuren.

Onderzoekers suggereren dat als percepties van deze rechtvaardigheid toenemen, percepties van organisatorische steun, vertrouwen in de organisatie, en zijn of haar identificatie als een gewaardeerd lid van de organisatie ook versterken (Colquitt et al., 2001). Dit wordt bevestigd door Razzak et al. (2021) die beweren dat deze soort rechtvaardigheid het grootste effect zal hebben op het engagement van niet-familiale werknemers in een familiebedrijf.

3.3.4 Conclusie

Uit deze literatuurstudie kan er ten eerste geconcludeerd worden dat de socio-emotionele rijkdom een positieve invloed heeft op het engagement van familiale werknemers. Eigenaars die niet-financiële doelen prioriteren, kunnen volgens Zellweger et al. (2013) handelen in het voordeel van niet-familiale belanghebbenden, terwijl bijvoorbeeld Lubatkin et al. (2005) en Huybrechts et al. (2011) beweren dat net die eigenaars ervoor zorgen dat niet-familiale werknemers blootgesteld worden aan verhoogde werkgelegenheidsrisico's zoals altruïsme en nepotisme.

Ten tweede is er bewezen hoe familiale (Huybrechts et al., 2011; Zellweger et al., 2011; Ramos et al., 2014) en niet-familiale werknemers (Memili & Welsh, 2012; Zellweger et al., 2013; Barnett & Kellermanns, 2006) zich identificeren met het familiebedrijf. Maar, het is echter nog niet duidelijk of de mate van deze identificatie een rechtstreekse invloed heeft op het engagement van beide werknemers. Wel bestaan er concepten (psychologisch eigenaarschap en waargenomen inclusie), verwant aan organisatie identificatie, die gelinkt zijn aan het engagement.

Tot slot kan de mate van aanwezigheid van een bestuur in het familiebedrijf een invloed hebben op het engagement van zowel familiale als niet-familiale werknemers. Als er weinig tot geen bestuur aanwezig is, kan dit het engagement van familiale werknemers positief beïnvloeden omdat zij hierdoor enerzijds meer kunnen genieten van exclusieve voordelen en altruïsme van de ouders (Schulze & Zellweger, 2021; Zellweger, 2017) en anderzijds de betrokkenheid bij hun taken, loyaliteit en toewijding aan zakelijk succes aangemoedigd worden (Huybrechts et al., 2011; Azoury et al., 2013; Kuruppuge & Gregar, 2017). Of dit gebrek aan bestuur een rechtstreekse invloed heeft op het engagement van niet-familiale werknemers, is echter nog niet duidelijk. Wel heeft een rechtvaardig en eerlijk bestuur, dat gebaseerd is op cijfers en regels, een positieve invloed op het engagement van niet-familiale werknemers (Barnett & Kellermanns, 2006).

4 Methodologie

Naast een uitgebreide literatuuranalyse bestaat de masterproef uit een empirisch onderzoek. In deze paragraaf wordt beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd. De nadruk van deze studie ligt op kwalitatief onderzoek dat werd uitgevoerd door middel van diepte-interviews. Aan de hand van een analyse van deze interviews wordt getracht om een dieper inzicht te krijgen in het verschil in engagement tussen familiale en niet-familiale werknemers en hoe dit verschil beïnvloed wordt.

4.1 Grounded Theory

In deze masterproef werd gebruik gemaakt van de Grounded Theory. Deze inductieve onderzoeksmethode heeft als doel om, door middel van verzamelde data, een verklarende theorie op te bouwen die meer inzicht verschaft in het onderzoeksthema. De keuze voor een kwalitatieve onderzoeksmethode is voornamelijk gebaseerd op het feit dat er weinig literatuur over het engagement van familiale en niet-familiale werknemers in een familiebedrijf beschikbaar is. Aangezien het engagement of betrokkenheid een bepaald gedrag beschrijft kan deze theorie hulp bieden bij het verklaren en voorspellen van dit gedrag om zo een theorie of model te ontwikkelen (Sauders et al., 2020).

Om een diepgaand inzicht te verwerven in het engagement van (niet-)familiale werknemers in een familiebedrijf werd er gebruik gemaakt van een kwalitatieve, meervoudige casestudie techniek. Een case study kan het beste worden omschreven als 'een intensieve studie van een persoon, een groep mensen of een eenheid, gericht op generalisatie over meerdere eenheden' (Heale & Twycross, 2018, p. 7). Uiteindelijk zijn deze cases met elkaar vergeleken om zo meer inzicht te verkrijgen en de relatie tussen beide te begrijpen (Yin, 2009).

4.2 Sampling

Voor het kwalitatief onderzoek binnen deze masterproef werd er gekozen om 6 familiebedrijven, waarbinnen elk minstens één familiale en niet-familiale werknemer als respondent dient, te bestuderen. Er wordt enerzijds voor deze manier van selecteren gekozen omdat het onderzoek zich afspeelt binnen Limburg. Anderzijds, omdat dit onderzoek minstens 10 – 15 respondenten vereist, waarvan minstens de helft familiale werknemers zijn. Het is dus praktisch onhaalbaar om één familiebedrijf te vinden die aan deze twee criteria voldoet, waardoor een meervoudige casestudy als de meest optimale techniek wordt beschouwd.

Binnen deze kwalitatieve studie zal er één populatie benaderd worden, namelijk werknemers in een familiebedrijf, onderverdeeld in twee subgroepen (familiaal en niet-familiaal). Een familiale werknemer wordt beschouwd als "een individu dat werkt in het familiebedrijf en op de een of andere manier verbonden is met de familie die het bedrijf bezit of controleert" (Koiranen et al., 2018, p. 31). Een tweede vereiste voor de familiale respondent is dat hij/ zij een actieve rol heeft binnen het bedrijf (de gestelde acties leveren een duidelijk meerwaarde aan de prestaties van het bedrijf). Een niet-familiale werknemer wordt beschouwd als een individu die in geen enkele graad verbonden is met de familie. De CEO zelf zal binnen dit onderzoek buiten beschouwing gelaten worden aangezien er gefocust wordt op het engagement van werknemers.

De cases in de steekproef zullen geselecteerd worden aan de hand van *purposive sampling*, beter bekend als subjectieve steekproeftrekking. Dit is een vorm van niet-probabiliteitssteekproeftrekking waarbij de onderzoeker op zijn/haar eigen oordeel afgaat bij het kiezen van leden van de populatie voor deelname aan het onderzoek (Patton, 1990). Gezien de complexe en heterogene samenstelling van een familiebedrijf, wordt dit als de meest geschikte manier van steekproeftrekking beschouwd.

Bij de selectie van familiebedrijven wordt er rekening gehouden met 3 criteria om een onderneming als een familiebedrijf te classificeren: FTEE¹, *ownership* en familiemacht. Aangezien er in Limburg vooral kleine tot middelgrote bedrijven actief zijn, zal de FTEE maximaal 250 bedragen. Een tweede is *ownership*, wat betekent dat de familie minstens 50% van de aandelen bezit in het bedrijf (Zellweger et al., 2010). Tot slot de mate waarin een familie het bedrijf kan controleren door middel van eigendom of management (Memili & Welsh, 2012). Hierbij wordt geïmpliceerd dat er in kleine tot middelgrote familiebedrijven een gematigde macht aanwezig is (Campopiano et al. 2014). Er wordt bewust gekozen om geen specifieke sector te benaderen omwille van het feit dat er dan mogelijk te weinig respondenten gevonden kunnen worden. Nieuwe participanten werden gezocht totdat er theoretische saturatie over het onderwerp plaatsvond. Uiteindelijk dienden 12 individuen van zes familiebedrijven als respondent voor een diepte-interview binnen de studie.

In Tabel 1 worden de profielen van de verschillende respondenten weergegeven. De vertrouwelijkheid van alle deelnemers werd tijdens het onderzoek gegarandeerd. In Tabel 2 zijn de kenmerken van de onderzochte cases terug te vinden.

Tabel 1

Profielen van de respondenten.

| Respondent | Status | Informatie |
|------------|----------------|--|
| 1 | Niet-familiaal | Hij is 47 jaar en heeft de functie 'operationeel directeur' in case A. |
| 2 | Familiaal | Hij is 27 jaar en heeft de functie 'boekhouder' in case A. |
| 3 | Familiaal | Zij is 43 jaar en heeft de functie 'algemene directie' in case B. |
| 4 | Niet-familiaal | Hij is 42 jaar en heeft de functie 'commercieel directeur' in case B. |
| 5 | Niet-familiaal | Hij is 35 jaar en heeft de functie 'operationeel directeur' in case C. |
| 6 | Familiaal | Hij is 26 jaar en heeft de functie 'financieel directeur' in case C. |
| 7 | Niet-familiaal | Hij is 28 jaar en heeft de functie 'projectleider' in case D. |
| 8 | Familiaal | Zij is 26 jaar en heeft de functie 'vestigingsverantwoordelijke' in case D. |
| 9 | Niet-familiaal | Zij is 65 jaar en heeft de functie 'boekhoudster' in case E. |
| 10 | Familiaal | Hij is 35 jaar en heeft de functie 'algemene directie' in case E. |
| 11 | Familiaal | Zij is 37 jaar en heeft de functie 'planning en productiemanager' in case F. |
| 12 | Niet-familiaal | Hij is 45 jaar en heeft de functie 'salesmanager' binnen case F. |

¹ FTEE= Full-time equivalent employee

Tabel 2

Kenmerken van de onderzochte cases.

| Case | Informatie |
|------|--|
| A | Dit familiebedrijf is een beveiligingsonderneming met als activiteiten: inbraakbeveiliging, branddetectie, camerabeveiliging en toegangscontrole. Er worden 15 werknemers tewerkgesteld. |
| B | Familiebedrijf B bevindt zich in de horecasector en telt 52 werknemers. Het is een niet-gespecialiseerde groothandel in niet-diepvgevroren voedingsmiddelen, dranken en genotmiddelen. |
| C | Dit familiebedrijf is een reisbureau dat 14 werknemers tewerkstelt. |
| D | Familiebedrijf D, met als hoofdactiviteit algemene bouw van residentiële gebouwen, telt 51 werknemers. |
| E | Dit familiebedrijf is een detailhandel in dames-, heren-, baby- en kinderboven- en onderkleding en kledingaccessoires. Er zijn momenteel 12 werknemers in dienst, exclusief winkelpersoneel. |
| F | Familiebedrijf F heeft als hoofdactiviteit het produceren van reclamemateriaal. Er worden 16 werknemers tewerkgesteld. |

4.3 Dataverzameling

Nadat er een grondige kennis over het onderwerp werd verkregen door de literatuurstudie, kon het theoretisch concept getest worden bij de respondenten. Gedurende de maand maart en april werden in totaal 12 diepte-interviews afgenomen bij de hierboven beschreven respondenten. Deze interviews waren in een semigestructureerde vorm. In het kader van deze masterproef was deze interviewvorm een geschikte keuze doordat er enerzijds een grote antwoordmogelijkheid ontstond en er anderzijds ruimte was voor nieuwe inzichten en diepgang waar nodig. Alle interviews hebben fysiek plaats gevonden op de werkvloer en deze duurden minimum 40 minuten tot maximum één uur. De interviewleidraad die gebruikt is tijdens de diepte-interviews is terug te vinden in bijlage van deze masterproef. Alvorens het interview begon, werd er toestemming gevraagd om een opname te maken. Anonimiteit was een belangrijk gegeven omdat de respondenten op deze manier vrijuit hun mening konden geven over al de facetten van dit onderzoek (Griffie, 2005). Deze opnames zorgden voor een grondige en uitgebreide analyse van de verkregen data.

4.4 Data-analyse

Na het afnemen en het transcriberen van de twaalf interviews is de analyse van de data van start gegaan. Deze analyse gebeurde aan de hand van coderen, waarbij elke case apart werd doorgenomen om zo mogelijke overeenkomsten te vinden en de belangrijkste thema's te selecteren.

Het coderingsproces bevat volgens de grounded theory drie fases: open, axiaal en selectief (Corbin & Strauss, 1990). In de eerste fase werd intensief elke zinsregel geanalyseerd en beschreven in enkele woorden. Dit was nodig om thematische patronen te ontdekken door vergelijkbare woorden en zinsdelen te vinden. In deze fase werden er 116 codes ontwikkeld (zie Tabel 3 voor een voorbeeld

van het open coderen), wat het vergelijken zeer moeilijk maakte. Daardoor was een tweede fase coderen noodzakelijk.

In deze tweede fase van het coderingsproces werden de open codes opnieuw geanalyseerd en geordend zodat, waar mogelijk het totaal aantal codes werd verminderd. Hierbij werd er vooral gefocust op het identificeren van onderlinge verbanden tussen de codes. Er werden uiteindelijk 18 codes geïdentificeerd die het meest geschikt waren voor verdere analyse (zie Tabel 4 voor een voorbeeld van het axiaal coderen).

Wat de derde en laatste fase van het coderingsproces zou moeten zijn, is binnen dit onderzoek het beginpunt geweest. Bij het opstellen van de interviewleidraad zijn er verschillende clusters opgesteld, waaronder enkele open vragen zijn geformuleerd. Hierdoor vormen deze clusters, de selectieve codes. Deze theoretische concepten worden in de volgende sectie van deze masterproef nader toegelicht.

Tabel 3

Voorbeeld van het open coderingsproces.

| | |
|--|---|
| | Respondent 4: "Als ik dan vanuit mijn eigen perspectief kijk, voor mezelf is dat ge <u>heel veel kansen</u> krijgt. Voor mij is het dat niet dat ge <u>daar wordt geplaatst en ge zijt nummerke zoveel en ge blijft daar</u> . Het leuke aan een familiebedrijf is dat ge kunt <u>opvallen</u> en dat ze merken en <u>zeggen van goh ge zijt toch wel een meerwaarde</u> , die zit niet goed op die functie en die zouden we beter daar zetten of ze <u>komen uw raad vragen</u> . Ge moet denken ik ben 20 jaar zelfstandige geweest en dan is het niet zo evident om <u>voor een baas</u> te gaan <u>werken</u> ma da <u>gevoel heb ik hier totaal ook niet</u> . <u>Niemand die mij vraagt van waar zijt ge, wat hebt ge gedaan, hoelaat zijt ge begonnen en gestopt?</u> |
| Veel kansen tot ontwikkeling | |
| Waardering | |
| Opvallen bij familie | |
| Appreciatie van familie | |
| Feedback geven | |
| Autonoom persoon | |
| Geen controle over werkinhoud en verdeling | Da zullen ze nooit bij mij doen omdat ze mij de <u>volle 200% vertrouwen</u> en weten van die doet zijn job correct en die gaat voor het bedrijf. En das ook net waarom ik zo kan openbloeien hier want ik heb terug het gevoel dat ik <u>mijn eigen baas ben</u> en dat geeft mij ook een heel veel gevoel en ge <u>voelt ook gewoon de appreciatie van hen</u> en dat ze het fijn vinden wat ge doet en dat ge <u>echt voor het bedrijf gaat en er alles voor wilt doen</u> dat zowel klant en bedrijf beter |
| Vertrouwen van familie | |
| Eigen baas zijn | |
| Appreciatie van familie | |
| Meer dan alleen werken | |
| Voldoening | |

| | |
|-----------|--|
| Leuke job | worden. Ik ga iedere dag naar huis met een <u>voldaan gevoel en doe mijn job heel graag.</u> " |
|-----------|--|

Tabel 4

Voorbeeld van het axiaal coderingsproces.

| | |
|-------------------------|--|
| Voordeel familiebedrijf | <p>Respondent 4: "Als ik dan vanuit mijn eigen perspectief kijk, voor mezelf is dat ge <u>heel veel kansen</u> krijgt. Voor mij is het dat niet dat ge <u>daar wordt geplaatst en ge zijt nummerke zoveel en ge blijft daar.</u> Het leuke aan een familiebedrijf is dat ge kunt <u>opvallen</u> en dat ze merken en <u>zeggen van goh ge zijt toch wel een meerwaarde,</u> die zit niet goed op die functie en die zouden we beter daar zetten of ze <u>komen uw raad vragen.</u> Ge moet denken ik ben 20 jaar zelfstandige geweest en dan is het niet zo evident om <u>voor een baas</u> te gaan <u>werken</u> ma da <u>gevoel heb ik hier totaal ook niet. Niemand die mij vraagt van waar zijt ge, wat hebt ge gedaan, hoelaat zijt ge begonnen en gestopt?</u> Da zullen ze nooit bij mij doen omdat ze mij de <u>volle 200% vertrouwen</u> en weten van die doet zijn job correct en die gaat voor het bedrijf. En das ook net waarom ik zo kan openbloeien hier want ik heb terug het gevoel dat ik <u>mijn eigen baas ben</u> en dat geeft mij ook een heel veel gevoel en ge <u>voelt ook gewoon de appreciatie van hen</u> en dat ze het fijn vinden wat ge doet en dat ge <u>echt voor het bedrijf gaat en er alles voor wilt doen</u> dat zowel klant en bedrijf beter worden. Ik ga iedere dag naar huis met een <u>voldaan gevoel en doe mijn job heel graag.</u>"</p> |
| Oorzaak engagement | |
| Kenmerk werknemer | |
| Werkcultuur | |
| Oorzaak engagement | |
| Uitkomst engagement | |

5 Onderzoeksresultaten

5.1 Rol in het familiebedrijf

Reden tewerkstelling

Om de determinanten van het engagement van (niet-)familiale werknemers te achterhalen, was het belangrijk om de reden tot tewerkstelling te achterhalen en te onderzoeken of het familiale aspect van dit bedrijf hier een rol in speelt. In de zes familiebedrijven is er een duidelijk verschil waar te nemen tussen familiale en niet-familiale werknemers in de reden voor tewerkstelling. Zo zijn 2 van de 6 geïnterviewde familiale werknemers meteen na hun studies in het bedrijf gestart als tijdelijke oplossing tijdens het solliciteren bij andere werkgevers. Dit duidt op weinig innerlijk engagement doordat ze door de eigenaar (vader of moeder) 'verplicht' worden om er te komen werken. Het is opmerkelijk dat, ondanks de familiale werknemer niet gestudeerd heeft voor de huidige functie in het bedrijf, hij/zij toch blijft werken in het familiebedrijf. Zo gaven respondent 2 en 11 aan dat ze enerzijds veel voordelen krijgen bij het werken in het familiebedrijf en anderzijds uit gemakzucht blijven zodat ze niet moeten solliciteren en nieuwe mensen moeten leren kennen.

Respondent 11: *"Ik ben zelf ook wel iemand als ik voor ene keer ergens zit, en ik zit daar goed dan krijg je mij nog moeilijk terug weg. Ja, ik ben dan weinig gemotiveerd voor dan iets anders te zoeken en dan ben ik eigenlijk hier in het bedrijf zomaar ingerold dan ja."*

Respondent 2: *"Ik solliciteerde niet graag en ook een beetje uit gemakzucht denk ik want ik was hier toch al bezig, die dingen aan het doen dus ja en tik kom hier ook al 10 jaar dus ik ken hier ook al iedereen dus dan moet ik ook niet echt nieuwe vrienden maken of nieuwe mensen leren kennen enzo."*

Of het familiaal aspect van het bedrijf een impact heeft op de reden voor tewerkstelling, is afhankelijk van de al dan niet familiale status van de werknemer. Bij de meerderheid van de familiale respondenten is het feit dat ze dagelijks kunnen samenwerken met hun ouders de hoofdreden waarom ze beslissen om in het familiebedrijf te werken. Bij alle niet-familiale respondenten is naar voor gekomen dat het feit dat het een familiebedrijf is geen enkele rol speelt bij de keuze van een werkgever, omdat ze hier simpelweg niet van op de hoogte zijn. Zij kiezen dus duidelijk een bedrijf op basis van de jobinhoud, terwijl dit voor een familiale werknemer minder speelt omdat de job die ze zullen uitoefenen meestal nog niet op voorhand vastligt.

Respondent 10: *"Ja, ik vond het familiale gegeven heel belangrijk, dus 10 jaar geleden was mijn oma dan zelf ook nog in het magazijn, dus gewoon de gedachte om elke dag met uw familie met papa met mama te kunnen samenwerken da was eigenlijk de belangrijkste reden. Niet zo zeer de job die ik ging doen want het was zelfs nog niet meteen duidelijk wat ik ging doen."*

Respondent 8: *"Ja het feit dat dit bedrijf van papa is heeft zeker een rol gespeeld. Het fijne is ook dat opa en papa nog alle dagen bezig zijn. Ik word goed gesteund en goed geholpen, dus dat is dat wel heel fijn."*

Respondent 7: *"Nee misschien niet meteen dat ik heb gezegd van oké, ik wil sowieso in een familiebedrijf werken of niet want ik was ook niet op de hoogte dat dit een familiebedrijf is bijvoorbeeld."*

In Tabel 5 worden de redenen voor tewerkstelling van zowel familiale als niet-familiale respondenten geschetst.

Tabel 5

Reden voor tewerkstelling.

| Respondent | Quotes |
|------------|--|
| 3 | <i>"Ik wist eigenlijk niet wat ik wou dat was heel duidelijk. Ik wou niet meer leren en ik wou niet meer dit en niet dat. Ik wou vanalles niet ma geen idee wat ik wel wou dan. Toen was het bedrijf nog van mijn ouders en toen heeft mijn mama gezegd van ja oké ge denkt maar na, ondertussen komt ge hier wel werken want ge gaat niet liggen rondhangen, we gaan u aan de gang zetten."</i> |
| 4 | <i>"In eerste instantie was het gewoon voor de job. Oké 'bedrijfsnaam' ken ik als bedrijf, meer kende ik er ook niet van, ik wist dat het vroeger mijne groothandel was en ik had zoiets van das een job die ik wil doen dus ik ga die pakken ma ik had totaal geen idee wat voor bedrijf dit was of hoe de flow hier was."</i> |
| 5 | <i>"Toerisme fascineerde me eigenlijk altijd vanuit het standpunt van graag reizen, dingen ontdekken. Dan is dan de logische stap van oké, als je zoekende bent van wat ga ik met mijn toekomst aanvangen om dan in die sector te gaan kijken, wat zijn de mogelijkheden? Ik heb dit bedrijf zeker niet gekozen omdat het een familiebedrijf is. Ale ik wist toch niet wat het verschil was met een gewoon of groter bedrijf."</i> |
| 6 | <i>"Vanwege de super goede relatie met 'CEO'. Hij zei van: ik zou heel graag hebben dat gij bij ons komt, want hij besepte zelf ook dat er een nieuwe wind nodig was. (...) 'CEO' kent zijn zwaktes heel goed en hij zag in mij iemand die daar kon helpen en heeft mij dan gevraagd en ik lang heb ik niet over getwijfeld."</i> |
| 9 | <i>"Toen ik afstudeerde was het een economisch moeilijkere periode en ik woonde hier in de buurt en mijn ouders kende de toenmalige bazin ook en op dat moment was een er job vrij op de boekhouding en omdat ik dat gestudeerd heb ben ik daar gewoon begonnen."</i> |
| 12 | <i>"Goh dat was eerder toevallig hé. Ik was toen werkzoekende voor een job in de verkoop en 20 jaar geleden ben ik dan bij 'bedrijfsnaam' begonnen als verkoper binnendienst."</i> |

Toekomstperspectief

Uit de interviews blijkt dat de meerderheid van de respondenten, zowel familiaal als niet-familiaal, onzeker zijn over hun toekomst binnen het bedrijf, waardoor het moeilijk is om te concluderen dat de mate waarin een werknemer een toekomstperspectief heeft, een invloed heeft op de mate van hun engagement. Deze respondenten geven aan dat ze momenteel tevreden zijn over hun job en de sfeer in het bedrijf belangrijker achten.

Respondent 6: *"Goh mijn toekomst in dit bedrijf, daar sta ik eigenlijk niet te lang bij stil. Ik hou me niet bezig met het opzicht om aandeelhouder te worden. Zolang dat de sfeer goed zit, dat is voor mij het belangrijkste en dat de samenwerking met X en Y en*

de andere medewerkers leuk blijft. Dat is voor mij veel belangrijker als de opvolger te worden of weten dat ik x percent van de aandelen heb of zo. Ik kom liever met een glimlach werken, dan weten van ik heb € 100.000 meer op mijn bankrekening staan, dat trekt mij ook niet zoveel aan."

Respondent 12: *"Ik denk dat ik dat ga proberen te blijven doen want ik doe mijn job nu ook gewoon heel graag. Mijn rol nu als salesmanager ale we zijn een KMO dus het is niet dat ik hier de american dream heb om nog hoger op te komen."*

Aan de andere kant zijn er zowel familiale als niet-familiale werknemers die de ambitie hebben om in de toekomst een strategische functie op te nemen, het bedrijf over te nemen of een deel van de aandelen te bemachtigen. Maar het is foutief om te concluderen dat deze personen meer geëngageerd zijn en dat er een verschil is tussen familiale en niet-familiale werknemers, aangezien werknemers die geen aandacht besteden aan hun toekomstperspectief binnen het bedrijf een even grote mate van engagement vertonen.

Respondent 1: *"In de toekomst, overnemen zou mooi zijn maar op basis van bepaalde aandelen zijn, dat is wel het gene waar ik naar streef."*

Respondent 8: *"Ja, dus de bedoeling is dat ik papa uiteraard wat ontlast en een beetje zo in zijn voetsporen tred. Dus de supervisie over het strategische maar ook de dagelijkse leiding. Als ik me kan bewijzen en dat zou lukken, zou ik graag staan waar papa nu staat binnen een heel aantal jaren."*

In Tabel 6 worden nog enkele quotes getoond die een duidelijk beeld geven van het toekomstperspectief van de respondenten.

Tabel 6

Toekomstperspectief van de respondenten in een familiebedrijf.

| Respondent | Quotes |
|------------|---|
| 2 | <i>"Meer verantwoordelijkheden krijgen ale eindverantwoordelijkheid want ik ben nu wel al verantwoordelijk voor de boekhouding enzo ma da is zo apenwerk. Dat is gewoon factuurkes inboeken en cijfertjes ingeven."</i> |
| 4 | <i>"Ja goed ik kijk wel wat er nog op mijn pad komt maar ik streef iedere dag met de directie om het maximum eruit te halen en mee te denken, voorstellen te doen en kijken waar we kunnen verbeteren. Op dit moment voel ik mij heel voldaan in de job doe ik goed en zeer tevreden met wat ik doe. "</i> |
| 5 | <i>"Dat is een hele goeie vraag. Eigenlijk op het elan waar ik nu op zit gewoon, zo goed mogelijk blijven mee denken en voor de rest heb ik daar niet zo een goed beeld op eigenlijk."</i> |
| 7 | <i>"Daar heb ik eigenlijk niet zoveel zicht op. Ik denk momenteel gewoon doen zoals we momenteel bezig zijn, maar ik ben er ook maar nog maar 4 jaar. En ja, naar de toekomst toe gaan we groeien, of willen we gewoon blijven zoals we zijn dat gaat veel spelen met de rol die hier zal weggelegd zijn voor mij."</i> |

5.2 Organisatie-identificatie

Mate van identificatie

Om de determinanten van het engagement van een werknemer in een familiebedrijf te achterhalen, is de mate waarin ze zich identificeren met het bedrijf en de kernwaarden ervan een belangrijke factor. De eerste conclusie die er uit de interviews genomen kan worden, is dat elke respondent, zowel familiaal als niet-familiaal, zich identificeert met het bedrijf. Het is ook opmerkelijk dat zowel familiale als niet-familiale werknemers van hetzelfde familiebedrijf dezelfde kernwaarden beschrijven. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er nauwelijks verschil is in de mate van organisatie-identificatie tussen familiale en niet-familiale werknemers.

Respondent 3: *"Onze slagzin is eigenlijk 'we love to see you shine' en dat slaat ook wel op onze kernwaarden inderdaad. Onze eigen mensen zijn onze zonnetjes en we dragen die heel hoog in het vaandel en proberen hier ook een hele leuke werksfeer en dynamiek en ook voor voordelen voor hen te bieden zodat ze wel echt het gevoel hebben van 'we zitten in een familiebedrijf', die zonnetjes familie, we horen erbij en daar proberen we wel heel hard aan te werken en da lukt meestal ook wel heel goed. Ik sta ook redelijk kort bij mijn collega's dus die zonnetjes zijn voor ons van kapitaalbelang. Ma anderzijds ook onze klanten, ook die willen we zien shinen. Dus we gaan toch wel echt voor die menselijke factor die toch wel heel belangrijk is."*

Respondent 4: *"Ik denk dat de kernwaarden hier zijn ofja wat heel belangrijk is, is het bedrijf zelf maar ook de klant want prioriteit is hier de service naar de klant toe dus wij doen alles wat onze klant, ma ook wel vooral de collega's onder elkaar. Respect voor elkaar, goed omgaan met elkaar en elkaar helpen. Ge merkt ook wel als de familie voelt van kijk 'bedrijfsnaam' zit in zijn hart, hij doet er alles voor, dan wordt ge hier geapprecieerd en op handen gedragen en ze laten ook echt blijken van kijk we zijn blij met u in ons bedrijf dus da vind ik eigenlijk wel leuk. Alles is ook bespreekbaar bij de baas he, ge kunt met alles binnenvallen en ze bespreekt dit ook meteen en zegt niet van how how daar heb ik mijn mannetjes voor, ga maar naar die of die. Nee alles is bespreekbaar."*

Manier van identificatie

Wel is er duidelijk een verschil waar te nemen in de manier waarop familiale en niet-familiale werknemers zich identificeren met het familiebedrijf. Zo zijn familiale werknemers voornamelijk trots op het feit dat het bedrijf van hun familie is en ook dat het een zeer grote rol speelt in hun familie. Doordat de identiteit dus onlosmakelijk verbonden is met die van het bedrijf, zullen ze zich in grote mate identificeren, terwijl niet-familiale werknemers zich vooral identificeren vanuit zichzelf en de waarden die hij/ zij zelf heeft als persoon. Niet-familiale werknemers zijn bijvoorbeeld aangenomen vanwege hun vaardigheden, expertise, opleiding of werkervaring. Omdat ze geen familieleden zijn, hebben ze niet automatisch dezelfde waarden en normen als de familiale eigenaar en zullen ze zich daarom meer identificeren met hun eigen persoonlijke waarden en normen. Dit betekent dat ze vaak werken om hun persoonlijke doelen te bereiken en hun eigen carrière te ontwikkelen, terwijl ze tegelijkertijd bijdragen aan het succes van het bedrijf waarvoor ze werken.

Respondent 6: *"Oef, dat is een gigantische rol alles draait rond 'bedrijfsnaam'. Maar ja, dat staat centraal bij heel veel wat de familie doet. 'Bedrijfsnaam', dat is wie we zijn. Ik ben er ook heel trots op. Ik ben heel trots dat ik toch wel heel wat mag betekenen voor de zaak en dat ik hier een toffe rol in heb, dat is wel heel leuk."*

Respondent 7: *"Ja ik vind dat ik zelf als persoon zeker dezelfde waarden heb en het daarom ook zo leuk vindt om hier te werken. Dat uit zich ook in het feit dat je hier veel minder in- en uitstroom hebt van personeel denk ik. Als je andere waarden hebt dan zal je hier ook niet blijven werken he want dat botst te veel."*

In Tabel 7 worden enkele quotes van familiale en niet-familiale werknemers getoond die een duidelijk beeld geven van de organisatie-identificatie.

Tabel 7

Organisatie-identificatie van (niet-)familiale werknemers.

| Deelnemer | Quotes |
|-----------|---|
| 3 | <i>"Ik heb wel altijd heel veel affiniteit met het bedrijf, ik was daar ook altijd heel trots op dat dat er was en ik vond dat sjiek en ik voelde mij nu niet persé de opvolger of kandidaat om dat te doen ma ik vond da wel heel sjiek dat dat er was. Ik heb ook dezelfde achternaam als het bedrijf en dat versterkt het nog is he."</i> |
| 11 | <i>"Juist omdat dat dat de zaak is van mijn papa trek ik mij ook alles veel harder aan. Ik wil dat de cijfers goed zijn en dat het gewoon goed gaat. Dus je bent gewoon veel betrokkener en ik denk, moest ik voor een ander bedrijf werken zou ik die mentaliteit niet hebben. Dat je rapper kunt zeggen van oh het is 17 uur trek uw plan, probleem is voor morgen terwijl ik dat nu niet heb."</i> |
| 4 | <i>"Ik werk hard voor dit bedrijf en ik ben ook trots op mijn bijdragen aan het succes van het bedrijf. Hoewel ik geen familie ben, voel ik mij toch echt verbonden met de missie en visie van het bedrijf, omdat die net overeenkomen met mijn persoonlijke overtuigingen denk ik."</i> |
| 5 | <i>"Ik ben er niet alleen om mijn werk te doen he maar ook om professioneel te groeien en mijn eigen doelen te bereiken. Als ik dingen moest doen die niet overeenkomen met mijn eigen waarden zou het verhaal snel stoppen denk ik."</i> |

Wel is het opmerkelijk dat zowel familiale als niet-familiale werknemers beiden de perceptie hebben dat het bedrijf als iets van zichzelf beschouwd wordt, wat duidt op een extra hoge mate van identificatie met het familiebedrijf. Belangrijk om op te merken is dat dit expliciet waarneembaar was bij één niet-familiale werknemer en drie familiale werknemers. Vanuit de bevinding dat familiale werknemers trots zijn op het bedrijf en het feit dat ze elke dag met familie kunnen samenwerken, een invloed heeft op de tewerkstelling, is het logisch dat familiale werknemers deze extra hoge mate van engagement zullen bereiken ten opzichte van niet-familiale werknemers. Volgens één niet-familiale werknemer is die extra hoge mate van engagement afhankelijk van de persoonlijkheid van de werknemer. Hij beschrijft zichzelf als een zeer ambitieus en gedreven persoon, wat ervoor zorgt dat hij zich in die mate identificeert en ook engageert.

Respondent 8: *"Als je voor uw eigen of familie werkt, werk je anders. Dat is, het zou zo niet moeten, maar ik denk dat als je voor uw eigen bedrijf en gelijk ik nu ook, opa heeft dat uit de grond gestampt, dat is toch een extra motivatie om dan net dat uurke langer te blijven, of dat beetje meer te werken denk ik."*

Respondent 4: *"Het ligt ook aan mezelf. Er zijn ook collega's op de baan die kunnen zeggen van na 5 uur is het gedaan en ik sluit af. Dus ik ben iemand, voor mijn zaak was het vroeger ook 7/7 en 'bedrijfsnaam' is ook mijn bedrijf bij wijze van spreken en ik ga daar ook volledig voor en ik ben er 7/7 mee bezig. Als ik ga slapen is het 'bedrijfsnaam', als ik opsta is het 'bedrijfsnaam'. Voor mij is het niet werken he. Als ik straks zie van de cijfers zijn goed, sales zijn goed, klanten zijn tevreden, dan haalt ge toch echt voldoening uit uw werk he."*

Factoren van het engagement via de organisatie-identificatie

Zoals vermeld is het duidelijk dat zowel familiale als niet-familiale werknemers zich in grote mate identificeren met het familiebedrijf en de waarden ervan, wat zorgt voor een hoog engagement. Echter, zijn er enkele factoren die een positieve of negatieve invloed hebben op de mate van deze identificatie en, tot gevolg, het engagement.

Familiaal aspect bedrijf

Een eerste factor is het familiale aspect van het familiebedrijf. Alle respondenten zijn van mening dat het bedrijf totaal andere en zelfs tegenovergestelde waarden zou hebben, moest het een niet-familiebedrijf zijn of worden. Het familiaal aspect zorgt er namelijk voor dat beide werknemers zeer veel voordelen behalen bij het werken in het bedrijf, waardoor het verdwijnen ervan een negatieve invloed zal hebben op hun engagement.

Respondent 9: *"Ik denk dat het persoonlijke sowieso meer gaat wegvallen omdat ge altijd met eigen mensen bezig zijt en je kent elkaar in de situatie. En ja als het bedrijf goed voor u is, dan zet je ook wel extra in lijkt mij, dat is dan geen moeite zo. Ook de afstand tussen het management en het personeel gaat veel groter worden."*

Respondent 4: *"Moest er nu straks een externe CEO aangesteld worden die enkel naar cijfers en business kijkt, dan hebt ge een heel ander bedrijf he. Ja je gaat van het warme naar het killere, personeel wordt een nummertje. Personeel boeit het ook niet meer om hier te werken. Als ze morgen 50 euro meer verdienen bij de overbuur dan zeggen ze ook van waarom zou ik hier blijven als ik daar meer kan verdienen en ze zijn weg he. Voor mij is het voordeel dat iedereen hier werkt zich goed voelt, het warme gevoel en de collega's onder elkaar waardoor iedereen hier wilt zijn."*

De voordelen bij het werken in een familiebedrijf komen voor een groot deel overeen tussen familiale en niet-familiale werknemers. Zo krijgen de werknemers van een familiebedrijf meer flexibiliteit op vlak van uren en verlof, een grote autonomie bij het uitvoeren van hun job, een gevoel van vertrouwen door de aanwezigheid van de verschillende generaties, en een familiale werksfeer waarbij iedereen elkaar persoonlijk kent.

Respondent 1: "Nog een voordeel is flexibel naar verlof, ik zeg nu maar iets naar familiale omstandigheden die er zijn of iemand die zegt ik voel mij niet 100% vandaag, is het mogelijk om vandaag van thuis uit te werken, ja dat wordt niet aangemoedigd maar er wordt wel respect voor getoond. Bij die grote structuur is dat niet haalbaar, daar wordt anders mee omgegaan."

Respondent 4: "Ge moet denken ik ben 20 jaar zelfstandige geweest en dan is het niet zo evident om voor een baas te gaan werken ma da gevoel heb ik hier totaal ook niet. Niemand die mij vraagt van waar zijt ge, wat hebt ge gedaan, hoelaat zijt ge begonnen en gestopt? Da zullen ze nooit bij mij doen omdat ze mij de volle 200% vertrouwen en weten van die doet zijn job correct en die gaat voor het bedrijf. En das ook net waarom ik zo kan openbloeien hier want ik heb terug het gevoel dat ik mijn eigen baas ben en dat geeft mij ook een heel goed gevoel en ge voelt ook gewoon de appreciatie van hen en dat ze het fijn vinden wat ge doet en dat ge echt voor het bedrijf gaat en er alles voor wilt doen dat zowel klant en bedrijf beter worden. Ik ga iedere dag naar huis met een voldaan gevoel en doe mijn job heel graag."

Echter verkrijgen familiale werknemers nog extra voordelen bij het werken in een familiebedrijf. Zo krijgen enkele familiale werknemers een financiële beloning bij het behalen van een doelstelling of een bedrijfswagen uit een hogere prijsklasse. Naast deze financiële voordelen gaat de flexibiliteit in functie van uren en verlof nog verder dan bij niet-familiale werknemers. Verlof op korte termijn aanvragen of vroeger stoppen wordt bijvoorbeeld sneller toegestaan door de familiale eigenaars. Een belangrijke opmerking die hierbij gemaakt moet worden, is dat familiale werknemers dit, vanuit eigen wil, compenseren door bijvoorbeeld langer te blijven werken die dag of werken tijdens weekenden en vakanties. Het is dus niet dat ze profiteren van die familiale band met de CEO. Tot slot, zoals eerder vermeld, halen familiale werknemers ook enorm veel waarde uit het feit dat ze elke dag kunnen samenwerken met zijn/ haar familie.

Respondent 2: "Als ik om 9u aankom met mama en eigenlijk om half 9 moet beginnen werken dan begint ge toch om 9u. Ik kan bijvoorbeeld veel makkelijker zeggen van dan wil ik verlof, is ook misschien door de functie die ik heb dat da makkelijker is. Ik kan zeggen van mag ik maandag thuisblijven en das geen probleem dan. Ma ik blijf dan ook wel langer werken dan de rest dus dat compenseert dan wel weer."

Respondent 11: "Goh ik denk dat ik wel wat flexibeler kan omgaan met uren. Ook als er iets is met de kindjes, dat zijn papa zijn kleinkinderen dus uiteraard gaat hij dan zeggen, doe maar. Ook als heel mijn planning gedaan is en alles loopt goed dan zegt papa ook van ga maar vroeger naar huis en ga de kinderen maar halen. Maar omgekeerd, ook als er langer moet gewerkt worden of ik moet op een zaterdag terugkomen of in bouwverlof om de lonen uit te betalen, dat doe ik dan ook wel."

Respondent 6: "Voor mij privé zijn de voordelen ja, ik ben familie, directe familie van de eigenaar, dus als ik bepaalde doelstellingen haal dan word ik financieel beloond. Dat is heel plezant natuurlijk. Ik haal daar privé eigenlijk veel voordelen uit hè. Plus ik zit met mijn nonkel en ook echt mijn beste vriend elke dag te werken, dat is voor mij een gigantisch voordeel."

In Tabel 8 worden enkele quotes van familiale en niet-familiale werknemers weergegeven die een duidelijk beeld schetsen van de voordelen die zij verkrijgen bij het werken in een familiebedrijf.

Tabel 8

Voordelen van het familiaal aspect van een familiebedrijf.

| Respondent | Quotes |
|------------|---|
| 1 | <i>"Het heeft heel veel voordelen. Zoals als ik zei van hier was een bepaalde rust dat ge merkt, een gemoedsrust bedoel ik daarmee, ge zijt hier geen nummer en da hebt ge wel bij familiale bedrijven dat ge persoonlijk wordt aangesproken, ge wordt ook bij veel dingen mee betrokken er worden ook evenementen georganiseerd om het personeel tevreden te houden en ook om dat groepsgevoel of familiaal gevoel boven te halen he."</i> |
| 5 | <i>"Ik heb in beide soorten bedrijven gewerkt en dan merk je wel dat dat het familiale echt wel een belangrijke pijler kan zijn om je toekomst te maken en om graag te komen werken."</i> |
| 6 | <i>"Ik denk dat de sfeer het grootste voordeel is. Het personeel en ikzelf worden ook echt gehoord als je ontevreden bent. Er worden dingen gedaan voor het personeel, organiseren heel vaak leuke get aways. We proberen echt iedereen betrokken te houden en we zien 'bedrijfsnaam' als 1 grote familie."</i> |
| 8 | <i>"Ik word goed gesteund en er wordt mij niet echt de hand boven het hoofd gehouden. Ik heb dat in het begin ook gezegd van laat mij mijn fouten maken en laat mij maar tegen de lamp lopen of mij belachelijk maken, want anders leer ik niet. Ma dat is uiteraard wel een voordeel he, je kan altijd bij familie terecht als je een probleem hebt en je weet ook dat die je altijd zullen helpen."</i> |
| 10 | <i>"Heel korte lijnen dus we zijn het gewend om heel direct met elkaar te praten zonder dat daar een gestructureerd evaluatie voor nodig is. Als u iets niet aanstaat, dan zeg je het gewoon."</i> |
| 12 | <i>"Het is gemoedelijk, je weet bij wie je moet zijn voor oplossingen als er problemen zijn. Met mezelf, met iemand in mijn team, dan kan dat direct met de hele familie besproken worden."</i> |

Er zijn ook nadelen verbonden aan het familiale aspect van een familiebedrijf, die een negatieve impact hebben op het engagement van niet-familiale werknemers. Allereerst kan het moeilijker zijn voor niet-familiale werknemers met managementfuncties om andere werknemers op hun fouten te wijzen vanwege het familiale aspect van het bedrijf. Ten tweede kan de bedrijfscultuur de niet-familiale werknemers de indruk geven dat ze minder hard gestraft zullen worden, waardoor hun motivatie en betrokkenheid bij het uitvoeren van hun werk afnemen. Het is dus belangrijk om deze kwesties te erkennen en te adresseren om het engagement en productiviteit van alle werknemers binnen het bedrijf te bevorderen.

Respondent 6: *"Door die familiale werksfeer is het soms wel zo dat, misbruik zou ik niet zeggen, maar dat ze weten dat wij veel laten passeren en dat dat misschien wel doorweegt in hun motivatie. Bijvoorbeeld we beginnen om 9u met werken maar ze zijn nog een koffietje aan het drinken tot 9u30 en wat aan het babbelen en da hoort bij die familiale sfeer he ma dan zitten 'naam zaakvoerder' en ik ondertussen al volle bak te werken. Het is wikken en wegen, hè? Als je met harde hand dan heb je niet dezelfde*

werksfeer, dan komen ze minder graag werken en dat reflecteert naar de klant en anders is dat dat ze af en toe misschien met iets meer weg geraken dan ergens anders."

In Tabel 9 worden de nadelen verbonden aan het familiaal aspect van het bedrijf geschetst.

Tabel 9

Nadelen van het familiaal aspect van een familiebedrijf.

| Respondent | Quotes |
|------------|---|
| 5 | <i>"Goh ja een nadeel voor mezelf is wel echt dat ik het veel moeilijker vind om mensen terecht te wijzen omdat ze net meer aanvoelen als vrienden dan gewoon collega's. Ik ben nu zelf ook wel een zachter persoon dus dat kan er ook mee te maken hebben."</i> |
| 12 | <i>"Ge merkt ook wel dat ze dat hier appreciëren dat hier zo over het weekend enzo gebabbeld wordt en ik vind da zelf ook heel leuk ma op een gegeven moment moet er wel terug gewerkt worden en dat heb ik dan precies sneller door dan mijn andere collega's. Ik zeg daar zelf wel niks van he want dat vind ik altijd zo ne moeilijke dus laat ik die taak liever aan papa (lachend)."</i> |

Relatie met de collega's

Een tweede belangrijke factor die van invloed is op de mate van organisatie-identificatie en bijgevolg het engagement van werknemers, is de aard van hun relatie met collega's. Zoals eerder vermeld, brengt het werken in een familiebedrijf verschillende voordelen met zich mee, waaronder het opbouwen van sterke banden met collega's. Uit interviews met respondenten kwam naar voren dat zij allemaal van mening waren dat zij een goede tot familiale relatie hebben met hun collega's, en dat deze relatie voortkwam uit het familiale aspect van het bedrijf.

Respondent 7: *"Ik merk dat deze meer en meer familiair worden. Elke maand gaan we samen met de collega's van de bureau iets eten. We proberen wel echt een groep te zijn en dan merk je wel dat zij niet meer alleen collega's zijn maar het worden vrienden en dat is wel leuk aan het geheel van hier te werken."*

Niettemin blijkt uit de interviews dat familiale werknemers een duidelijk verschil opmerken in de aard van hun relatie met collega's, afhankelijk of deze wel of niet tot de familie behoren. Vanwege het feit dat familiale werknemers doorgaans de zoon of dochter van de eigenaar zijn en in de toekomst zelf een leidinggevende functie kunnen aannemen, zijn zij minder geneigd om persoonlijke zaken met niet-familiale collega's te delen. Dit kan resulteren in een minder sterke relatie met niet-familiale collega's en het gevoel hebben dat ze worden buitengesloten. Aan de andere kant worden familiale werknemers minder betrokken bij privégesprekken, zoals over weekendactiviteiten, van niet-familiale collega's omdat zij vrezen dat dit hun professionele imago zal schaden, met name als de familiale collega ooit leidinggevende wordt. Dit gaat zelfs zo ver dat familiale collega's niet worden uitgenodigd voor bepaalde activiteiten onder collega's. Het feit dat familiale werknemers een minder sterke band hebben of de perceptie hebben dat ze anders worden behandeld, heeft een negatieve invloed op hun betrokkenheid bij het bedrijf.

Respondent 2: *"Tja ma ik ben ook wel zoontje van he. Ge merkt dat ook wel als ik erbij ben dat die niet alles zeggen omdat ze schrik hebben dat ik alles ga doorkleppen."*

Aan tafel s 'middags is da ook zo, als ik erbij zit dan is het altijd veel stiller en klagen de mensen niet omdat die denken dat we dat dan gaan doorzeggen."

Respondent 10: *"Ik denk dat zij ook een soort afstand houden, die gaan ook niet hun zatte weekend verhalen tegen mij vertellen hé. Ook nog een ander voorbeeldje, mijn nicht en mijn mama hebben een tijdje in de refter meegegeten ma het personeel heeft dan toch aangegeven van ja we zouden het fijner vinden als we alleen mogen eten."*

In plaats van het 'buitensluiten' of minder betrekken van de familiale werknemers zijn er ook niet-familiale werknemers die extra inspanningen leveren om een goede relatie te creëren, door bijvoorbeeld het voortdurend vleien om zo een positieve indruk te maken op de familiale eigenaar. Dit kan echter leiden tot een voorzichtige omgang met de familiale collega bij het terechtwijzen of bestraffen van diens fouten.

Respondent 4: *"Ja ge merkt wel dat sommige collega's wel voorzichtiger zijn. Als er een andere planner was dan zouden ze zeggen van godverdomme dit en dat en die klant ma bij 'naam familiale collega' gaan sommige hem misschien voorzichtiger aanpakken en zeggen van zou ge dit eens willen bekijken."*

Een opvallende bevinding is dat elke niet-familiale respondent beweert dat er geen verschil bestaat in relatie met familie en niet-familiale collega's. Zij stellen dat zij familiale collega's op dezelfde manier beschouwen als niet-familiale collega's. Dit wordt ondersteund door het feit dat niet-familiale werknemers van mening zijn dat familiale werknemers zich niet profileren als een 'zoontje of dochtertje van'. Hoewel familiale werknemers aanvankelijk bang waren om op die manier gepercipieerd te worden, hebben ze dit gevoel niet ervaren binnen het bedrijf.

Respondent 8: *"Ik had wel de schrik dat ze gingen denken van ale dochtertje van komt hier is beginnen. Dus, Ik had wel zo wel schrik dat da sommigen tegen de borst ging stoten, maar eigenlijk viel dat heel goed mee. Ik heb mij ook nooit zo opgesteld van ik zal jullie hier de les komen spellen."*

Respondent 11: *"Ik heb daar wel in het begin altijd zo eventjes moeite mee van wat gaan ze wel niet van mij denken. Ik profileer mij helemaal niet zo, of dat hoop ik toch niet naar mijn collega's. (...) Dat ik zou zeggen van ik ben beter als u want ik ben wel de dochter van de baas, die dingen heb ik nog nooit, nooit, nooit niet gezegd."*

Het is echter belangrijk om kritisch te reflecteren op deze bewering, aangezien uit de interviews met niet-familiale werknemers naar voren komt dat een familiale werknemer onbewust anders wordt behandeld en gepercipieerd. Het aanwezig zijn van familie op de werkvloer geeft de niet-familiale werknemer het gevoel dat ze zich meer bewust moeten zijn van hun gedrag, aangezien elke misstrap via de familiale werknemers mogelijk bij de familiale CEO terecht kan komen.

Respondent 12: *"Ja, ik zeg het misschien iets meer op uw tellen passen, dus ge weet wel dat er dat er spionnen zitten bij wijze van spreken."*

Er dient te worden opgemerkt dat niet-familiale werknemers mogelijk niet openlijk zullen toegeven dat ze familiale werknemers anders behandelen, om verschillende redenen. Ten eerste kan er een impliciete druk bestaan om zich te onthouden van dergelijke bekentenissen, aangezien deze

masterproef uiteindelijk zal worden getoond aan de familiale CEO. Bovendien is het mogelijk dat er niet-familiale werknemers geïnterviewd zijn die daadwerkelijk geen onderscheid maken tussen familiale en niet-familiale werknemers, omdat de CEO hen heeft geselecteerd en redelijkerwijs ervoor zal zorgen dat zij correct worden behandeld door de familie. Het is dus noodzakelijk om deze kwestie kritisch te benaderen en rekening te houden met mogelijke vertekeningen in de antwoorden van niet-familiale werknemers.

In Tabel 10 worden enkele quotes weergegeven van zowel familiale als niet-familiale werknemers die de relatie met hun collega's duidelijk schetsen.

Tabel 10

Beschrijving van de relatie met collega's.

| Respondent | Quotes |
|------------|--|
| 1 | <i>"Goed, het is niet omdat ge verantwoordelijk zijt in een bepaalde afdeling dat ge naast uw schoenen moet lopen. Het is eens zo belangrijk dat ge luistert naar wat er op de vloer rondgaat of verteld wordt en dat ge ook kunt helpen als er iets is, af en toe een pint drinken buiten de uren dat moet ook kunnen, dat geeft ook een bepaald gevoel van vertrouwen denk ik naar de mensen toe."</i> |
| 2 | <i>"Beperkt, dat zijn zoals ge zegt collega's en niet echt vrienden zo. (...) Omdat ik dat ook niet belangrijk vind. Die mannen hebben vorige week vrijdag gepokerd bij iemand zijn thuis en ik ben daar dan niet voor gevraagd. Ma ale ik vind da niet erg want ik ben hier ook om te werken he. Ge moogt wel al is lachen ma ik heb genoeg te doen en ik vind dan die band niet zo belangrijk en het is ook niet dat ik daarvan wakker lig."</i> |
| 3 | <i>"Goed eigenlijk, bijna familiair zelfs al is da geen familie, voor mij voelt dat als familie."</i> |
| 5 | <i>"Top ja een woord meer heb ik daar eigenlijk niet aan toe te voegen. Dat is zo goed. En, dat is nu niet om op te scheppen of dergelijke, maar ik heb hier echt wel een hele goede band bij al de dames en dat is wel heel uniek."</i> |
| 6 | <i>"Heel amicaal heel, heel vriendschappelijk, heel positief."</i> |
| 9 | <i>"Die vind ik goed. Dat is vrij familiair zelfs die relatie zou ik zeggen."</i> |
| 10 | <i>"Heel goed want door die anciënniteit hebben die mij ook echt zien opgroeien hé. Ik kwam hier ook als kind en iedereen kent mij en da vind ik ook wel heel leuk."</i> |

Relatie met de familiale zaakvoerder

Zoals reeds vermeld, bestaat er een verschil in de relaties die familiale werknemers ervaren met hun familiale collega's/de CEO en niet-familiale collega's. Het is vanzelfsprekend dat de relatie met familiale collega's/CEO sterker is, simpelweg omdat ze familie zijn. Dit manifesteert zich in een lossere werksfeer onderling en zelfs een groter engagement volgens sommige familiale werknemers. Niettemin impliceert deze sterke band niet dat er tussen werkuren door geen werkgever-werknemer relatie bestaat tussen de CEO en de familiale werknemer.

Respondent 6: *"Ik heb een veel closere band met 'naam zaakvoerder'. We bespreken ook alles (...) Ik vind het ook een commitment naar 'naam zaakvoerder' toe om hier alles te geven omdat hij mij zoveel vertrouwen heeft gegeven. Ik vind het erg belangrijk dat ik hem alles geef elke dag en dat ik hier elke dag met mijn volle energie sta."*

Respondent 10: *"Ik merk zeker een verschil. Je moet ook een beetje serieuzer zijn tegen uw personeel. Gelijk met papa ben ik heel vaak aan het gekke, zo echt die flauwekul dan, maar dat kan niet met het personeel."*

Respondent 8: *"Uiteraard als ik hier met mijn papa 's avonds laat nog zit te werken, dat is uwe pa en dat is anders dan hier de mensen op het bureau. Maar, inhoudelijk zie ik niet echt een verschil. Als wij hier rondlopen, papa is ook mijne baas op dit moment en ik ben beetje zijn rechterhand hoop ik ma dat zakelijke, dat blijft wel. Papa hamert er ook sterk op dat dat zo is tijdens de werkuren."*

De sterke band tussen familiale werknemers en de CEO brengt niet alleen voordelen met zich mee, maar ook nadelen, zo blijkt uit de bevindingen van deze studie. Eén van de respondenten geeft aan dat hij/zij harder wordt aangepakt dan een niet-familiale werknemer in geval van fouten. Bovendien wordt alle kritiek en feedback als persoonlijker ervaren vanwege de familierelatie, wat het engagement van de familiale werknemer negatief beïnvloedt.

Respondent 11: *"Ik word of da gevoel heb ik alleszins dat ik harder word aangepakt door papa als het minder gaat, dan is het wel vaak dat ik op het bureau wordt geroepen en dat hij zegt van gij moet dit doen en moet dat doen en dan voel ik dat papa mij begint zo op alles aan te wijzen terwijl hij dat niet doet bij een niet-familiale collega. Maar doorheen die periode kon hij soms echt wel heel lelijk doen en dan heb ik er ook wel een paar keer over nagedacht van oh, ik moet iets anders gaan zoeken want ik vind het niet meer te doen."*

Het is van belang om op te merken dat deze perceptie enkel door één familiale werknemer gedeeld werd en dat er zelfs andere familiale werknemers waren die een tegenovergestelde ervaring hadden, namelijk dat de familie hen net zachter aanpakt bij eventuele fouten.

Respondent 8: *"Mijn papa zou dan moeten zeggen van ja jij hebt ook een fout gemaakt maar hij is dan wel zachter naar mij toe wat ook normaal is denk ik."*

Nog een nadeel dat ervaren wordt door familiale werknemers bij het werken in een familiebedrijf is de mogelijke moeilijkheid in de samenwerking met de CEO. Zo kunnen familiale werknemers het moeilijk vinden om kritiek te uiten op de CEO vanwege de aanwezigheid van de familierelatie. Het behouden van een professionele scheiding tussen de rol van CEO en die van ouder kan een uitdaging vormen voor de familiale werknemer waardoor open en eerlijke communicatie bemoeilijkt wordt.

Respondent 8: *"Je werkt dan samen met familie, maar soms kun je toch ook niet alles tegen ze zeggen. Als ik het zo lelijk mag zeggen, tegen een vreemde kun je je al eens kwaad maken maar bij familie heb je vaak al zoiets van ja het is een mijne pa, ik zal er*

maar niet te veel over zeggen. Het is een beetje een vergiftigd geschenk soms. Dat is toch heel anders als met iemand vreemd."

Respondent 2: *"Ik vind het soms toch wel moeilijk om 'kritiek' te uiten op de CEO, omdat dat net mijn ouders zijn hé. Ik heb dan schrik dat mijn feedback misschien op de foute manier wordt opgevangen en dat maakt het soms toch wel moeilijk om volledig open te communiceren."*

Alle niet-familiale respondenten zijn van mening dat de familiale CEO op een professionele en respectvolle wijze met zijn niet-familiale werknemers omgaat. Zij stellen dat er sprake is van een goede werkgever-werknemer relatie, waarbij het van belang is dat de familie altijd bereikbaar en benaderbaar is. Bovendien vinden zij het waardevol als hun mening wordt gevraagd en zij de mogelijkheid krijgen om feedback te geven en die uiteindelijk ook ter harte wordt genomen door de familiale CEO. In enkele gevallen ervaren niet-familiale werknemers zelfs een dusdanig sterke band dat zij het gevoel hebben als familie behandeld te worden.

Respondent 9: *"Ze behandelen u ja, lijk hun eigen dochter. Dat is misschien wat straf uitgedrukt, maar toch wel zoals kind aan huis vind ik."*

Respondent 5: *"Ja eigenlijk op dezelfde manier hoe dat ze met zichzelf binnen de echte familie dan omgaan. Wij zijn hier eigenlijk 1 grote familie en als ik daar ook zo hoor van de andere collega's, die komen heel graag werken, gewoon omdat dat zo een lossere sfeer is, hè."*

In Tabel 11 worden enkele quotes uit de interviews weergegeven om de perceptie van niet-familiale werknemers over hun relatie met de bedrijfsfamilie weer te geven.

Tabel 11

Beschrijving van de relatie met de familiale zaakvoerder.

| Respondent | Quotes |
|------------|--|
| 1 | <i>"Correct vind ik, luisteren, kijken en zorgen dat iedereen zich goed voelt. Ik heb tegen de eigenaars ookal gezegd van ik ken niemand, en dat heeft ook met dat familiale aspect te maken denk ik, die op een vrijdag zegt van ey ik ga spek en eieren bakken voor iedereen of die ne keer elke maand zorgt dat er een evenement is en dat iedereen ook betrokken is bij de 2 bedrijven. Eerst een meeting met aansluitend een drink waarbij er dan kickertafel is, darts enzovoort dus er wordt effectief wel ingezet om een groepsgevoel tussen de verschillende bedrijven te creëren. (...) Het is een uitdaging ma ale ze doen hun best daarvoor moet ik zeggen. Ik vind het chapeau dat ze als eigenaars die insteek hebben want dat ziet ge niet overal."</i> |
| 3 | <i>"Voor haar zijn iedereen zonnetjes dus het is mijn familie en het is niet dat dat zij zich profileert als de grote baas en zegt van gij moet dit en dat niet. Nee we zijn zonnetjes, we doen dit samen. 'Naam zaakvoerder' zal ook altijd meningen vragen en ze pakt die feedback ook mee. Het is niet dat ze zegt van kijk dit is mijn keus, ik vraag jullie mening wel ma ik doe er niks mee. Zo voelt ge u ook echt in een familie he. Ze geeft ook tips over sommige vakanties bijvoorbeeld. We zijn zonnetjes en 1 familie en niemand zal zich hier ook met de hoofd in de lucht lopen en zeggen van ik ben beter dan jou. Iedereen staat hier gelijk."</i> |
| 6 | <i>"Ik denk ja gewoon als een goede werkgever werknemer relatie. Ik zie daar geen negatieve kanten of geen positieve kanten ale, geen simpele kanten aan met het feit dat dit een familiebedrijf is."</i> |

- 12 *"Het is echt niet zo dat ik het gevoel heb dat hier een familietje is dat er fijn buiten staat. Wij zijn een team en we proberen voor de zaak zo goed mogelijk te kunnen doen"*
-

Appreciatie van de bedrijfsfamilie

Geëngageerde werknemers zijn betrokken bij hun job en zullen deze dus ook beter uitvoeren. Niettemin wijzen de resultaten van de interviews erop dat zowel familiale als niet-familiale werknemers niet volledig geëngageerd zullen blijven zonder erkenning van de bedrijfsfamilie. Het is daarom van cruciaal belang dat de werknemers regelmatig waardering krijgen voor hun werk en prestaties. Deze factor heeft dus een positieve invloed op het engagement van de werknemers, maar kan ook een negatieve invloed hebben als de bedrijfsfamilie geen erkenning geeft. Zonder deze bevestiging zullen werknemers in voortdurende onzekerheid verkeren en zich afvragen of ze hun werk goed doen, wat kan leiden tot afname van de motivatie.

Respondent 4: *"Ge moet appreciatie voelen en krijgen want anders zijt ge op het laatste ook uitgebrand he. Dan denkt ge van goh ik krijg geen feedback, doe ik het goed en da blijft niet duren dan he."*

In Tabel 12 wordt het belang van appreciatie van de bedrijfsfamilie verduidelijkt met enkele quotes van zowel familiale als niet-familiale werknemers.

Tabel 12

Belang van appreciatie van de bedrijfsfamilie.

| Respondent | Quotes |
|------------|---|
| 5 | <i>"Ja dat niveau blijven halen, is ook merendeels omwille van het feit dat ik zoveel appreciatie altijd krijg. Dat is eigenlijk de grootste wisselwerking. Je krijgt die appreciatie dus je weet van oké ze zijn content van mij en dan weet je perfect van oké, wil ik dat behouden? Ja, dan ga ik wel mijn best moeten blijven doen en dat niveau blijven halen. En, dat is eigenlijk zo'n vicieuze cirkel die ik niet wil doorprikken."</i> |
| 8 | <i>"Ja die appreciatie van zowel de familie als de collega's. Denk dat dat eigenlijk hetgeen is zodat dat je fier kunt zijn op elkaar en dat is wel het fijnste. Alle maar ook als wij horen van de klanten van je hebt dat hier opgeleverd en dat is goed gegaan."</i> |
| 11 | <i>"Papa is niet zo iemand die dichtbij gaat zeggen van ge zijt goed bezig, maar da zit gewoon niet in zijn karakter dus dat moet ik uit andere dingen halen van bijvoorbeeld van ja ga maar eens vroeger naar huis. Papa zal mij nooit mee op de bureau roepen en zeggen van nu zijt ge goed bezig wat ik eigenlijk wel jammer vind soms want ale het is altijd wel fijn om te weten of ge goed bezig zijt of niet hé."</i> |
| 12 | <i>"Ja, dat is voor iedereen wel belangrijk denk ik, hè? Ik bedoel dat ge af en toe te horen krijgt dat ik het goed gedaan heb. Iedereen krijgt wel eens graag een complimentje denk ik, hè dus ja ik ook."</i> |

Ontwikkelings- en groeikansen in het familiebedrijf

Op basis van de interviews kan worden geconcludeerd dat het familiale aspect een aanzienlijke invloed heeft op de ontwikkelings- en groeikansen van werknemers en zowel een positieve als negatieve impact heeft op hun engagement, afhankelijk van de familiale status van de werknemer. Onder de respondenten zijn er twee verschillende meningen gevormd over de mate waarin zij kansen krijgen in het familiebedrijf in vergelijking met een niet-familiebedrijf: minder en meer.

Zowel familiale als niet-familiale werknemers zijn van mening dat werknemers in een familiebedrijf meer kansen krijgen. Ten eerste geven familiebedrijven de voorkeur aan interne kandidaten bij het invullen van vacatures, omdat bestaande werknemers de familiale waarden al delen en het daardoor gemakkelijker is om hen betrokken te houden. Ten tweede, doordat de familie dichter bij de werknemers staat, merken zij sneller wanneer een werknemer zijn of haar best doet, wat de kans op promotie vergroot. Bovendien krijgen werknemers in familiebedrijven sneller en meer verantwoordelijkheden dan in grotere bedrijven vanwege de kleinschaligheid van het bedrijf en de afwezigheid van strikte procedures.

Uit de interviews blijkt dat werknemers deze ontwikkelings- en groeikansen als zeer belangrijk beschouwen, wat ook een positieve invloed heeft op hun engagement.

Respondent 6: *"Ze staan korter bij, dus ze hebben daar ook beter zicht op. Het is allemaal intiemer, dus uiteindelijk in die zin zijn er wel meer mogelijkheden volgens mij."*

Toch blijkt uit de interviews dat enkele werknemers, zowel familiale als niet-familiale, van oordeel zijn dat er een verschil bestaat in de ontwikkelings- en groeikansen tussen een familiale en niet-familiale werknemer in een familiebedrijf. De respondenten zijn zich bewust van het feit dat in sommige familiebedrijven de managementfuncties voorbehouden zijn voor familieleden. Hierdoor krijgen familiale werknemers automatisch meer kans op doorgroeimogelijkheden dan niet-familiale werknemers. Deze vaststelling wijst op een potentieel negatief effect van de familiale band op de gelijke kansen en eerlijke behandeling van werknemers in een familiebedrijf.

Respondent 6: *"Ik heb zeker meer kansen gekregen, omdat ik al een heel goede band had met 'naam CEO' dat ga ik niet ontkennen. Dat is ook geweten, maar ik denk dat ze mij, hoe ik het ervaar, mij respecteren en dat het werk dat ik allemaal doe, waarderen."*

Opmerkelijk is dat alle niet-familiale respondenten verklaren dat ze dit ook logisch vinden omdat het simpelweg familie is van de CEO, en dit ook begrijpen als de familiale werknemer de geschikte skills en diploma heeft voor die functie. Het is echter opvallend dat geen enkele niet-familiale werknemer aangeeft hierover gefrustreerd te zijn, een sentiment dat ook door de familiale werknemers wordt bevestigd.

Deze afwezigheid van frustratie kan enerzijds worden verklaard doordat niet-familiale werknemers zich al in een managementfunctie bevinden en tevreden zijn met de kansen die zij in het bedrijf krijgen, of simpelweg geen ambitie hebben om het bedrijf over te nemen of door te groeien. Het is

daarom afhankelijk van de soort profielen die werkzaam zijn in het familiebedrijf. Als er bijvoorbeeld hoogopgeleide werknemers werkzaam zijn, zullen zij sneller gefrustreerd raken als een familiale werknemer zonder dezelfde kwalificaties toch sneller kan doorgroeien. Het is daarom onduidelijk of dit een negatieve impact heeft op het engagement van alle niet-familiale werknemers.

Respondent 1: *"Ja, laten we een kat een kat noemen. Het is en blijft familie, hè. Die gaan altijd wel meer kansen krijgen dan iemand anders, maar in die zin moeten ze zich nog altijd bewijzen vind ik."*

Respondent 12: *"Natuurlijk, stel dat 'naam zaakvoerder' echt op pensioen gaat, dan zal 'naam familiale werknemer' daar een grotere kans hebben om manager te worden dan ik natuurlijk, wat logisch is dat, dat weet jij ook. Dat is een beetje de fakkel doorgeven dan hè?"*

Volgens een familiale werknemer is dit verschil te wijten aan het feit dat familie simpelweg van nature meer vertrouwen heeft in elkaar. De zaakvoerder laat de familiale werknemer sneller 'los' en fouten maken zodat ze ook meer en sneller leren van die fouten, terwijl ze dit vertrouwen niet/nauwelijks zullen hebben in een niet-familiale werknemer in dezelfde (start)positie.

Respondent 6: *"Hij heeft ook wel heel veel de mindset van ik laat 'naam familiale werknemer' doen en als die absoluut iets wil doen dan laat hij het mij doen en kan ik van mijn eigen fouten ook leren in het bedrijf."*

Echter zijn er ook familiale en niet-familiale werknemers die verklaren dat beide partijen evenveel ontwikkelings- en groeikansen krijgen in een familiebedrijf. De mate waarin familiale werknemers meer kansen krijgen zal dus verschillen per bedrijf.

Respondent 11: *"Dat maak ik hier niet mee. Ik ben ook 12 jaar geleden en het is niet dat papa zei, ja, komt gij maar bij ons werken en we gaan u direct een hoge functie geven, ik zou dat ook niet willen dus ik ben ook gewoon in de winkel begonnen."*

Indien de familiale werknemer in het familiebedrijf stapt, met de overname als doel, zal de zaakvoerder geneigd zijn om zijn/ haar familie meer en sneller ontwikkelingskansen te geven dan wanneer de familiale werknemer enkel in het bedrijf komt werken als tijdelijke 'oplossing'. In dit scenario krijgt de familiale werknemer de kans om verschillende functies in het bedrijf uit te proberen en zo te ontdekken wat het beste bij hem of haar past. Op basis van deze ervaringen kan de werknemer doorgroeien en zich verder ontwikkelen in zijn of haar voorkeursfunctie. In tegenstelling tot de familiale werknemer, start een niet-familiale werknemer in een specifieke functie en blijft hij of zij daar gedurende een langere periode werkzaam, ook al zou er interesse zijn in andere functies binnen hetzelfde bedrijf.

Respondent 8: *"Mijn rol nu, ik ben daar eigenlijk wat in mogen rollen van papa, dus die heeft in het begin gezegd van zoek uwe weg, probeer alles wat te proeven in het begin, wat ik nog altijd aan het doen ben, dus ik zit ook zelf nog een beetje in een testfase. Ja, de bedoeling is dat het papa uiteraard wat ontlast en ik een beetje zo in zijn voetsporen tred."*

In Tabel 13 wordt er een duidelijk beeld geschetst rond de meningen van familiale en niet-familiale werknemers omtrent de ontwikkelings- en groeikansen in het familiebedrijf en de impact die het familiale karakter van het bedrijf hierop heeft.

Tabel 13

Ontwikkelings- en groeikansen in een familiebedrijf.

| Respondent | Quotes |
|------------|---|
| 1 | <i>"Ik denk persoonlijk wel omdat ze beide ambitieus zijn en dat ook uitstralen, ale en ervoor zorgen dat ge die kansen ook kunt krijgen. (...) Iedereen heeft naar mijn gevoel wel dezelfde kansen in het bedrijf."</i> |
| 2 | <i>"Goh ik denk wel als ge hier uw best doet en ge laat zien wat ge waart zijt dat mama en papa u wel snel kansen gaan geven en ook verantwoordelijkheid."</i> |
| 5 | <i>"Ik denk dat dat ergens logisch is van kijk, er komt familie binnen, dat is een goeie dat er meer kansen zijn voor zo iemand, dan het gewone personeel. Ik denk dat dat logisch is dat er wel ergens een beetje niveauverschil is."</i> |
| 7 | <i>"In principe is 'naam zaakvoerder' nog altijd grote baas en 'naam familiale opvolger' gaat opvolger zijn en daaronder kan da zoveel schuiven zijn als ze zelf willen wat kan binnen het familiebedrijf denk ik."</i> |
| 10 | <i>"Die maken die niet groter alleszins. Er zijn hier weinig doorgroeimogelijkheden. We hebben ook niet echt meer functies, de rollen liggen gewoon heel erg vast in dit bedrijf."</i> |
| 12 | <i>"Ik denk misschien wel meer als je zorgt dat je in een gratie valt van de familie. Als jij je best doet en je zorgt dat je opvalt in het team dan gaat dat ongetwijfeld opvallen bij de zaakvoerder en zal je ook sneller kansen krijgen."</i> |

5.3 Bestuur in het familiebedrijf

Structuur

Uit de interviews blijkt dat in elk familiebedrijf een vergelijkbare horizontale structuur aanwezig is. De eigenaar van het familiebedrijf bevindt zich bovenaan deze structuur, terwijl alle werknemers hieronder min of meer op hetzelfde niveau staan. Deze structuur lijkt een positieve invloed te hebben op het engagement van de werknemers. Uit de interviews kwam naar voren dat geen enkele respondent belang hechtte aan een functie met een hoog aanzien. De respondenten zijn van mening dat deze structuur meer voordelen dan nadelen heeft, bijvoorbeeld dat men bij een probleem of vraag direct bij de juiste persoon terecht kan. In grote niet-familiebedrijven moet vaak een ingewikkelde contactprocedure gevolgd worden, wat voor vertraging kan zorgen.

Respondent 4: *"Het leuke daaraan is, als ge een vraag hebt, dan belt ge meteen naar de juiste persoon. Ge moet niet eerst naar de balie bellen, en die komen dan bij mij terecht en ik verbind die dan door en ik die door verbinden met de commerciële directeur."*

Echter, enkele niet-familiale werknemers ervaren nadelen van de horizontale structuur met beperkte regels. Deze structuur kan soms leiden tot inefficiëntie en onduidelijkheid op de werkvloer. Ook kan de kleinere structuur stimulerend zijn voor spanningen aangezien er net zo familiair met elkaar wordt omgegaan en de conflicten dus ook persoonlijker opgevat kunnen worden.

Respondent 7: *"We zijn een bedrijf waar iedereen eigenlijk een beetje van alles doet dus we zouden meer vakjes moeten maken voor het personeel in plaats van A tot Z doe jij alles, die ander doet ook van A tot Z alles en daardoor kreeg je bepaalde zaken die niet perfect lopen omdat het dubbel gebeurt terwijl dat één iemand het doet en we het van elkaar kunnen gebruiken."*

Respondent 1: *"In een kleinere structuur, moest ge een probleem hebben communicatieprobleem of iets waar ge niet mee akkoord zijt dan kan dat wel zorgen voor een kleine spanning. In een kleine structuur kan dat bijvoorbeeld 2 dagen naslepen, hangt er ook vanaf hoe die persoon is. In die grote structuur is dat heel anders want ge kunt elkaar ook gewoon ontwijken en hier hebt ge da niet ma persoonlijk heb ik dat nog niet ervaren."*

Aangezien de familiale zaakvoerder de hoogste positie in de organisatiestructuur bekleedt, wordt hij/zij door de werknemers erkend als de eindbeslissende. Ondanks de bereidheid van de CEO om meningen en feedback van zijn personeel te ontvangen, blijft de betrokkenheid van werknemers bij strategische beslissingen beperkt. Deze beperking impliceert dat de ultieme autoriteit om de eindbeslissing te nemen in handen blijft van de CEO. Voor familiale werknemers is de mogelijkheid om deel te nemen aan strategische beslissingen van groter belang dan voor niet-familiale werknemers. Het vermogen van familiale werknemers om een invloed uit te oefenen op de toekomst van het familiebedrijf zal dus een grotere impact hebben op hun engagement dan op het engagement van niet-familiale werknemers.

Respondent 8: *"Mijn papa betreft mij daar wel bij en dat vind ik ook wel heel fijn. Maar de echte besluiten neemt papa want hij is zaakvoerder. Het is ook niet dat ik zoiets heb van ik mag hier 10 jaar mijne nikkel afdraaien, ik word toch niet betrokken. Dat is niet het geval nee. Het is ook fijn als ge merkt van mijn advies of mijn mening wordt ook eens gevraagd en ook al ben ik jong en onervaren dat zorgt ervoor dat er zelf inrolt."*

Voor de meerderheid van de niet-familiale werknemers is het voldoende om het idee te hebben dat ze de mogelijkheid hebben om hun mening en feedback te delen. Participatie in de besluitvorming op lange termijn is niet noodzakelijk omdat dit niet tot hun functie behoort. Dit geldt echter niet voor werknemers met een managementfunctie, voor wie deze deelname aan de strategische besluitvorming van groter belang is.

Respondent 5: *"Dat is wel een hele belangrijke voor mij dat ik mee mag helpen projecten opzetten, helpen meedenken de toekomst eigenlijk van 'bedrijfsnaam' probeer nog verder uit te bouwen en die betrokkenheid vind ik daar wel heel fijn. Maar natuurlijk, ook al zijn we een 3-ogig management 'naam CEO' neemt de eindbeslissing wel."*

Volgens alle respondenten worden de besluiten van de CEO hoofdzakelijk gebaseerd op feitelijke informatie en gegevens, in plaats van persoonlijke voorkeuren en meningen. Aangezien zowel

familiale als niet-familiale werknemers eveneens geneigd zijn om hun besluiten te nemen op basis van economische rationaliteit, wordt dit beschouwd als een significante factor voor het engagement van werknemers. Dit komt doordat werknemers op deze manier elk besluit kunnen begrijpen en overtuigd zijn dat het bedrijf er baat bij heeft, in plaats van enkel de familie.

Respondent 12: *"Vooral cijfers ja, maar hij is heel rationeel en heel cijfermatig. Dat is al niet snel emotioneel iets kopen. Die gaat alles heel grondig afwegen tot in den treuren soms. Maar dat is inderdaad goed, ja want zo krijgen wij ook het gevoel dat het altijd voor het bedrijf gedaan wordt hé en niet voor privé voordelen te behalen bijvoorbeeld. Dat zit hier wel heel goed naar mijn gevoel."*

In Tabel 14 worden er nog enkele quotes weergegeven die de structuur in het familiebedrijf beschrijven, en wat hier de voor-en nadelen van zijn die familiale en niet-familiale werknemers ervaren.

Tabel 14

Beschrijving van de structuur en de hieraan gekoppelde voor- en nadelen.

| Respondent | Quotes |
|------------|--|
| 1 | <i>"Soms niet genoeg regels dus soms zijn er bepaalde dingen onduidelijk, dat heeft dan ook weer te maken met die structuur die kleiner is, misschien ook omdat er een bepaald vertrouwen is maar goede afspraken maken goede vrienden en dat is voor iedereen wel belangrijk. Want zeker in dit geval, car policy is er niet en dat vind ik een nadeel, want niemand weet wat zijn rechten en plichten zijn. Dat is al aangekaart en notitie van genomen dus dat zal binnenkort wel komen."</i> |
| 10 | <i>"Ik denk eerder weinig. Beter zouden het er meer zijn. Hebben wel een vrij horizontale structuur met ons drie erboven ma het is hier ook niet van die is CEO of die, nee we zijn gewoon directie en we zorgen dat de boel blijft draaien."</i> |
| 12 | <i>"Ja 'naam zaakvoerder' beslist hé, we mogen wel inspraak hebben en alles kan besproken worden maar uiteindelijk neemt hij dus de beslissing. Voor de rest hebben we wel gewoon een horizontale structuur met open communicatie wat ik wel als een groot voordeel zie."</i> |

Beslissingsvrijheid

Uit de interviews is gebleken dat het niveau van beslissingsvrijheid dat werknemers, zowel familiaal als niet-familiaal, ervaren in hun functie, een aanzienlijke invloed heeft op hun engagement binnen het bedrijf. Het is voor beide groepen werknemers van belang dat zij autonomie ervaren bij het nemen van beslissingen in hun dagelijkse werkzaamheden, zonder dat daarbij de CEO moeten worden geraadpleegd. Er zijn echter wel enkele verschillen in de criteria die worden gehanteerd bij het nemen van beslissingen tussen familiale en niet-familiale werknemers.

Zowel familiale als niet-familiale werknemers nemen over het algemeen kleine, dagdagelijkse beslissingen met een beperkte impact op het bedrijf, op basis van economische rationaliteit en eigen kennis. Bij beslissingen met grotere impact zullen familiale werknemers echter eerder geneigd zijn om zich af te vragen wat de familiale CEO in deze situatie zou doen. Dit draagt bij aan het in stand houden van de familiewaarden op de lange termijn.

Opvallend is dat niet-familiale werknemers bij het nemen van beslissingen vaak de gedachte hebben dat het niet hun eigen geld betreft, wat ervoor zorgt dat zij voorzichtiger te werk gaan dan

in een niet-familiebedrijf. Daarentegen beschouwen familiale werknemers het familiebedrijf als iets van henzelf en gaan zij daardoor automatisch voorzichter om met het beschikbare kapitaal.

In Tabel 15 worden enkele quotes weergegeven uit de interviews om de mate waarin een werknemer beslissingsvrijheid heeft en dit ook belangrijk vindt, te schetsen.

Tabel 15

Mate van beslissingsvrijheid van de respondenten.

| Respondent | Quotes |
|------------|--|
| 1 | <i>"Heel veel wel, ik zal wel altijd 2 x nadenken vooraleer ik iets koopt want het zijn mijn eigen centen niet. Ik zal altijd voor een bepaald bedrag navragen maar dan zeggen ze ook van how ge hebt de verantwoordelijkheid dus ge hoeft dit niet te vragen bijv. terwijl ik vind van wel. Ik ben zo opgegroeid, zal het zo zeggen."</i> |
| 4 | <i>"Ik kan van mezelf zeggen dat ik heel veel beslissingsvrijheid heb in mijn job. Ma das ook dat ik aan niemand moet vragen van mag ik da enzo. Eigenlijk neem ik beslissingen puur voor het bedrijf waarbij ik ga kijken van is dit kostenbesparend voor het bedrijf. Uiteindelijk moet ik hier ook verantwoording afleggen ma zolang zij voelen van het doet dat goed en het gaat goed dan is er niemand die gaat vragen wat en hoe ik iets doe."</i> |
| 5 | <i>"In een zeer ruime mate eigenlijk. Doe ik dat altijd? Nee, omdat ik altijd wel in het achterhoofd zoiets heb van, ik ben met iemand anders zijn centen bezig. Dus ik probeer dan de risicoanalyse en een beetje te maken van kijk, kan ik dit of kan ik dit niet of wil ik dit? Wil ik dit wel?"</i> |
| 6 | <i>"Goh zo ver als het maar kan gaan. Als ik zeg van ik vind dat een goed idee, dan krijg ik bijna altijd carte blanche."</i> |
| 7 | <i>"Heel veel beslissingsvrijheid eigenlijk mag ik veel keuzes maken. Dien soms verantwoording af te leggen natuurlijk maar die zijn eigenlijk beperkt. Zolang het project goed loopt en we geen problemen te horen krijgen of ontstaan, dan mogen wij toch wel redelijk veel zelf beslissen en sturen naar de richting die wij denken dat de juiste is. Is wel echt een meerwaarde van dit bedrijf."</i> |
| 8 | <i>"Ik denk eigenlijk volledige beslissingsvrijheid. Als het echt iets belangrijk is dat het effect heeft, ik zeg maar iets het juridische of financieel dan, uiteraard doe ik dat met papa, maar voor de rest heb ik in mijn dagdagelijkse taken en word ik wel vrij in gelaten."</i> |
| 10 | <i>"Veel maar het wordt toch afgetoetst. Ik vraag heel graag zeker, omdat we ook zo dicht bij elkaar zitten en gewoon wat zou jij doen en dat komt gewoon vaak overeen. Bij de minste twijfel voel ik me een niet te chique om hulp te vragen of zo tis gewoon kijk is wat zou gij doen ma op zich ik heb zeker niet te weinig beslissingsvrijheid."</i> |
| 11 | <i>"Uiteraard beslis ik dat op dagelijkse basis alles zelf en ik ga niet voor elke prul naar papa toe. Dus ik heb daarop zich wel een bepaalde dingen in van vrijheid, maar als er echt grote of belangrijke dingen zijn, dan ga ik overleggen met papa omdat ik dat zelf ook wil."</i> |
| 12 | <i>"Ik heb natuurlijk bepaalde verantwoordelijkheden waarvoor ik geen toestemming hoeft te vragen. Dat gaat over personeel die verlof aanvragen. Ik vind dat wel belangrijk, als ik voor iedere euro moet gaan vragen of ik iets mag doen dan zou ik er niet lang werken maar goed, dat is een basis van vertrouwen ook, hè."</i> |

Op basis van de bevindingen kan het zinvol zijn om de determinanten van het engagement van zowel familiale als niet-familiale werknemers samen te vatten binnen een organisatiecultuur, aangezien dit een beknopte weergave biedt van de relevantie van elke determinant. De beschrijving van de cultuur zou in dit geval kunnen worden gekenmerkt als flexibel, vertrouwd, betrokken, groeiericht en open. Deze eigenschappen weerspiegelen een cultuur waarin flexibiliteit in werkuren en verlof wordt geapprecieerd, vertrouwen wordt bevorderd door de aanwezigheid van verschillende generaties, een sterke familiale werksfeer wordt gekoesterd, open communicatie met directe lijnen wordt gestimuleerd, waardering bestaat voor de groei en ontwikkeling van werknemers, en waarbij er mogelijkheid is voor werknemers om meningen en feedback te delen.

5.4 Uitdagingen bij het werken in een familiebedrijf

Uit dit onderzoek blijkt dat werken in een familiebedrijf veel voordelen biedt, maar dat er ook uitdagingen zijn die het engagement van de werknemer kunnen beïnvloeden. Deze uitdagingen verschillen per persoon, maar zijn vergelijkbaar voor zowel familiale als niet-familiale werknemers.

Voor familiale werknemers zijn deze uitdagingen onder meer de constante prestatiedruk van de familie, de mogelijkheid om een eigen manier van werken te hanteren, die in sommige gevallen niet strookt met die van de familiale bedrijfsleider, en tegelijkertijd de familiale band sterk te houden, en de gekende opvolgingsproblematiek in het familiebedrijf.

Voor niet-familiale werknemers zijn de uitdagingen onder meer de drang om zichzelf te overstijgen en de noodzaak om gezien te worden door de bedrijfsfamilie, die beslist over de ontwikkelings- en groeimogelijkheden in het bedrijf en dus ook over de persoonlijke en professionele groei van de werknemer.

Vanuit de 12 diepte-interviews met zowel familiale als niet-familiale respondenten kan er geconcludeerd worden dat het engagement door verschillende factoren beïnvloed wordt en er zowel verschillen als gelijkenissen zijn per type werknemer. Zo hechten familiale werknemers meer belang aan een impact hebben op het bedrijf, persoonlijk en professioneel groeien, en beslissingsrecht, terwijl niet-familiale werknemers meer waarde hechten aan de jobinhoud en autonomie die ze hebben binnen deze job. Het belang van economische rationaliteit bij beslissingen en de overtuiging dat het bedrijf baat heeft bij genomen beslissingen en niet alleen de familie, dragen ook bij aan het engagement van niet-familiale werknemers. Bovendien spelen open communicatie en transparantie van de zaakvoerder een belangrijke rol bij het bevorderen van engagement. Ten slotte blijkt uit de interviews dat het gevoel van waardering en erkenning door de bedrijfsfamilie een belangrijke factor is in het behouden van engagement bij zowel familiale als niet-familiale werknemers.

In Tabel 16 zijn enkele quotes terug te vinden over de factoren die ervoor zorgen dat de werknemers geëngageerd zijn.

Tabel 16

Factoren die het engagement beïnvloeden.

| Respondent | Quotes |
|------------|---|
| 5 | <i>"Die appreciatie van de bedrijfsfamilie, de collega's. Ik kan hier bij momenten mijn bed zetten. Zolang ben ik hier soms maar het is ook voor mij niet te veel om te zeggen van ik blijf een uurtje of twee langer. Ik zie dit eigenlijk niet als werk."</i> |
| 6 | <i>"Persoonlijk de goede sfeer, het feit dat dat we groeien en dat ik merk dat ik impact hebt en dat is voor mij ook wel niet onbelangrijk, dat 'naam CEO' mij enorm apprecieert, maar ook vaak zegt dat ik een impact heb op de zaak. Dat is voor mij belangrijk dat ik het gevoel heb dat ik persoonlijk groei en op professioneel vlak ook wel heel veel groei, ik denk dat dat het leukste is wat er is."</i> |
| 9 | <i>"Ik doe dat eigenlijk wel graag zo met cijfers en ook wel dat je autonomie hebt, dat niemand op uw vingers zit te kijken."</i> |
| 10 | <i>"Toch wel dat beslissingsrecht zo. Ik zou niet goed kunnen aarden als iemand die mij zegt van gij moet vandaag dat en dat. Terwijl ja, het is niet dat ik daardoor minder hard werk of harder. Ik heb geen probleem met hard te werken, maar ik vind de vrijheid wel heel fijn."</i> |
| 11 | <i>"Omdat ik doe gewoon ook heel graag wat ik doe hier, ik voel ook wel dat ik daar goed in ben. Ook heel veel afwisseling. Het is nooit hetzelfde, het is elke dag wel weer iets anders en ik, ja, ik doe da gewoon heel graag."</i> |
| 12 | <i>"Je moet uw job graag doen he. Dat is het belangrijkste Als je tegen uw goesting komt werken dan kan dat nooit lukken dus je moet een job hebben waar ge u goed in voelt en een bedrijf hebben waar ge u goed in voelt en als die klik er met de familie is dan loopt da goed ma die klik moet er wel zijn."</i> |

6 Discussie

6.1 Theoretische implicaties

Op basis van een grondige literatuurstudie en 12 semigestructureerde interviews met familiale en niet-familiale werknemers van 6 verschillende familiebedrijven trachtte deze studie te onderzoeken waarin het engagement van familiale en niet-familiale werknemers verschilt en hoe dit verschil beïnvloed wordt. In de literatuur kent de focus naar het engagement van een werknemer een sterke toename (bijv. Schaufeli & Bakker, 2004; Maslach et al., 2001). Dit topic binnen de familiale bedrijfscontext is niet enkel binnen de academische literatuur van belang, ook in de samenleving krijgen deze aspecten meer aandacht door het fenomeen 'burn-out'. Aangezien engagement het tegenovergestelde is van burn-out, hechten bedrijven hier meer aandacht aan omdat een betrokken werknemer nu eenmaal een betere productiviteit vertoont wat op zijn beurt zorgt voor een verhoogde winstgevendheid (Harter et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2010; Rich et al., 2010). Omdat een familiebedrijf zowel familiale als niet-familiale werknemers tewerkstelt en dit bedrijf een unieke dynamiek en heterogene samenstelling heeft (Daspit et al., 2021), kan dit het engagement van familiale en niet-familiale werknemers indirect beïnvloeden (Azoury et al., 2013). De leemte binnen de huidige academische wereld over hoe het engagement van familiale en niet-familiale werknemers beïnvloed wordt en of dit verschilt van elkaar vormde de inspiratie voor dit onderzoek.

6.1.1 Rol in het familiebedrijf

Deze studie heeft aangetoond dat drie belangrijke factoren bepalen waarom een familielid ervoor kiest om in het familiebedrijf te werken. Deze bevinding ondersteunt onderzoek van onder andere Berrone et al. (2012) waarbij de socio-emotionele rijkdom theorie dient om te bepalen waar de familie waarde uit haalt binnen het familiebedrijf. De drie gevonden factoren uit de interviews komen overeen met drie dimensies van die socio-emotionele rijkdom namelijk: transgenerationale invloed, identiteit en vertrouwensvolle en wederzijds ondersteunende relaties. De meeste familieleden hebben de intentie om het bedrijf over te nemen uit bewondering voor de familie die het heeft opgericht. Daarnaast is de identiteit van de familiale werknemer onlosmakelijk verbonden met die van het bedrijf, aangezien het door de eigen familie wordt geleid en in sommige gevallen overeenkomt met de familienaam. Tot slot heeft het dagelijks kunnen samenwerken met de eigen familie een significante impact omdat dit vertrouwt en familiaal aanvoelt.

Met betrekking tot niet-familiale werknemers blijkt uit deze studie dat zij hun keuze voor een werkgever voornamelijk baseren op de inhoud van de functie. Of het bedrijf een familiebedrijf is of niet, is voor hen niet van belang. Deze bevinding bevestigt het onderzoek van Neckebrouck et al. (2018), waarin werd geconstateerd dat niet-familiale werknemers zich meer toewijden aan bedrijfsdoelen dan aan gezinsdoelen en hun beslissingen nemen op basis van economische rationaliteit.

6.1.2 Organisatie-identificatie

Binnen de literatuur ontbreekt informatie over een duidelijk verband tussen de mate van organisatie-identificatie en het engagement van familiale en niet-familiale werknemers. Dit onderzoek benadrukt dat wanneer werknemers zich sterk identificeren met de organisatie, dit een positieve invloed heeft

op hun engagement doordat zij de doelen van het bedrijf als hun eigen doelen beschouwen en hier actief aan bijdragen. Deze bevinding ondersteunt het onderzoek van Ramos et al. (2014), waaruit blijkt dat psychologisch eigenaarschap, dat wordt omschreven als een gevoel van bezit over het bedrijf, een positieve invloed heeft op het engagement van familiale werknemers. Het is daarom redelijk om te concluderen dat organisatie-identificatie een belangrijke rol speelt bij het beïnvloeden van het engagement van werknemers, ongeacht of zij familieleden zijn aangezien niet-familiale werknemers dezelfde eigendomsgevoelens ervaren.

Dit onderzoek bevestigt dat familiale en niet-familiale werknemers zich op verschillende manieren identificeren met het familiebedrijf. Familiale werknemers identificeren zich vanuit trots en de prominente rol van het bedrijf binnen de familie, wat overeenstemt met de SEW-dimensie 'identiteit' (Zellweger et al., 2013). Niet-familiale werknemers daarentegen identificeren zich met het familiebedrijf op basis van hun persoonlijke waarden. Dit komt overeen met het onderzoek van Zellweger et al. (2013) waarbij de organisatie-identiteit wordt gedefinieerd als de kernwaarden die de mening van de leden weerspiegelen over 'wie we zijn als organisatie'. Ook het onderzoek van Razzak et al. (2021) wordt ondersteund waarbij er gesteld wordt dat een niet-familiale werknemer de behoefte heeft om zichzelf te identificeren met familiebedrijf, terwijl de eigen waarden van het individu erkend worden. Een hogere mate van organisatie-identificatie leidt tot een hoger engagement, wat bevestigd wordt door dit onderzoek waaruit blijkt dat niet-familiale werknemers zich meer betrokken voelen wanneer hun kernwaarden overeenkomen met die van het familiebedrijf.

In de literatuur en dit onderzoek zijn er overeenkomsten gevonden over factoren die de organisatie-identificatie kunnen belemmeren en een negatief effect kunnen hebben op het engagement van de werknemers. Ten eerste kan onzekerheid over de relatie met de bedrijfsfamilie en de identiteit als volwaardig lid van de organisatie leiden tot verminderde betrokkenheid (Barnett & Kellermanns, 2006). Uit dit onderzoek blijkt dat deze bevinding bevestigd kan worden. Volgens Memili en Welsh (2012) en dit onderzoek kan dit verminderd worden door regelmatige appreciatie te tonen voor het werk en de prestaties van niet-familiale werknemers.

Ten tweede kan het niveau van de familiemacht binnen het familiebedrijf de organisatie-identificatie negatief beïnvloeden. Uit de resultaten blijkt dat de familiale CEO aan de top van de organisatiestructuur staat, waardoor hij/zij wel degelijk de eindbeslissers is. Onderzoek van Memili en Welsh (2012) suggereert dat dit de organisatie-identificatie negatief beïnvloedt maar uit dit onderzoek blijkt dat dit een kritische nuance vereist. Indien de CEO enige beslissers is op strategisch vlak en de werknemers binnen hun eigen job voldoende beslissingsvrijheid hebben, heeft dit geen effect op hun engagement. Sterker nog, een CEO die meningen en feedback vraagt van niet-familiale werknemers, zorgt ervoor dat het gevoel van betrokkenheid en dus ook het engagement verhoogd wordt.

Een derde beïnvloedende factor is de bedrijfscultuur. Binnen deze masterproef is getracht een organisatiecultuur te omschrijven die de relevantie van de determinanten van het engagement in een familiebedrijf schetst. In vergelijking met het onderzoek van Memili en Welsh (2012) kan geconcludeerd worden dat deze cultuur een combinatie is van drie verschillende culturen: de paternalistische, waarbij de familiale CEO centraal staat in de besluitvorming; de participatieve cultuur, die wordt gekenmerkt door een positief communicatieklimaat dat de waarde en

betrokkenheid van alle leden aanmoedigt doordat ze feedback en meningen kunnen delen; en tenslotte de laissez-faire cultuur, waarbij werknemers grote mate van beslissingsvrijheid en autonomie hebben in hun job. Deze combinatie heeft over het algemeen een positieve invloed op het engagement van niet-familiale werknemers, maar tot op een zeker niveau. Het onderzoek van Memili en Welsh (2012) suggereert dat een te grote mate van vrijheid negatieve gevolgen kan hebben voor het engagement van werknemers, wat deels bevestigd wordt door dit onderzoek. Het engagement van niet-familiale werknemers daalt echter niet vanwege onzekerheid door te veel vrijheid, maar eerder door de bedrijfscultuur zelf. Deze werknemers ervaren dat er meer getolereerd en minder bestraft wordt door de familiale werksfeer, wat hun engagement in sommige gevallen doet afnemen.

Volgens de literatuur zouden familiale werknemers zich sterker identificeren met het bedrijf en meer geëngageerd zijn dan niet-familiale werknemers (Ramos et al., 2014), vanwege de familiale betrokkenheid en de aandelenbelangen in de organisatie (Huybrechts et al., 2011; Zellweger et al., 2013). Echter, dit onderzoek suggereert dat deze stelling slechts gedeeltelijk kan worden bevestigd. Hoewel familiale werknemers zich inderdaad sterker zullen identificeren vanwege de familiale betrokkenheid, blijkt uit dit onderzoek dat het engagement van familiale werknemers niet altijd hoger is dan die van niet-familiale werknemers. Binnen hetzelfde familiebedrijf vertonen zowel familiale als niet-familiale werknemers een grote mate van engagement, waardoor het onderzoek van Ramos et al. (2014) niet bevestigd kan worden. Het hoge engagement van niet-familiale werknemers kan worden toegeschreven aan een ambitieuze en gedreven persoonlijkheid die ervoor zorgt dat hij/zij het bedrijf ook beschouwd als iets van zichzelf, alsook het gevoel van niet-familiale werknemers dat zij als een deel van de familie gezien en behandeld worden.

6.1.3 Aanwezigheid van bestuur in een familiebedrijf

Deze masterproef trachtte tot slot te onderzoeken of de aanwezigheid van een bestuur in een familiebedrijf van invloed is op het engagement van familiale en niet-familiale werknemers. Het is belangrijk om op te merken dat er in de zes onderzochte familiebedrijven beperkt bestuur (horizontale organisatiestructuur met beperkte regels en procedures) aanwezig is. Volgens de literatuur resulteert dit in de vrijheid van beide partijen om hun eigen doelen na te streven in plaats van die van de organisatie (Schulze & Zellweger, 2021). Uit de interviews kan echter worden afgeleid dat dit niet het geval is. De hoge mate van vrijheid die wordt geboden, draagt juist bij aan het hoge niveau van engagement van zowel familiale als niet-familiale werknemers voor de organisatie en haar doelen.

De literatuur stelt dat een beperkt bestuur een onrechtstreekse positieve invloed heeft op het engagement van familiale werknemers aangezien altruïsme ervoor zorgt dat ze betrokken zijn bij hun rollen en taken in het familiebedrijf (Huybrechts et al., 2011, Azoury et al., 2013; Kuruppuge & Gregar, 2017). Uit de interviews blijkt dat familiale werknemers wel degelijk veel (niet)-financiële voordelen ontvangen door het werken in het familiebedrijf en daardoor ook een hoog engagement vertonen.

Het is in dit onderzoek duidelijk aangetoond dat er altruïsme aanwezig is binnen de familie en dus ook in het bedrijf. Volgens Schulze en Zellweger (2021) kan dit enerzijds zorgen voor averechtse selectie en anderzijds het bestraffen van een familielid bemoeilijken. Deze bevinding wordt door dit

onderzoek volledig ondersteund, maar wat betreft de bestraffing moet er een bijkomende nuance worden aangebracht. Enkele familiale werknemers geven duidelijk aan dat ze inderdaad soms minder hard worden bestraft door de familiale CEO, en andersom dat de familiale werknemer het moeilijker vindt om zijn/ haar mening tegen de familiale CEO te uiten. Maar het tegenovergestelde gebeurt ook, waarbij een familiale werknemer juist strenger wordt aangepakt en ook 'heviger' met elkaar in discussie gaan, juist omdat ze familie zijn.

Deze studie toont aan dat er in enkele familiebedrijven de managementfuncties voorbehouden zijn voor familieleden, wat overeenkomt met het glazen plafond-fenomeen in de literatuur (Zellweger, 2017, p. 131). Dit kan de doorgroeimogelijkheden van niet-familiale werknemers beperken (Huybrechts et al., 2011; Lubatkin et al., 2005). Zellweger (2017) waarschuwt dat dit tot ergernissen kan leiden, maar uit dit onderzoek blijkt dat dit niet het geval is. De aanwezigheid van dit fenomeen heeft dus geen directe invloed op het engagement van niet-familiale werknemers omdat zij dit als vanzelfsprekend beschouwen. Wat de organisatie-identificatie en daarmee het engagement echter wel rechtstreeks beïnvloedt, is de mate waarin de niet-familiale werknemers de besluitvormingsprocessen correct en rechtvaardig achten, waarbij zij ervan overtuigd zijn dat alleen het bedrijf baat heeft bij de genomen beslissingen en niet alleen de familie (Colquitt et al., 2001; Barnett & Kellermanns, 2006; Razzak et al., 2021).

Concluderend worden er in deze mastproef de determinanten van het engagement aangehaald en op welke manier deze verschillen tussen familiale en niet-familiale werknemers. Binnen deze masterproef zijn twee belangrijke theorieën gebruikt die deze determinanten ondersteunen.

Ten eerste kunnen er vanuit de SEW-theorie enkele determinanten gevormd worden die het engagement van familiale en niet-familiale werknemers zowel verklaren als beïnvloeden. Zo zullen de SEW-dimensies: 'transgenerationale invloed en controle' (1 & 2), 'identiteit en reputatie' (3), 'trots' (4) en 'vertrouwensvolle relaties' (5) (Berrone et al., 2012) verklaren waarom familiale werknemers geëngageerd zijn, terwijl dit voor niet-familiale werknemers enkel de laatste dimensie is. Uit deze masterproef blijkt dat er nog bijkomende determinanten bestaan zoals appreciatie van de bedrijfsfamilie, professionele ontwikkeling en de mogelijkheid om feedback te delen, die ervoor zorgen dat werknemer geëngageerd zijn. Ten tweede kan er via de SEW-theorie het gedrag van de familiale CEO verklaard worden en vanuit deze masterproef is het duidelijk welke invloed dit heeft op het engagement van familiale en niet-familiale werknemers. Zo zal de familiale CEO bijvoorbeeld vanuit dimensie (1) en (5) familiale werknemers meer ontwikkelings- en groeikansen geven dat enkel een negatieve invloed zal hebben op het engagement van niet-familiale werknemers indien zij niet het juiste diploma en ervaring hebben.

In de literatuur is er reeds een positieve link vastgesteld tussen psychologisch eigenaarschap en het engagement (Ramos et al., 2014), maar echter blijven de factoren die aan de bron liggen van die eigendomsgevoelens nogal beperkt. Hierin kan deze masterproef een meerwaarde bieden. Zo zijn er familiale werknemers die een hoge mate van OPE en lage mate van WPE vertonen wat opnieuw te verklaren valt vanuit de SEW-dimensies. Niet-familiale werknemers vertonen daarentegen een hoge WPE en hoge OPE wat impliceert dat jobinhoud en autonomie binnen een job aan de basis liggen van de hoge OPE in plaats van de SEW-dimensies zoals bij familiale werknemers.

6.2 Praktische implicaties

Op basis van deze studie kunnen ook enkele praktische toepassingen, voor zowel de werkgevers als de huidige en toekomstige werknemers, meegegeven worden. Bovendien zijn de volgende praktijkimplicaties interessant voor de familiale bedrijfsleiders aangezien zij enkele inzichten kunnen verwerven over de rol van engagement van de twee verschillende groepen (familiaal en niet-familiaal) in hun bedrijf.

6.2.1 Voor werkgevers

In eerste instantie is het voor familiale werkgevers aangewezen om de verschillen in waarden en behoeften tussen familiale en niet-familiale werknemers te erkennen. Het is dus aangeraden om ervoor te zorgen dat het beleid en de hierop gebaseerde praktijken rekening houden met deze verschillen en deze ook te accommoderen. Uit dit onderzoek is onder andere gebleken dat zowel familiale als niet-familiale werknemers het belangrijk vinden dat ze hun stem kunnen laten horen en dat ze betrokken worden bij belangrijke bedrijfsbeslissingen. Om dit te integreren in een beleid dat participatie stimuleert, kan het familiebedrijf regelmatige teamvergaderingen organiseren, brainstormsessies, een ideeënbus opzetten of werkgroepen instellen om input van werknemers te verzamelen. Het allerbelangrijkste, dat aansluit bij deze behoefte, is dat de familiale CEO open communicatie en transparantie stimuleert zodat alle werknemers op de hoogte zijn van belangrijke beslissingen en dat er ruimte is voor hun inbreng. Dit kan bereikt worden door een open-deurbeleid waarbij de familiale CEO letterlijk zijn deur openhoudt voor zijn werknemers die vragen, problemen of feedback willen bespreken.

Ten tweede kan het bedrijf een hoog engagement van de werknemers bereiken door waardering en erkenning te tonen voor de inzet en bijdragen van deze werknemers. Praktisch gezien zou dit het geven van persoonlijke feedback of beloningen betekenen, maar ook teambuildingsactiviteiten en sociale evenementen zouden een grote bijdrage kunnen leveren. Dit alles zal ervoor zorgen dat de werknemers meer gemotiveerd en tot gevolg geëngageerd zullen zijn.

Daarnaast hebben zowel familiale als niet-familiale respondenten aangegeven dat ze persoonlijke en professionele groei belangrijk vinden om geëngageerd te blijven. Een leider van een familiebedrijf moet de werknemer dus voldoende mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling bieden. Een beleid waarbij er in gelijke kansen voor zowel familiale als niet-familiale werknemers wordt voorzien, kan trainingsprogramma's, *mentoring*, coaching en bevorderen van interne promoties, praktisch inhouden.

Tot slot is het duidelijk dat flexibiliteit in werkuren een belangrijke factor is van het engagement van een werknemer in een familiebedrijf. Familieleden kunnen baat hebben bij flexibele werkuren zodat ze hun werk en familieverplichtingen beter in evenwicht kunnen brengen. Niet-familiale werknemers kunnen die flexibiliteit waarderen om hun *work-life balance* te bevorderen. Het beleid van een familiebedrijf zou dus ruimte moeten bieden voor glijdende uren, thuiswerkmogelijkheden of de mogelijkheid om deeltijds te werken.

6.2.2 Voor familiale en niet-familiale werknemers

De werknemer zelf kan ook enkele nieuwe inzichten verwerven uit deze studie. In eerste instantie kunnen familiale en niet-familiale werknemers zich bewust worden van de factoren die elkaars engagement beïnvloeden, waardoor de negatieve effecten ervan geminimaliseerd kunnen worden en het engagement uiteindelijk verhoogd kan worden. Een bewustwording voor de niet-familiale werknemer kan bijvoorbeeld zijn dat de familiale werknemer zich op bepaalde momenten 'buitengesloten' voelt en zich anders behandeld voelt, wat resulteert in een verminderd gevoel van engagement. Het is daarom belangrijk om elkaars behoeften te erkennen en als een team samen te werken om een inclusieve werkomgeving te creëren.

Bovendien kunnen werknemers in een familiebedrijf door middel van deze studie ontdekken of ze daadwerkelijk geëngageerd zijn en welke factoren hierop van invloed zijn. Voor de werknemers is de meerwaarde te vinden in de noodzaak om de ontbrekende voldoening van hun behoeften op een open en eerlijke manier met de familiale bedrijfsleider te communiceren. Als niet-familiale werknemer kan het belangrijk zijn om de nadruk te leggen op de jobinhoud en de autonomie binnen de functie, en te communiceren over professionele doelen en de mogelijkheden om verantwoordelijkheden op zich te nemen. Het stimuleren van het engagement is echter niet uitsluitend de verantwoordelijkheid van de bedrijfsleider. Werknemers kunnen hier zelf ook aan bijdragen door proactief ideeën en feedback te delen met de bedrijfsleider en actief bij te dragen aan de groei en ontwikkeling van het bedrijf.

6.3 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek heeft een aantal relevante inzichten aan het licht gebracht zover het topic van engagement in familiebedrijven. Echter, kent deze studie verschillende beperkingen die moeten worden erkend. Allereerst is het belangrijk om op te merken dat vier van de zes familiale werknemers die deelgenomen hebben aan dit onderzoek slechts anderhalf jaar actief zijn in het familiebedrijf, waardoor er mogelijk op lange termijn andere determinanten van belang zijn. Op lange termijn is het de bedoeling dat ze meer verantwoordelijkheid krijgen of zelfs het bedrijf overnemen wat mogelijk een invloed kan hebben op het engagement. Het invoeren van *high performance work practices* zoals trainingen, *empowerment*, *work-life balance*-initiatieven beïnvloedt de retentie in familiebedrijven (Pittino et al., 2016). Daarom zou het interessant zijn om een vergelijkende studie uit te voeren tussen familiale werknemers met een korte werkervaring (1, 2 of 3 jaar) en familiale werknemers met een langere werkervaring (10, 15, of 20 jaar).

Daarnaast worden de zes familiebedrijven geleid door een familielid waardoor het interessant kan zijn om een vergelijkende studie uit te voeren met familiebedrijven die geleid worden door een niet-familielid om te onderzoeken of het engagement en de determinanten ervan verschillen. In dit scenario wordt het misbruik van werknemers voor privédoeleinden beperkt, wat een positieve invloed heeft op de inzet en productiviteit van de werknemer (Klein & Bell, 2007).

Bovendien zijn de niet-familiale werknemers momenteel nog collega's van de familiale werknemers, maar op de lange termijn kunnen de familiale collega's leidinggevende worden. Aangezien een familiale overdracht weerstand van de werknemers met zich meebrengt (Handler & Kram, 1988), kan het interessant zijn om te onderzoeken of er verschillen zijn in bijvoorbeeld

managementstijlen, leiderschap en bedrijfsdoelen die gepaard gaan met een familiale bedrijfsoverdracht, en of deze verschillen een invloed kunnen hebben op de determinanten van engagement van zowel familiale als niet-familiale werknemers.

Daarnaast kan toekomstig onderzoek overwegen om mogelijke negatieve uitkomsten van engagement te onderzoeken. Een te hoog psychologisch eigenaarschap kan bijvoorbeeld leiden tot een overdreven gevoel van verantwoordelijkheid wat op zijn beurt kan leiden tot stress en burn-out (Ramos et al., 2014). De relevantie van dit onderzoeksthema wordt ondersteund aangezien engagement als het tegenovergestelde van burn-out wordt gedefinieerd (Maslach et al., 2001).

Tot slot heeft de gebruikte onderzoeksmethode de interviewerbias en de sociale wenselijkheidsbias als mogelijke beperking. Deze kunnen ervoor zorgen dat de deelnemers antwoorden geven die aansluiten bij de verwachtingen van de onderzoeker (Savin-Baden & Howell-Major, 2013). Daarnaast is het belangrijk om op te merken dat kwalitatief onderzoek niet gericht is op generalisatie, waardoor de resultaten van deze studie niet representatief zijn voor andere sectoren, culturen en geografische locaties. Om theoretische concepten van deze masterproef op grotere schaal te bestuderen, wordt kwantitatief onderzoek aanbevolen. Dit zou kunnen helpen bij het analyseren van de mate waarin de gevonden resultaten generaliseerbaar zijn.

7 Conclusie

Deze masterproef draagt zowel op academisch als maatschappelijk vlak bij aan het onderzoek naar engagement in een familiebedrijf. In eerste instantie wordt het engagement naar de organisatie en de job meer onder de aandacht gebracht en het belang hiervan verduidelijkt. Engagement is cruciaal binnen een onderneming aangezien geëngageerde werknemers leiden tot betere arbeidsresultaten en uiteindelijk een verhoogde winstgevendheid. Uit dit onderzoek blijkt dat verschillende factoren een invloed hebben op het engagement, en dat deze factoren variëren tussen werknemers die al dan niet behoren tot de familie binnen het bedrijf. Het engagement van zowel familiale als niet-familiale werknemers wordt positief beïnvloed door de familiale organisatiecultuur die gecreëerd wordt met collega's en de zaakvoerder, en door de besluitvorming. Daarnaast blijkt dat familiale en niet-familiale werknemers ook elkaars engagement beïnvloeden, aangezien de manier waarop ze elkaar behandelen zowel positieve als negatieve effecten kan hebben.

Wat betreft de drijfveren voor engagement, tonen familiale werknemers een sterk engagement vanuit hun familiale band met het bedrijf, terwijl niet-familiale werknemers vooral geëngageerd zijn vanwege de overeenstemming tussen hun persoonlijke waarden en die van het familiebedrijf. Naarmate werknemers zich sterker identificeren met het familiebedrijf, zullen zij meer pro-organisatorische handelingen stellen, die onder andere de productiviteit en creativiteit op de werkvloer bevorderen. Deze verschillende vormen van identificatie leiden ertoe dat familiale werknemers meer belang hechten aan het verkrijgen van strategische beslissingsbevoegdheid op lange termijn, terwijl niet-familiale werknemers meer waarde hechten aan autonomie en de inhoud van hun functie.

Tot slot kan deze masterproef dienen als een startpunt voor verder onderzoek op dit gebied. Het zou interessant zijn om aanvullende studies uit te voeren om de bevindingen binnen deze masterproef te generaliseren.

Literatuurlijst

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1-2), 11-29.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854.
- Bennedsen, M., Gonzalez, F. P., & Wolfenzon, D. (2010). The governance of family firms. *Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice*, 371-389.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: The next generation's relationship with the family firm. *Family business review*, 25(4), 374-390.
- Block, J. H., Millán, J. M., Román, C., & Zhou, H. (2015). Job satisfaction and wages of family employees. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 183-207.
- Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. D. L. C., & Martín-Santana, J. D. (2014). The setting of non-financial goals in the family firm: The influence of family climate and identification. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 289-299.
- Campopiano, G., De Massis, A., & Chirico, F. (2014). Firm philanthropy in small-and medium-sized family firms: The effects of family involvement in ownership and management. *Family Business Review*, 27(3), 244-258.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of management Journal*, 55(4), 976-997.
- Christensen-Salem, A., Mesquita, L. F., Hashimoto, M., Hom, P. W., & Gomez-Mejia, L. R. (2021). Family firms are indeed better places to work than non-family firms! Socioemotional wealth and employees' perceived organizational caring. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100412.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.

- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family firm heterogeneity: A definition, common themes, scholarly progress, and directions forward. *Family Business Review*, 34(3), 296-322.
- Ellson, T., Daugherty, P. J., & Hand, L. M. (2011). The family effect: Family ownership and family involvement in publicly traded firms. *Family Business Review*, 24(3), 233-242.
- Griffiee, D. T. (2005). Research Tips: Interview Data Collection. *Journal of Developmental Education*, 28(3), 36-37.
- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family business review*, 1(4), 361-381.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Heale, R., & Twycross, A. (2018). What is a case study? *Evidence-based nursing*, 21(1), 7-8.
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Vandemaele, S. (2011). The distinctiveness of family-firm intangibles: A review and suggestions for future research. *Journal of Management & Organization*, 17(2), 268-287.
- Klein, S., & Bell, F. A. (2007). Non-family executives in family businesses: A literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*.
- Koiranen, M., Hytti, U., & Rouvinen-Wilenius, P. (2018). The perceived attractiveness of family firms as employers. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 29-49.
- Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2014). New product portfolio performance in family firms: Examining the role of familiness and the family effect. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 308-326.
- Kuruppuge, R. H., & Gregar, A. (2017). Family involvement, employee engagement and employee performance in enterprising family firms. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3), 313-330.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Memili, E., & Welsh, D. H. (2012). Towards a theory of nonfamily employees' organizational identification and attachment in family firms. *Journal of Technology Management in China*, 7(3), 255-269.

- Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2018). Are family firms good employers?. *Academy of Management Journal*, 61(2), 553-585.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., & Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75-89.
- Ramos, H. M., Man, T. W. Y., Mustafa, M., & Ng, Z. Z. (2014). Psychological ownership in small family firms: Family and non-family employees' work attitudes and behaviours. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 300-311.
- Razzak, M. R., Khan, G. M., & AlAbri, S. (2021). Inclusion and employee engagement of nonfamily employees in family firms: moderating influence of procedural justice. *Journal of Family Business Management*.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Sauders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Arnoldy, M., Beltman, S., Booy, A., & Borggreve, A. (2020). *Methoden en technieken van onderzoek* (8e ed.). Pearson.
- Savin-Baden, M., & Howell-Major, C. (2013). Qualitative research: The essential guide to theory and practice. *Qualitative Research: The Essential Guide to Theory and Practice*. Routledge.
- Schaufeli, W. B., & B. Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17(2).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Schulze, W. S., & Kellermanns, F. W. (2015). Reifying socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 447-459.
- Schulze, W., & Zellweger, T. (2021). Property rights, owner-management, and value creation. *Academy of Management Review*, 46(3), 489-511.
- Suess, J. (2014). Family governance–Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Edward Elgar Publishing.

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of family business strategy*, 1(1), 54-63.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and practice*, 37(2), 229-248.

Bijlagen

1 Interviewleidraad — niet-familiale werknemer

Intro

Ik ben Maxine Koopmans, masterstudente handelswetenschappen met afstudeerrichting ondernemerschap en management: private track. Voor mijn masterproef dien ik het engagement of bevoegenheid van zowel familiale als niet-familiale werknemers te onderzoeken. Meer specifiek door welke factoren uw engagement beïnvloed wordt (dus wat ervoor zorgt dat jij graag naar je werk gaat en misschien dat stapje verder wil gaan voor het bedrijf).

Op basis hiervan heb ik enkele vragen opgesteld.

Ik zou dit interview ook graag opnemen als u hiermee akkoord gaat? De informatie uit dit interview zal sowieso vertrouwelijk verwerkt worden en geanonimiseerd in de masterproef opgenomen worden.

Midden

Thematische cluster 1: rol in het familiebedrijf

1. Kan u zichzelf kort voorstellen en uw rol in dit bedrijf toelichten?

- Hoelang werkt u hier al? Kan u uw carrière toelichten?
- Wat zijn uw belangrijkste taken en verantwoordelijkheden?
- Waarom hebt u voor dit bedrijf gekozen om hier te komen werken?
 - Heeft het feit dat dit een familiebedrijf is een invloed gehad op die keuze? Waarom?

2. Hoe ziet u uw rol verder ontwikkelen en groeien in dit bedrijf?

Thematische cluster 2: organisatie-identificatie

1. Wat zijn de kernwaarden van het familiebedrijf en hoe identificeert u zich met deze waarden?

- Hoe denkt u dat het familieaspect van het bedrijf een invloed heeft op deze waarden?
- Op welke manier wordt er door de bedrijfsfamilie omgegaan met niet-familiale medewerkers?

2. Welke voordelen heeft het volgens u om te werken in een familiebedrijf?

Eventuele bijvragen, gericht op de antwoorden van de respondent

- Hoe zou u uw relaties met uw naaste collega's beschrijven?
 - Hoe zou u uw relatie omschrijven specifiek met de bedrijfsfamilie?
 - Is deze anders dan met de niet-familiale collega's? In welke opzichten?
- Op welke manier heeft het familiale karakter een invloed op de ontwikkelings- en groeikansen die u binnen dit bedrijf heeft?
 - Wordt hier open over gecommuniceerd naar u toe?

- In welke mate ervaart u hier een verschil tov een familiale werknemer?
3. Welke nadelen heeft het volgens u om te werken in een familiebedrijf?
4. Wat is volgens u het grote verschil tussen een familiebedrijf en niet familiebedrijf?

Thematische cluster 3: besluitvorming

1. Hoe is de besluitvorming en de structuur in het familiebedrijf georganiseerd en welke rol speelt de familie hierbij volgens u? Veel of weinig regels en procedures?

- Wat is hier het voor/nadeel van volgens u?
 - Is het duidelijk wie welke verantwoordelijkheden heeft?
- In welke mate hebt u het gevoel dat de besluitvorming gebaseerd is op feiten en regels en niet op persoonlijke meningen en voorkeuren?

2. In welke mate heeft u zelf beslissingsvrijheid in uw job?

- Antwoord = veel
 - **Op basis van welke criteria neemt u beslissingen in uw job?**
- Antwoord = weinig
 - Wat is de reden hiervoor denkt u?
 - Zou u dit graag willen?
 - **Op basis van welke criteria zou u dan beslissingen nemen in uw job?**

Thematische cluster 4: conflicten

1. Op welke manier gaat u om met spanningen of conflicten binnen het bedrijf? met bijv. collega's op werkelementen

2. Hebt u al eens gemerkt dat familieleden persoonlijke conflicten hadden met elkaar?

- Antwoord = JA
 - Hoe beïnvloeden deze conflicten volgens u het bedrijf?
- Antwoord = NEE
 - Hoe zorgt het familiebedrijf er dan voor dat persoonlijke conflicten tussen familieleden niet de zakelijke resultaten beïnvloeden?

Slot

- Welke uitdagingen ervaart u bij het werken in een familiebedrijf?
- Hoe zorgt u ondanks de uitdagingen ervoor dat u betrokken blijft bij het bedrijf?
- Wenst u zelf nog iets toe te voegen aan het interview?

2 Interviewleidraad — familiale werknemer

Intro

Ik ben Maxine Koopmans, masterstudente handelswetenschappen met afstudeerrichting ondernemerschap en management: private track. Voor mijn masterproef dien ik het engagement of bevoegenheid van zowel familiale als niet-familiale werknemers te onderzoeken. Meer specifiek door welke factoren uw engagement beïnvloed wordt (dus wat ervoor zorgt dat jij graag naar je werk gaat en misschien dat stapje verder wil gaan voor het bedrijf).

Op basis hiervan heb ik enkele vragen opgesteld.

Ik zou dit interview ook graag opnemen als u hiermee akkoord gaat? De informatie uit dit interview zal sowieso vertrouwelijk verwerkt worden en geanonimiseerd in de masterproef opgenomen worden.

Midden

Thematische cluster 1: rol in het familiebedrijf

1. Kan u zichzelf kort voorstellen en uw rol in dit bedrijf toelichten?

- Hoelang werkt u hier al? Kan u uw carrière toelichten?
- Wat zijn uw belangrijkste taken en verantwoordelijkheden?
- Waarom hebt u voor dit bedrijf gekozen om hier te komen werken?
 - Heeft het feit dat dit een familiebedrijf is een invloed gehad op die keuze? Waarom?

2. Hoe verhoudt uw rol in het familiebedrijf zich tot de rollen van andere familieleden die ook werken in het bedrijf?

3. Hoe ziet u uw rol verder ontwikkelen en groeien in dit bedrijf?

Thematische cluster 2: organisatie-identificatie

1. Wat zijn de kernwaarden van het familiebedrijf en hoe identificeert u zich met deze waarden?

- Hoe denkt u dat het familieaspect van het bedrijf een invloed heeft op deze waarden?
- Welke rol speelt het bedrijf in de familie?

2. Welke voordelen heeft het volgens u om te werken in een familiebedrijf?

Eventuele bijvragen, gericht op de antwoorden van de respondent

- Hoe zou u uw relaties met uw naaste collega's beschrijven en welke invloed heeft het familiale karakter van het bedrijf daarop?
 - Op welke manier verschilt de relatie die u hebt met familiale en niet-familiale collega's? Wat zijn de verschillen die u ervaart in relaties met familiale en niet-familiale collega's?

- Op welke manier heeft het familiale karakter een invloed op de ontwikkelings- en groeikansen die u binnen dit bedrijf heeft?
 - Wordt hier open over gecommuniceerd naar u?
 - In welke mate ervaart u hier een verschil tov een familiale werknemer?
3. Welke nadelen heeft het volgens u om te werken in een familiebedrijf?
4. Wat is volgens u het grote verschil tussen een familiebedrijf en niet familiebedrijf?

Thematische cluster 3: besluitvorming

1. Hoe is de besluitvorming en de structuur in het familiebedrijf georganiseerd en welke rol speelt de familie hierbij volgens u? Veel of weinig regels en procedures?

- Wat is hier het voor/nadeel van volgens u?
 - Is het duidelijk wie welke verantwoordelijkheden heeft?
- In welke mate hebt u het gevoel dat de besluitvorming gebaseerd is op feiten en regels en niet op persoonlijke meningen en voorkeuren?

2. In welke mate heeft u zelf beslissingsvrijheid in uw job?

- Antwoord = veel
 - **Op basis van welke criteria neemt u beslissingen in uw job?**
- Antwoord = weinig
 - Wat is de reden hiervoor denkt u?
 - Zou u dit graag willen?
 - **Op basis van welke criteria zou u dan beslissingen nemen in uw job?**

Thematische cluster 4: conflicten

- Hoe wordt er met conflicten omgegaan binnen de bedrijfsfamilie?
 - Hoe beïnvloeden deze conflicten het bedrijf?

Slot

- Welke uitdagingen ervaart u bij het werken in een familiebedrijf?
- Hoe zorgt u ondanks de uitdagingen ervoor dat u betrokken blijft bij het bedrijf?
- Wenst u zelf nog iets toe te voegen aan het interview?