



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De invloed van vrouwelijk leiderschap op het opvolgingsproces in familiebedrijven

Shalina Franssen

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

PROMOTOR :

dr. Laura HOEKX

BEGELEIDER :

De heer Tim PAGNAER



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

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

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De invloed van vrouwelijk leiderschap op het opvolgingsproces in familiebedrijven

Shalina Franssen

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

PROMOTOR :

dr. Laura HOEKX

BEGELEIDER :

De heer Tim PAGNAER

Woord vooraf

Beste lezer,

Voor u ligt de masterproef “De invloed van vrouwelijk leiderschap op het opvolgingsproces in familiebedrijven”. Deze masterproef is geschreven in het kader van de masteropleiding Handelswetenschappen met afstudeerrichting Ondernemerschap en Management aan de Universiteit Hasselt. Van oktober 2023 tot en met augustus 2024 heb ik onderzocht hoe *agentie* en *communale* gedrag en leiderschap het vrouwelijke opvolgingsproces binnen familiebedrijven kan beïnvloeden.

Vanwege mijn persoonlijke interesses heb ik ervoor gekozen om in deze masterproef dieper in te gaan op vrouwelijk leiderschap in familiebedrijven. Tijdens mijn studie merkte ik dat mijn interesse in leiderschap en management steeds groter werd. Daarnaast kom ik zelf uit een erg ondernemend gezin en hebben we zelf een familiebedrijf. Dit onderzoeksthema leunt dus mooi aan bij mijn eigen leefwereld, waardoor ik erg geïnteresseerd was om vrouwelijk leiderschap verder te onderzoeken in het kader van familiebedrijven.

Ik had deze masterproef niet kunnen schrijven zonder alle hulp en steun van de personen om mij heen. Bij deze zou ik graag enkele personen willen bedanken die een belangrijke rol hebben gespeeld tijdens het onderzoeksproces van deze masterproef. Allereerst wil ik graag mijn promotor, dr. Laura Hoekx, en mijn begeleider, dhr. Tim Pagnaer, hartelijk bedanken voor hun ondersteuning en begeleiding. Dankzij hun goede raad, feedback en aanbevelingen heb ik deze masterproef succesvol kunnen afronden. Verder wil ik alle vrouwelijke ondernemers één voor één bedanken om tijd te willen maken voor mij en deel te willen nemen aan dit onderzoek. Zonder hun deelname had ik deze masterproef niet tot een goed einde kunnen brengen. Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor alle steun en motiverende woorden. Zij hebben mij niet alleen tijdens mijn masterproef gesteund, maar ook enorm aangemoedigd doorheen mijn volledige opleiding.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Shalina Franssen

Zonhoven, 14 augustus 2024

Samenvatting

Intergenerationele opvolging is al lange tijd één van de meest besproken onderwerpen in onderzoek naar familiebedrijven, aangezien dit de grootste uitdaging is waar familiebedrijven mee geconfronteerd worden (Ahrens et al., 2015; Benavides-Velasco et al., 2013). Vrouwelijke opvolgers blijken echter over unieke eigenschappen en kwaliteiten te beschikken die van vitaal belang zijn voor succesvolle opvolging in familiebedrijven. Zij zijn namelijk in staat om uitdagingen te overwinnen en opportuniteiten te benutten binnen het opvolgingsproces door middel van hun uniek vrouwelijk leiderschap. Er wordt in de literatuur vaak een onderscheid gemaakt tussen *agentic* en *communal* leiderschapsstijlen en gedragingen (Schock et al., 2019). *Agentic* leiderschap en gedrag wordt omschreven als assertief, controlerend en zelfverzekerd, terwijl *communal* leiderschapsstijl en gedrag als vriendelijk, behulpzaam en gevoelig wordt omschreven (Eagly & Karau, 2002). Hoewel er reeds onderzoek gedaan is naar deze leiderschapsstijlen en gedragingen, is de literatuur over de invloed van *agency* en *communion* op het vrouwelijk opvolgingsproces in familiebedrijven erg beperkt. Deze leemte vormt de kern van deze masterproef, met de volgende centrale onderzoeksvraag: "Hoe beïnvloeden *agentic* en *communal* gedrag en leiderschapsstijlen het vrouwelijk opvolgingsproces binnen familiebedrijven?".

Naast een grondige literatuurstudie omvat deze masterproef ook een empirisch onderzoek, waarbij tien semigestructureerde diepte-interviews werden afgenomen met vrouwelijke opvolgers van familiebedrijven om relevante ervaringen en inzichten te verzamelen. Deze werden vervolgens gebruikt om een theorie te ontwikkelen aan de hand van de *Grounded Theory* onderzoeksmethode. Aangezien de literatuur omtrent vrouwelijk leiderschap in familiebedrijven erg beperkt is, was deze methodologie doeltreffend om een dieper inzicht te krijgen in dit onderzoeksthema.

In de literatuur worden enkele uitdagingen en opportuniteiten voor vrouwelijke opvolgers in familiebedrijven in kaart gebracht. Ten eerste blijken *pater familias* structuren en culturen een obstakel te kunnen vormen voor vrouwelijke opvolging (Boukhabza & Ouhadi, 2023). Uit deze masterproef blijkt dat de invloed van patriarchale elementen op het vrouwelijk opvolgingsproces genuanceerd moet worden. Zo blijken er grote verschillen te zijn tussen deze elementen en de invloed ervan op vrouwelijke opvolging. Tijdens dit onderzoek kwamen namelijk verschillende percepties naar voren omtrent vooroordelen en dit kan een gevolg zijn van de culturen en structuren die heersen binnen de familiebedrijven. Deze bedrijfsculturen en organisatiestructuren kunnen dus enerzijds leiden tot minder en anderzijds tot meer uitdagingen voor vrouwelijke opvolgers. In overeenstemming met het onderzoek van Overbeke et al. (2013) toont deze masterproef echter wel aan dat meer egalitaire culturen en organisatiestructuren bevorderlijk zijn voor vrouwelijk leiderschap.

Verder kunnen de relationele aspecten in familiebedrijven zowel bevorderlijk als hinderlijk zijn op het vrouwelijke opvolgingsproces. Zo blijken vrouwelijke opvolgers een zeker voordeel te hebben ten opzichte van hun broers. Meer specifiek zijn de relaties tussen vaders en dochters vaak harmonieuzer dan de relaties tussen vaders en zonen (Dumas, 1992). Dit blijkt echter geen vast gegeven te zijn,

aangezien dochters ook conflicten ervaren met hun vaders. Daarnaast toont deze masterproef aan dat de relatie tussen moeder en dochter ook voor uitdagingen kan zorgen, aangezien dochters op moeilijkheden botsen wanneer de moeder terughoudend is om haar rol door te geven (Ferrari, 2019).

Uit de bevraging naar relationele aspecten blijkt het verbindend karakter van vrouwelijke opvolgers een troef te zijn binnen het opvolgingsproces in familiebedrijven (Smythe & Sardeshmukh, 2013). Door middel van deze eigenschap kunnen vrouwelijke leiders namelijk een centrale rol innemen in het familiebedrijf als vertrouwenspersoon of bemiddelaar. Hierdoor kunnen zij sterke relaties opbouwen en behouden met zowel familieleden als werknemers.

Vrouwelijke leiders worden echter geconfronteerd met vooroordelen of innerlijke conflicten die voortvloeien uit een inconsistentie tussen hun vrouwelijke genderrol en hun leiderschapsrol, ofwel *role incongruity* (Eagly & Karau, 2002). In eerste instantie worden vrouwelijke ondernemers niet meteen gezien als de leider van het familiebedrijf, waardoor ze zichzelf moeten bewijzen voordat zij erkend worden in hun leiderschapsrol. Bovendien worden vrouwen in een zekere mate benadeeld ten opzichte van hun mannelijke tegenhangers tijdens het opvolgingsproces, waardoor een voorkeur voor mannelijke leiders ontstaat.

Naast vooroordelen worden vrouwelijke leiders ook geconfronteerd met innerlijke conflicten ten gevolge van deze *role incongruity*. Vrouwelijke leiders ervaren soms een tegenstrijdigheid tussen hun eerder vrouwelijke eigenschappen en de stereotype karakteristieken van een leider. Hierdoor hebben sommige vrouwen er moeite mee om op te treden als autoritaire of dominante leider, aangezien dit conflicteert met hun eerder zachte en empathische eigenschappen. Dit kan overigens een gevoel van onzekerheid teweegbrengen, waardoor vrouwen zichzelf niet als een geschikte opvolger of leider zien (Diekmann & Schneider, 2010).

Bovendien krijgen niet alle vrouwelijke opvolgers te maken met vooroordelen, doordat zij er niet gevoelig voor zijn of zich meer conformeren met hun leiderschapsrol. Door meer typerende leiderschapsskenmerken te vertonen, kunnen vrouwelijke leiders voldoen aan de verwachtingen van hun leiderschapsrol. Toch kunnen deze sterke leiderschapskarakteristieken ook juist de aanleiding zijn van vooroordelen. Desondanks geven vrouwelijke leiders binnen familiebedrijven aan dat zij hun eerder vrouwelijke eigenschappen juist een belangrijke troef vinden binnen hun leidinggevende functie.

Deze masterproef onderzoekt ook hoe de leiderschapsstijl en het gedrag van vrouwelijke opvolgers het opvolgingsproces in familiebedrijven beïnvloedt, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen *agency* en *communion* (Kubu, 2018). *Agency* verwijst in hoofdzaak naar eigenschappen die assertief, controlerend en zelfverzekerd gedrag beschrijven en wordt typisch eerder geassocieerd met mannen. Dit kan zich bijvoorbeeld uiten als dominantie, onafhankelijkheid, ambitie, zelfverzekerdheid. Het werkt zo de neiging om op te treden als leider in de hand. *Communion* daarentegen verwijst vooral naar eigenschappen die geassocieerd worden met samenwerking en het welzijn van anderen, waardoor deze typisch eerder worden toegekend aan vrouwen. Personen die dit gedrag vertonen

kunnen bijvoorbeeld omschreven worden als vriendelijk, behulpzaam, gevoelig en zorgzaam (Eagly & Karau, 2002).

Uit dit onderzoek blijken vrouwelijke leiders zowel *agentic* als *communal* eigenschappen te bezitten. Deze bevinding stemt overeen met het onderzoek van Bem (1974). Doordat vrouwelijke leiders beide eigenschappen vertonen in hun gedrag en leiderschap, hanteren zij immers een androgyn leiderschapsstijl. Deze vrouwen kunnen hierdoor enerzijds empathisch en zorgzaam zijn in hun rol als leider, maar anderzijds ook standvastig en dominant. Op deze manier kunnen zij met de nodige wendbaarheid inspelen op de huidige noden van familiebedrijven en de hedendaagse samenleving, waardoor zij een zeker 'vrouwelijk voordeel' kunnen creëren (Chadwick & Dawson, 2018). Vrouwen slagen er namelijk in om een groot gevoel van betrokkenheid te creëren bij hun werknemers (Fries et al., 2021). Daarnaast kunnen vrouwelijke leiders sterke banden opbouwen met zowel familiale als niet-familiale stakeholders van het familiebedrijf vanwege hun *communal* eigenschappen. Zo blijken vrouwen over het algemeen in staat te zijn om goed te communiceren en conflicten te bemiddelen. Deze communicatievaardigheden dragen bij aan het succes van het opvolgingsproces (Eagly & Carli, 2003).

Hoewel vrouwelijke opvolgers hun *agentic* en *communal* eigenschappen op verschillende manieren invullen en combineren, moeten zij waakzaam zijn voor uitdagingen die in lijn liggen met de *role congruity theory*. Vrouwelijke leiders worden namelijk verwacht meer *communal* gedrag en leiderschap te vertonen, aangezien dit in lijn ligt met hun vermeende vrouwelijke genderrol. Vrouwen die meer *agentic* eigenschappen tot uiting laten komen, kunnen hierdoor negatief beoordeeld worden (Eagly & Karau, 2002). Deze theorie ligt in lijn met de bevindingen van deze masterproef, waaruit blijkt dat vrouwelijke opvolgers in beperkte mate te maken krijgen met dergelijke negatieve beoordelingen. Desondanks wordt het belang van een zorgvuldige combinatie van *agentic* en *communal* gedrag en leiderschap om succesvolle opvolging te garanderen bevestigd.

Deze masterproef kan een meerwaarde bieden voor zowel vrouwelijke opvolgers als familiebedrijven zelf. In eerste instantie wordt het belang van vrouwen in familiebedrijven benadrukt. Zo blijkt vrouwelijk leiderschap een troef te zijn voor familiebedrijven, met name binnen het intergenerationele opvolgingsproces. Vrouwelijke opvolgers kunnen zich door middel van hun uniek leiderschap namelijk beter wapenen tegen de unieke uitdagingen van het opvolgingsproces dan hun mannelijke tegenhangers. Daarnaast kunnen zij de unieke opportuniteiten binnen het familiale opvolgingsproces beter benutten vanwege hun unieke eigenschappen en leiderschapsstijlen. Wanneer het belang van vrouwelijke leiders wordt benadrukt, zullen vooroordelen dalen en zullen er meer opportuniteiten worden gecreëerd voor vrouwen in leidinggevende posities. Bovendien zal dit bijdragen aan een groter gevoel van zelfvertrouwen voor vrouwen in hun leidinggevende rol, dat op zijn beurt weer bevorderlijk is voor vrouwelijk leiderschap.

Dit onderzoek bevat echter enkele beperkingen die voortkomen uit de *Grounded Theory* onderzoeksmethode, waaronder de interviewerbias en sociale wenselijkheidsbias. Daarnaast is kwalitatief onderzoek niet gericht op generalisatie, waardoor bijkomend kwantitatief onderzoek aangewezen is. Tot slot kan toekomstig onderzoek verder bouwen op deze masterproef door de

verschillende aspecten van vrouwelijk leiderschap binnen familiebedrijven nader te bestuderen. Zo is het nuttig om onderzoek te doen naar de invloed van vrouwelijk leiderschap op familiebedrijven in andere landen of culturen, aangezien zich daar andere uitdagingen en opportuniteiten kunnen voordoen. Verder onderzoek kan ook de invloed van vrouwelijk leiderschap bevragen bij andere stakeholders van familiebedrijven, zoals overlaters of werknemers. Bovendien heeft deze studie zich beperkt tot de ervaringen en inzichten van dochters binnen het familiale opvolgingsproces. Hierdoor is het ook interessant om het opvolgingsproces van andere vrouwelijke opvolgers zoals schoondochters of niet-familiale managers te bestuderen.

Inhoudsopgave

1. Probleemstelling.....	9
2. Onderzoekopzet.....	11
3. Literatuurstudie.....	13
3.1. Definitie van familiebedrijf	13
3.2. Definitie van opvolgingsproces	14
3.3. Vrouwelijke opvolging in familiebedrijven.....	15
3.3.1. Primogenituur.....	16
3.3.2. Relationele aspecten.....	16
3.4. Role congruity theory.....	17
3.4.1. Definitie van role congruity theory.....	17
3.4.2. De inconsistentie in stereotypen van vrouwelijke genderrollen en leidersrollen	17
3.4.3. Vooroordelen ten opzichte van vrouwelijke leiders	18
3.5. Leiderschapstijlen	19
3.5.1. Agentic en communal leiderschapstijlen	19
3.5.2. Vrouwelijk leiderschap in familiebedrijven.....	20
4. Methodologie.....	23
4.1. Grounded Theory.....	23
4.2. Steekproeftrekking	23
4.3. Dataverzameling	25
4.4. Data-analyse	25
5. Resultaten	29
5.1. Opvolgingsproces in het familiebedrijf	29
5.1.1. Motivatie opvolger.....	29
5.1.2. Uitdagingen voor vrouwelijke opvolgers	31
5.1.3. Relationele aspecten.....	33
5.1.4. Centrale rol van vrouwelijke leiders	34
5.2. Role congruity theory.....	36
5.2.1. Invloed van role congruity op vrouwelijke leiders.....	36
5.2.2. Vooroordelen ten opzichte van vrouwelijke leiders	38
5.3. Leiderschapstijl en gedrag van vrouwelijke opvolgers.....	41
5.3.1. Omschrijving leiderschapstijlen en gedrag	41
5.3.2. Invloed van leiderschapstijl en gedrag op opvolgingsproces.....	45

6. Discussie	49
6.1. <i>Theoretische implicaties</i>	49
6.1.1. Opvolgingsproces in het familiebedrijf	49
6.1.2. Role congruity theory	50
6.1.3. Leiderschapsstijl en gedrag van vrouwelijke opvolger.....	51
6.2. <i>Praktische implicaties</i>	52
6.3. <i>Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek</i>	52
7. Conclusie	55
8. Literatuurlijst	57
9. Bijlage: Interviewleidraad	63

1. Probleemstelling

Familiebedrijven domineren het economische landschap en zijn wereldwijd de meest voorkomende bedrijfsentiteit (Boukhabza & Ouhadi, 2023). Ondanks hun grote sociaal-economisch belang blijft de opvolging de grootste uitdaging waar familiebedrijven mee geconfronteerd worden, waardoor de continuïteit van familiebedrijven na de derde generatie een moeilijk gegeven is (Ahrens et al., 2015; Overbeke et al., 2015). Intergenerationele opvolging is al lange tijd één van de meest besproken onderwerpen in onderzoek naar familiebedrijven (Benavides-Velasco et al., 2013). Hoewel de literatuur omtrent opvolging een grote evolutie heeft doorgemaakt, blijft kennis over vrouwen en hun rol in het opvolgingsproces in familiebedrijven gefragmenteerd en beperkt. Voorgaand onderzoek heeft vooral aandacht besteed aan vrouwen in familiebedrijven in het algemeen, met slechts een beperkte focus op vrouwelijke opvolging (Boukhabza & Ouhadi, 2023). Daarnaast weten we nog weinig over het belang, het unieke karakter en de bijdragen van vrouwelijke familieleden binnen familiebedrijven (Al-Dajani et al., 2014). Zo stelt Sharma (2004) dat er nog weinig systematisch onderzoek is gedaan naar individuele en contextuele factoren die vrouwen aanmoedigen om een leidinggevende positie in te nemen of de leiderschaps- en managementstijlen die zij hanteren binnen familiebedrijven. Na twintig jaar bijkomend onderzoek blijkt er nog steeds relatief weinig onderzoek te zijn gedaan naar vrouwelijk leiderschap in familiebedrijven (Bang et al., 2023). Door deze lacune in de literatuur zijn onderzoekers vaak genoodzaakt om toevlucht te nemen tot de inzichten uit onderzoek binnen niet-familiebedrijven.

Meer inzicht in vrouwelijke opvolging binnen familiebedrijven biedt een relevante meerwaarde voor de huidige maatschappij. Terwijl vrouwen in familiebedrijven te maken krijgen met problemen die ook voorkomen in niet-familiebedrijven, zijn er verschillende factoren die de opvolgingsproblematiek in familiebedrijven uniek maken. Het unieke karakter van familiebedrijven vindt zijn oorsprong in de nauwe verbondenheid van het bedrijf en de familie. Deze verbondenheid kan leiden tot unieke uitdagingen en opportuniteiten voor vrouwelijke opvolgers (Dumas, 1992; Kubíček & Machek, 2019). Deze uitdagingen kunnen zich bijvoorbeeld uiten als conflicten tussen familieleden of problemen omtrent gezag tussen familieleden en niet-familiale medewerkers. Daarnaast kunnen vrouwelijke opvolgers gehinderd worden door patriarchale structuren en culturen die tegenwoordig nog steeds heersen in veel families (Boukhabza & Ouhadi, 2023). Toch kunnen vrouwelijke opvolgers ook van voordelen genieten binnen familiebedrijven vanwege hun verbindend karakter, dat hun een voorsprong kan geven op mannelijke opvolgers. Vrouwen worden namelijk vaak gezien als bemiddelaar bij conflicten tussen familieleden, waardoor ze een centrale rol kunnen innemen in de familie (Maseda et al., 2022).

Bovendien ondervinden vrouwen ook genderspecifieke uitdagingen binnen familiebedrijven (Vera & Dean, 2005). Vrouwen zijn namelijk vaak "onzichtbaar" (Kubíček & Machek, 2019) en worden vaak niet beschouwd als potentiële opvolgers van het bedrijf. Ondanks de verandering van de professionele en familiale rollen van vrouwen door de jaren heen, blijft een zekere voorkeur voor mannelijke opvolgers standhouden (Ahrens et al., 2015). Daarnaast worden er andere eisen gesteld

voor vrouwen om verkozen te worden als opvolger van het familiebedrijf, waardoor het opvolgingsproces verschillend kan zijn voor vrouwelijke en mannelijke opvolgers.

Daarom is het interessant om dieper in te gaan op het gedrag en de leiderschapsstijlen die potentiële opvolgers in staat stellen om dergelijke uitdagingen te overwinnen. De succesfactoren voor effectief leiderschap zijn al uitgebreid onderzocht, waarbij vaak een onderscheid wordt gemaakt tussen *agentic* en *communal* leiderschapsstijlen en gedragingen (Schock et al., 2019). *Agentic* leiderschap en gedrag wordt omschreven als assertief, controlerend en zelfverzekerd, terwijl *communal* leiderschapsstijl en gedrag als vriendelijk, behulpzaam en gevoelig wordt omschreven. Dit onderscheid komt ook naar voren in de *role congruity theory*, die de spanningsvelden van sociale rollen en verwachtingspatronen in kaart brengt. Vrouwen neigen namelijk eerder naar een *communal* leiderschapsstijl, terwijl mannen eerder tot een *agentic* leiderschapsstijl geneigd zullen zijn omdat dit aanleunt bij de sociale rollen die van vrouwen en mannen verwacht worden. Onderzoek toont echter aan dat zowel vrouwen als mannen *agentic* en *communal* gedrag kunnen vertonen, waardoor deze *role congruity theory* meer genuanceerd moet worden (Kubu, 2018). Hoewel er reeds onderzoek gedaan is naar deze leiderschapsstijlen en gedragingen, is de literatuur over de invloed van *agency* en *communion* op het opvolgingsproces in familiebedrijven erg beperkt. Hierdoor is het zinvol om te onderzoeken hoe zowel *agentic* als *communal* gedrag en leiderschapsstijlen de vrouwelijke opvolging kunnen bevorderen of hinderen (Boukhabza & Ouhadi, 2023; Schock et al., 2019).

Verder onderzoek naar de rol van *agentic* en *communal* gedrag en leiderschapsstijlen bij het vrouwelijk opvolgingsproces van familiebedrijven is essentieel om succesvolle familiale opvolging te stimuleren en te waarborgen. Deze leemte vormt de kern van deze masterproef, met de volgende centrale onderzoeksvraag:

“Hoe beïnvloeden *agentic* en *communal* gedrag en leiderschapsstijlen het vrouwelijk opvolgingsproces binnen familiebedrijven?”

Dit onderzoek draagt bij aan de kennis over de unieke dynamieken en factoren die het vrouwelijke opvolgingsproces binnen familiebedrijven beïnvloeden, waardoor praktische aanbevelingen worden geformuleerd om de vrouwelijke familiale opvolging te optimaliseren. De inzichten uit dit onderzoek zullen bijvoorbeeld de besluitvorming van bedrijfsleiders verbeteren tijdens het opvolgingsproces, vooral tijdens de selectie van de familiale opvolger. Daarnaast zal het zowel bedrijfsleiders als andere stakeholders informeren over de waardevolle bijdragen van vrouwen, vooral dochters, in familiebedrijven.

2. Onderzoeksopzet

Deze masterproef vertrekt vanuit een grondige literatuurstudie, die een duidelijk overzicht geeft van de bestaande kennis omtrent *agentie* en *communale* leiderschapsstijlen bij de vrouwelijke opvolging in familiebedrijven. Hierdoor is het mogelijk om te kaderen wat deze twee leiderschapsstijlen inhouden en hoe deze verbonden zijn met de sociale rollen en verwachtingspatronen die bestaan over zowel vrouwen als mannen. Daarnaast zal er verder gekeken worden naar hoe vrouwelijke opvolgers deze leiderschapsstijlen implementeren om te kunnen concurreren in de strijd om de volgende familiale opvolger van het familiebedrijf te worden.

Voor het uitwerken van de literatuurstudie werd er gebruikgemaakt van verschillende databanken, zoals de UHasselt e-bibliotheek, Google Scholar en Connected Papers. De wetenschappelijke literatuur werd gezocht aan de hand van enkele zoektermen, waaronder: *family business*, *women succession*, *agentie leidership*, *communale leidership* en *gender*.

Om de onderzoeksvraag van deze masterproef te beantwoorden, werd gekozen voor een kwalitatief onderzoek. In het bijzonder werd er gebruikgemaakt van de *Grounded Theory* onderzoeksmethode. Hierbij wordt er systematisch kwalitatieve data geanalyseerd met als doel om op inductieve wijze een nieuwe theorie te formuleren.

Deze kwalitatieve data werden verzameld aan de hand van tien semigestructureerde interviews. Op deze manier worden ideeën diepgaand en uitgebreid onderzocht en zijn de respondenten in staat om in hun eigen woorden te antwoorden. Deze primaire data is een bron van betrouwbare en valide informatie over de realiteit van vrouwen in het kader van familiale opvolging in familiebedrijven.

3. Literatuurstudie

3.1. Definitie van familiebedrijf

Tot op heden heeft de literatuur omtrent familiebedrijven zich aanzienlijk ontwikkeld. Sinds de opkomst van dit studiegebied is het verklaren van de verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven een van de belangrijkste onderzoeksdoelen (Arredondo & Cruz, 2019). Op dit gebied is ook al een grote vooruitgang geboekt door de jaren heen. Zo erkennen onderzoekers over het algemeen dat familiebedrijven unieke opvolgingsintenties, niet-financiële doelen, bestuursstructuren en resultaten hebben in vergelijking met niet-familiebedrijven (Daspit et al., 2021).

Hoewel onderzoek talrijke verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven aantoonde, zijn familiebedrijven niet homogeen (Moore et al., 2019). Bovendien zorgt de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf voor unieke complexiteiten, waardoor de verschillen tussen familiebedrijven waarschijnlijk nog groter zijn dan de verschillen tussen niet-familiebedrijven (Bennedsen et al., 2010; Chrisman & Patel, 2012).

Deze heterogeniteit van familiebedrijven weerspiegelt de onenigheid en ambiguïteit rond één eenduidige definitie van familiebedrijven (Chua et al., 2012). Ondanks deze verdeeldheid zijn onderzoekers het wel eens over twee belangrijke kernelementen van een familiebedrijf (Kurupuge & Gregar, 2017). Allereerst erkennen onderzoekers de heterogeniteit van familiebedrijven en de aanzienlijke verschillen met niet-familiebedrijven (Daspit et al., 2021). Verder vindt er binnen familiebedrijven een unieke interactie plaats tussen de bedrijfsentiteit, de familie-eenheid en de individuele familieleden (Kurupuge & Gregar, 2017).

De literatuur omtrent familiebedrijven omvat overigens drie stromingen, die omschrijven hoe een familiebedrijf zich kan gedragen en hoe een familiebedrijf gedefinieerd kan worden. Zo is er in eerste instantie de *family involvement approach*, waar er wordt gekeken naar de betrokkenheid van de familie bij eigendom, beheer en controle (Chrisman et al., 2005). Dit vormt enerzijds een basisvoorwaarde voor een familie om invloed uit te kunnen oefenen op het familiebedrijf en anderzijds een minimumdrempel om een bedrijf als familiebedrijf te kunnen beschouwen. Deze benadering stelt dus dat betrokkenheid van de familie bij eigendom, beheer en controle voldoende is om een bedrijf als familiebedrijf te classificeren (Pearson et al., 2008). Vervolgens stelt de *essence approach* dat een transgeneratiele visie en intentie voor het bedrijf aanwezig moet zijn om te kunnen spreken van een familiebedrijf. Deze langetermijnvisie vindt zijn oorsprong in het verlangen van een familie om het bedrijf over generaties heen te laten continueren. Op deze manier is de *essence approach* in staat om verschillende soorten familiebedrijven en gedragingen te beschrijven, waardoor de heterogeniteit van familiebedrijven wordt vastgelegd (Westhead & Howorth, 2007). Deze benadering kadert namelijk de processen en gedragingen die verder reiken dan eigendom en beheer, door zich te richten op de transgeneratiele visie als een essentieel bestanddeel van familiebedrijven (Zellweger et al., 2010). Tot slot beschrijft de *organizational identity approach* hoe organisatieleden een gedeeld begrip ontwikkelen van de interne werking en cultuur van de organisatie en hoe dit op zijn beurt het gedrag van deze individuen beïnvloedt. Er is dus sprake van

een wisselwerking tussen de familieleden en de bedrijfsentiteit, waardoor het familiebedrijf zelfs beschouwd kan worden als een extensie van de familie (Zellweger et al., 2010).

3.2. Definitie van opvolgingsproces

Volgens Boyd et al. (2014) begint het initiële opvolgingsproces met een beslissing over het soort opvolging dat de huidige bedrijfsleider van plan is aan te gaan. Hier kan een onderscheid gemaakt worden tussen opvolging binnen de familie, opvolging buiten de familie of geen opvolging. Opvolging binnen de familie, ofwel intrafamiliale opvolging, verwijst naar de overdracht aan een familielid dat de controle over het familiebedrijf overneemt wanneer de bedrijfsleider beslist om op te stappen. Niet-familiale opvolging daarentegen staat voor de overdracht aan een persoon die geen deel uitmaakt van de familie. In deze situaties kan de familie het leiderschap of management van het bedrijf overdragen, maar de eigendom in eigen handen houden. Wanneer de huidige bedrijfsleider besluit om zelf de controle te behouden, het bedrijf te beëindigen of te verkopen buiten de familie is er sprake van "geen opvolging". Binnen deze masterproef ligt de focus op de intrafamiliale opvolging van het familiebedrijf, waar er wordt gekozen voor een familiale opvolger. De keuze voor deze transgenerationale opvolging komt voort uit de overtuiging dat dit type van opvolging het bedrijf succes zal brengen en zal helpen om het familie-erfgoed doorheen de generaties te bewaren (Chrisman et al., 2004; Chrisman et al., 2003; Chua et al., 1999; DeTienne & Chirico, 2013; Hidayati et al., 2021; Holt et al., 2010; Zellweger et al., 2011).

Het opvolgingsproces kan gedefinieerd worden als een ondernemersproces waarbij de huidige bedrijfsleider het familiebedrijf verlaat en overdraagt aan een opvolger, met de intentie om nieuwe zakelijke kansen te grijpen en de continuïteit van het familiebedrijf na te streven (Nordqvist et al., 2013). Het proces zelf bestaat uit vier fases: (1) pre-successie, (2) planning voor opvolging, (3) managen van opvolging en (4) post-successie (Le Breton-Miller et al., 2004; Nordqvist et al., 2013; Sharma et al., 2001).

De voorbereiding van de volgende generatie is essentieel om een succesvolle intergenerationale opvolging te waarborgen (Ward, 2016). Deze voorbereiding omvat onder andere het cultiveren van de capaciteiten en kennis van potentiële opvolgers en de kennisoverdracht van bedrijfsleider naar opvolger (Cabrera-Suárez et al., 2001). Daarnaast is de planning voor opvolging ook een belangrijke succesfactor (Barnes & Hershon, 1994; Morris et al., 1996; Sharma et al., 2001). Het kost namelijk veel tijd om een succesvol opvolgingsplan te ontwikkelen en moet dus tijdig gepland worden. De loutere planning van de intrafamiliale opvolging volstaat echter niet om de opvolging tot een goed eind te brengen. Bij dit proces worden namelijk verschillende partijen betrokken, waaronder de huidige bedrijfsleider, de opvolger, de familie en de andere belanghebbenden van het familiebedrijf (Le Breton-Miller et al., 2004). Dit maakt opvolging een complex gegeven, waardoor het ook zorgvuldig gemanaged moet worden om een succesvolle successie te garanderen (Leiß & Zehrer, 2018).

Intrafamiliale opvolging betekent dus een verandering in zowel de familie als het bedrijf. De Massis et al. (2008) bespraken de relatie tussen opvolger en voorganger met betrekking tot factoren die opvolging binnen de familie kunnen verhinderen. Deze factoren omvatten individuele factoren omtrent het profiel en de motivatie van afzonderlijke individuen, relationele factoren met betrekking tot de relatie met familieleden en niet-familieleden en procesfactoren met inbegrip van communicatie, die verband houden met de ontwikkeling van opvolgers en het opzetten van voorbereidende activiteiten (De Massis et al., 2008).

3.3. Vrouwelijke opvolging in familiebedrijven

De opvolgingsproblematiek blijkt een complex gegeven te zijn voor veel familiebedrijven en kan het voortbestaan van deze bedrijven op lange termijn in het gedrang brengen. Zo blijkt slechts één derde van familiebedrijven de overgang van eerste naar tweede generatie te overleven. De helft van deze bedrijven zal het niet redden tot de derde generatie (O'Connell, 2018). Het succes van de opvolging is dus van groot belang. Toch is er nog weinig bekend over de eventuele voordelen van vrouwelijke opvolgers. Bovendien blijken vrouwelijke leiders nog steeds in de minderheid te zijn, aangezien in 2020 slechts 18% van alle familiebedrijven wereldwijd door vrouwen werd geleid (Young, 2017). Hoewel vrouwen altijd een erg centrale en substantiële rol hebben gespeeld in familiebedrijven, krijgen zij de laatste jaren pas meer erkenning voor hun essentiële bijdragen (Bang et al., 2023). Hierdoor is het belangrijk om dieper in te gaan op de rol die vrouwen kunnen spelen in het opvolgingsproces van familiebedrijven, waardoor vrouwelijke opvolgers de focus zijn van dit onderzoek. Binnen deze masterproef zal er meer specifiek worden ingezoomd op de uitdagingen en opportuniteiten waar vrouwelijke opvolgers mee in aanraking komen binnen het intrafamiliale opvolgingsproces.

Zo kan de nauwe verbondenheid tussen de familie-eenheid en het bedrijf zorgen voor unieke uitdagingen en opportuniteiten voor vrouwelijke opvolgers (Dumas, 1992; Kubíček & Machek, 2019). Deze uitdagingen kunnen onder andere hun oorsprong vinden in *pater familias* structuren en culturen binnen families (Boukhabza & Ouhadi, 2023). Daarnaast is de kwaliteit van familierelaties nauw verbonden met het succes van het familiebedrijf en de opvolging (Smythe & Sardeshmukh, 2013). In het bijzonder kan de relatie tussen de bedrijfsleider en de potentiële vrouwelijke opvolger zowel een struikelblok als een voordeel zijn. De relationele aspecten binnen familiebedrijven kunnen namelijk een unieke opportuniteit vormen voor vrouwen in het opvolgingsproces en kan hun een voordeel geven ten aanzien van mannelijke opvolgers (Maseda et al., 2022). Zo biedt het unieke karakter van familiebedrijven mogelijkheden om verschillende uitdagingen voor potentiële opvolgers te overwinnen. Volgens Overbeke et al. (2013) vergroten minder hiërarchische familiestructuren en meer egalitaire culturen bijvoorbeeld de vraag naar vrouwelijke opvolgers. Zo blijken familiebedrijven in staat te zijn om het 'glazen plafond' te doorbreken, waardoor vrouwen in staat zijn om topmanagementposities te bereiken.

3.3.1. Primogenituur

Vrouwelijke opvolgers kunnen worden geconfronteerd met uitdagingen die verbonden zijn aan hun gender. Aangezien deze genderspecifieke uitdagingen afbreuk kunnen doen aan het succes van vrouwelijke opvolging, is het belangrijk om deze nader te onderzoeken. Een beter inzicht kan vrouwelijke opvolgers namelijk in staat stellen om deze obstakels te overwinnen.

In eerste instantie kunnen gendernormen de vrouwelijke opvolging belemmeren op zowel bedrijfs- als familieniveau (Overbeke et al., 2013). Zo blijkt uit onderzoek dat mannen vaak verkozen worden boven vrouwen als het gaat om opvolging (Ahrens et al., 2015). De tradities, cultuur, mentaliteit, wettelijk kader en sociale vooruitgang van een land zijn enkele factoren die deze voorkeur bepalen. In patriarchale samenlevingen is de oudste zoon voorbestemd om de leiding van een familiebedrijf over te nemen. Dit fenomeen wordt ook wel primogenituur, ofwel geboorterecht, genoemd. Doordat primogenituur al lang een traditie is in verschillende culturen, wordt de opvolger meestal bepaald op basis van geslacht en leeftijd (Keating & Little, 1997). Eerstgeboren dochters komen hierdoor zelden in aanmerking voor opvolging in familiebedrijven (Ahrens et al., 2015). Kubiček en Machek (2019) wijzen erop dat de kans op intrafamiliale opvolging in bepaalde landen nog steeds laag is als het gaat om een eerstgeboren dochter, zelfs als zij het enige kind is. De voorkeur om het bedrijf te verkopen of over te dragen aan een niet-familiale CEO kan echter veranderen als zich unieke of kritieke gebeurtenissen voordoen, waardoor een ongeplande opvolging plaatsvindt (Ahrens et al., 2015). Hoewel onderzoek heeft aangetoond dat primogenituur schade berokkent aan de prestaties van familiebedrijven, komt het nog steeds voor (Bloom & Van Reenen, 2007).

3.3.2. Relationele aspecten

Relationele aspecten spelen een grote rol in het opvolgingsproces van familiebedrijven, vanwege de nauwe verbondenheid van de familie-eenheid en de bedrijfsentiteit. Sommige factoren kunnen een positieve invloed hebben op potentiële opvolgers, zoals vroege socialisatie in het familiebedrijf, goede communicatie en de kwaliteit van de relaties die opvolgers hebben met familiale en niet-familiale individuen (Smythe & Sardeshmukh, 2013). Ondersteuning van de ouders en begeleiding voor leiderschap zijn bovendien belangrijke factoren die de opvolging van dochters vergemakkelijken, evenals het delen van de toekomstvisie van het bedrijf (Overbeke et al., 2015).

Zo blijkt de relatie tussen een dochter als familiale opvolger en haar ouders een grote invloed te hebben op het opvolgingsproces. Dumas (1992) suggereert onder andere dat de relatie tussen vader en dochter vaak als harmonieuzer wordt ervaren in vergelijking met relaties tussen vaders en zonen. Daarnaast blijken vader-dochterrelaties ook van andere aard te zijn, aangezien dochters meer geneigd zijn om een zorgdragende rol op zich te nemen en minder snel concurreren met hun vaders voor macht of controle (Dumas, 1992; Martinez Jimenez, 2009). Over het algemeen zijn vader-dochterrelaties dus minder competitief dan vader-zoonrelaties, waardoor het opbouwen van een goede relatie makkelijker zou zijn voor dochters in vergelijking met zonen (Galiano & Vinturella, 1995).

Bovendien stelt onderzoek vast dat vrouwelijke opvolgers vooral moeten strijden voor macht en autoriteit tegen hun moeder of andere niet-familiale stakeholders (Martinez Jimenez, 2009). De overgang van moeder naar dochter blijkt onder andere moeilijker te zijn omdat de dochter het gevoel heeft dat zij in de schaduw van haar moeder staat en dat haar leiderschapsstijl voortdurend wordt vergeleken met die van haar moeder. Daarnaast botsen dochters ook op moeilijkheden wanneer de moeder terughoudend is om haar rol door te geven (Ferrari, 2019). Wat betreft niet-familiale stakeholders kunnen dochters geconfronteerd worden met rivaliteit tussen werknemers, die een negatieve invloed kan hebben op de bedrijfsopvolging (Vera & Dean, 2005).

Daarnaast worden vrouwen geacht over een verbindend karakter te beschikken, waardoor zij een centrale rol in kunnen nemen binnen het familiebedrijf. Zo blijkt dat vrouwelijke opvolgers niet alleen in staat zijn om een goede relatie op te bouwen met de huidige bedrijfsleider, maar ook met andere familieleden (Smythe & Sardeshmukh, 2013). Dit kan onder andere te wijten zijn aan de voorkeur voor zogenaamde vrouwelijke leiderschapsstijlen, die meer ondersteunend en participatief van aard zijn. Dochters zijn dankzij hun vaardigheden en aparte leiderschapsstijl ook effectief in het bemiddelen en oplossen van conflicten tussen familieleden (Dumas, 1992).

3.4. Role congruity theory

3.4.1. Definitie van role congruity theory

Wanneer vrouwen een leidinggevende positie innemen, is het mogelijk dat zij niet voldoen aan de stereotiepe verwachtingen van de vaardigheden of eigenschappen van leiders. Leiderschapsposities worden namelijk eerder geassocieerd met typisch mannelijke eigenschappen en kan een voorkeur voor mannelijke leiders in de hand werken. Hierdoor is het mogelijk dat vrouwelijke leiders meer geconfronteerd worden met vooroordelen of discriminatie ten opzichte van hun mannelijke tegenhangers (Joshi et al., 2015). Deze cognitieve tegenstrijdigheden tussen gender- en leiderschapsstereotypen vormen de basis van de *role congruity theory* (Eagly & Karau, 2002). Deze theorie werd ontwikkeld door Eagly en Karau (2002) "op basis van een analyse van de beschrijvende en dwingende aspecten van genderrollen" om te onderzoeken hoe de inconsistentie tussen vrouwelijke genderrollen en leidersrollen leidt tot vooroordelen tegen vrouwelijke leiders terwijl het de voorkeur voor mannen benadrukt (p. 588). Volgens de *role congruity theory* kan deze inconsistentie leiden tot vooroordelen tegen zowel potentiële als huidige vrouwelijke leiders.

3.4.2. De inconsistentie in stereotypen van vrouwelijke genderrollen en leidersrollen

Conventionele interpretaties van de genderrol van vrouwen omvatten zachtaardigheid, gevoeligheid, zorgzaamheid en empathie (Billing, 2011; Dyer et al., 2010; Muhr, 2011). Deze eigenschappen staan in contrast met de vermeende mannelijkheid van leiderschap en kan op zijn beurt resulteren in eerder negatieve prestatieverwachtingen van vrouwelijke leiders (Peus et al., 2015). De literatuur omtrent deze mismatch tussen de stereotypen van vrouwelijke genderrollen en leidersrollen is de afgelopen

jaren sterk toegenomen. Zo stellen Koenig et al. (2011) dat de algemene overtuigingen over het verband tussen typisch mannelijke vaardigheden en leiderschapssucces kunnen leiden tot negatieve vooroordelen over de capaciteiten van vrouwen als bedrijfsleiders. De tegenstellingen tussen de typische vrouwelijke genderrol en de typische leiderschapsrol kunnen mogelijk een negatieve invloed hebben op de carrièreontwikkeling van vrouwen (Diekman & Schneider, 2010). Gendernormen kunnen ook een invloed hebben op hoe dochters zichzelf beoordelen en positioneren binnen het opvolgingsproces. Zo kunnen zij zichzelf positioneren als "de voor de hand liggende keuze", "papa's meisje", "muurbloempje" of "onruststoker" (Mussolino et al., 2019). Bovendien creëert deze mismatch een tendens ten voordele van mannelijke leiders, aangezien zij geacht worden van nature uit mannelijke leiderschapscapaciteiten te bezitten (Muller-Kahle & Schiehl, 2013). Het vertonen van *agentic* eigenschappen, zoals assertiviteit en dominantie, geeft mannen dus wellicht een voordeel ten opzichte van vrouwen in het kader van leiderschapsevaluaties (Schaumburg & Flynn, 2017). Verder worden dochters ook ervaren als een geforceerde opvolger door werknemers binnen eerder mannelijke bedrijfssectoren, waardoor vrouwelijke opvolgers verder worden benadeeld (Mussolino et al., 2019).

3.4.3. Vooroordelen ten opzichte van vrouwelijke leiders

Volgens Eagly en Karau (2003) "bestaan vooroordelen uit een oneerlijke evaluatie van een groep mensen op basis van stereotiepe oordelen over de groep in plaats van het gedrag of de kwalificaties van de individuele leden" (p. 818). Met andere woorden, vooroordelen weerspiegelen de neiging om vrouwelijke leiders minder gunstig te beoordelen dan mannen (Eagly & Karau, 2002). Meer specifiek kunnen deze gendervooroordelen verklaard worden aan de hand van kenmerken die toegekend of verkozen worden voor elk gender.

Vooroordelen die hun oorsprong vinden in de inconsistentie tussen de zogenaamde vrouwelijke eigenschappen, zoals zorgzaamheid en gevoeligheid, en de vermeende mannelijke karakteristieken van leiders vormen een uitdaging voor huidige en potentiële vrouwelijke leiders (Eagly & Carli, 2003). Verder toont onderzoek aan dat dergelijke vooroordelen kunnen voortkomen uit een schending van genderstereotypen (Keck & Babcock, 2018). Dit soort vooroordelen kunnen vrouwen ervan weerhouden om leidinggevende posities in te nemen of kan hun effectiviteit als potentiële of huidige leiders verminderen (Eagly & Karau, 2002). Bovendien ontdekten Garcia-Retamero en López-Zafra (2006) in hun onderzoek dat besluitvormers vooroordelen kunnen vormen bij het selecteren van kandidaten voor leiderschapsposities wanneer het gaat om een vrouwelijke kandidaat binnen eerder mannelijke bedrijfssectoren.

Toch zijn vooroordelen ten aanzien van vrouwelijke leiders geen vast gegeven. Zo wordt verwacht dat de veranderende aard van leiderschap meer ruimte en inclusie voor vrouwen mogelijk zal maken dan in het verleden. Bovendien erkennen Eagly en Karau (2002) dat vooroordelen kunnen veranderen en dat vrouwen wellicht geen oneerlijke evaluatie ondervinden. Aangezien vooroordelen tegen potentiële vrouwelijke leiders voortkomen uit de inconsistentie tussen de vrouwelijke genderrol en de leidersrol, zouden vooroordelen af kunnen nemen naarmate deze rollen beter op elkaar

aansluiten. Tot slot suggereert recent onderzoek dat er binnen eerder vrouwelijke of egalitaire organisaties een verband wordt herkend tussen sommige leiderschapstaken en zogenaamde vrouwelijke eigenschappen, zoals empathie, samenwerken en langetermijndenken (Koburtay et al., 2019). Dit zou niet enkel resulteren in minder vooroordelen ten aanzien van vrouwelijke leiders, maar kan zelfs mogelijke voordelen van vrouwelijk leiderschap benadrukken (Glass & Cook, 2016). Ondanks een evolutie naar meer egalitaire sociale normen, wordt de leiderschapservaring van vrouwen nog steeds gekenmerkt door genderspecifieke uitdagingen (Eagly et al., 2007; Ely et al., 2011; Hill et al., 2016).

3.5. Leiderschapsstijlen

Recent onderzoek verwijst naar een mogelijk 'vrouwelijke voordeel', dat duidt op de vrouwelijke leiderschapsstijl die meer in lijn zou liggen met de noden van moderne organisaties (Chadwick & Dawson, 2018). Zo hebben Dugan et al. (2016) de uitdagingen van leiderschap voor vrouwen onderzocht, waaruit bleek dat dochters die het familiebedrijf opvolgen een geschikte en effectieve leiderschapsstijl moeten hanteren om te kunnen voldoen aan de noden van de huidige generatie. Hierdoor is het dus van belang om dieper in te gaan op leiderschapsstijlen die vrouwelijke opvolgers kunnen helpen om het familiebedrijf succesvol op te volgen. De focus van dit onderzoek ligt op de *agentic* en *communal* leiderschapsstijlen, aangezien deze stijlen vrouwen in staat stellen om enerzijds in te spelen op de noden van de hedendaagse zakenwereld en anderzijds de uitdagingen van *role incongruity* te overwinnen.

3.5.1. Agentic en communal leiderschapsstijlen

De verschillen in leiderschapsstijl tussen mannen en vrouwen lijken het gevolg te zijn van hun respectievelijke genderrollen (Eagly & Karau, 1991). In overeenstemming met de *social role theory* (Eagly, 2013), omvatten genderrollen de gedeelde verwachtingen en overtuigingen over het gedrag en de eigenschappen van mannen en vrouwen die voortvloeien uit de sociale rollen van elk gender. De meeste verwachtingen en overtuigingen kunnen worden beschouwd als een weerspiegeling van ofwel *agency* ofwel *communion* (Kubu, 2018). *Agency* verwijst voornamelijk naar eigenschappen die assertief, controlerend en zelfverzekerd gedrag beschrijven en wordt eerder geassocieerd met mannen. Dit kan zich bijvoorbeeld uiten als dominantie, onafhankelijkheid, ambitie, zelfverzekerdheid en werkt de neiging om op te treden als leider in de hand. *Communion* verwijst daarentegen vooral naar eigenschappen die geassocieerd worden met samenwerking en het welzijn van anderen, waardoor dit eerder wordt toegekend aan vrouwen. Personen die dit gedrag vertonen worden omschreven als eerder vriendelijk, behulpzaam, gevoelig en zorgzaam (Eagly & Karau, 2002). Vrouwen worden typisch verondersteld eerder *communal* te zijn en minder *agentic*, terwijl mannen juist typisch verondersteld worden eerder *agentic* te handelen en minder *communal*. Deze genderrollen worden niet enkel opgelegd door de maatschappij, maar worden ook vaak geïnternaliseerd door de individuen zelf (Wood & Eagly, 2015).

Bovendien zijn *agency* en *communion* geen twee uiterste van een bipolair continuüm, maar eerder twee onafhankelijke categorieën (Bem, 1974). Bij de meeste individuen zijn namelijk zowel eerder vrouwelijke als eerder mannelijke eigenschappen in een zekere mate aanwezig en wordt ook wel androgynie genoemd. Androgynie zou de nodige flexibiliteit kunnen bieden om effectief te kunnen handelen in verschillende situaties en voldoet aan de eisen van de hedendaagse samenleving (Bem & Lenney, 1976; Dean & Tate, 2017). Deze wendbaarheid zou de opkomst van vrouwelijk leiderschap dus kunnen faciliteren. Volgens de *role congruity theory* zouden echter vooroordelen ten opzichte van vrouwelijke leiders kunnen voortkomen uit de tegenstrijdigheid tussen de leiderschapsrol en de vrouwelijke genderrol. Zo worden vrouwen in eerste instantie minder gunstig beoordeeld als potentiële leiders, aangezien de leiderschapscapaciteiten eerder als stereotypisch mannelijk worden ervaren. Daarnaast wordt het *agentic* leiderschapsgedrag als minder wenselijk beschouwd voor vrouwen (Eagly & Karau, 2002). Met andere woorden, als vrouwen *communion* vertonen, voldoen ze aan de vrouwelijke genderrol maar niet aan de leidersrol. Als ze daarentegen kiezen voor *agency*, conformeren ze zich aan de leidersrol maar niet aan de vrouwelijke genderrol. In beide gevallen wordt het gedrag en leiderschap van vrouwen negatief geëvalueerd (Eagly & Karau, 2002). Om leiderschapsposities te kunnen bereiken, stellen Eagly en Carli (2007) dus voor dat vrouwelijke leiders een zorgvuldige mix van *agency* en *communion* incorporeren in hun gedrag. Op deze manier kunnen ze namelijk voldoen aan zowel de leidersrol als de vrouwelijke genderrol, waardoor ze erkend worden als leider en hun waarde als vrouw behouden. Aan de andere kant kan de negatieve perceptie van erg *agentic* leiderschapsgedrag een tegenslag zijn voor vrouwen, waardoor individuen als minderwaardig kunnen worden beschouwd als ze gedrag vertonen dat tegen hun genderstereotypen ingaat (Rudman, 1998).

Verder geven vrouwen vaak de voorkeur aan een transformationele leiderschapsstijl, die eerder aansluit bij een *communal* leiderschapsstijl, aangezien het een hulpmiddel kan zijn om *role incongruity* tegen te gaan. Daarnaast heeft onderzoek aangetoond dat vrouwelijke leiders als onbetrouwbaar of ongewenst kunnen worden beschouwd, vooral wanneer ze gezag uitoefenen over mannen, veel competentie vertonen of een dominante communicatiestijl gebruiken (Carli, 2001; Eagly & Karau, 2002). Deze negatieve reacties kunnen geminimaliseerd worden wanneer vrouwen warmte uitstralen en laten zien dat ze de belangen van de groep behartigen, door bijvoorbeeld te glimlachen, anderen te ondersteunen of zelf hulp aan te bieden (Carli, 2001). Vanuit dit perspectief kunnen bepaalde elementen van de transformationele leiderschapsstijl cruciaal zijn voor effectief vrouwelijk leiderschap. Onder meer de focus op het begeleiden van werknemers, aandacht hebben voor hun behoeften en het benadrukken van de missie van de organisatie blijken hier erg belangrijk te zijn.

3.5.2. Vrouwelijk leiderschap in familiebedrijven

Vrouwelijk leiderschap lijkt bovendien goed in te kunnen spelen op de unieke noden en karakteristieken van een familiebedrijf, doordat vrouwen meer geneigd zijn om *communal* leiderschap te vertonen dan mannen (Eagly & Carli, 2003; Eagly et al., 2003; Nekhili et al., 2018). Zo blijken *communal* leiders in staat te zijn om de waarden en cultuur van het familiebedrijf meer

effectief te verspreiden, waardoor werknemers zich sneller geneigd voelen om de missie en doelen van de onderneming na te streven (Fries et al., 2021). Dit kan ervoor zorgen dat vrouwelijke leiders minder hindernissen ervaren in het uitvoeren van hun functie binnen familiebedrijven dan hun mannelijke tegenhangers.

Doordat vrouwelijke leiders in familiebedrijven te maken krijgen met minstens twee sociale groepen, namelijk familiale en niet-familiale stakeholders, zijn conflicten binnen familiebedrijven vaak complexer dan in niet-familiebedrijven (Schulze et al., 2001; Zhang et al., 2015). Vrouwelijke leiders blijken deze conflicten op een minder hiërarchische en eerder interactieve manier te benaderen door meer in te spelen op actief luisteren, samenwerking en compromissen (Dezsö & Ross, 2012; Eagly & Carli, 2003). Doordat zij eerder *communal* eigenschappen vertonen, kunnen zij efficiënter optreden als conflictbemiddelaar dan mannelijke leiders. Daarnaast zijn vrouwen er als *communal* en transformationele leiders makkelijker toe in staat om zich te integreren in het managementteam en sterke banden op te bouwen met collega's. Dit leidt op zijn beurt weer tot andere positieve gevolgen, zoals een grotere betrokkenheid van het personeel en betere bedrijfsprestaties (Bass & Avolio, 1993; Zhu et al., 2013).

Vrouwen lijken over bepaalde eigenschappen en kwaliteiten te beschikken die van vitaal belang zijn voor het succes en voortbestaan van het familiebedrijf. Kortom, vrouwen zijn een waardevolle troef voor familiebedrijven. Volgens Salganicoff (1990) zijn vrouwelijke leiders in staat om een menselijke en empathische dimensie toe te voegen aan het bedrijf, door middel van hun loyaliteit, zorgzaamheid en aandacht voor ieders welzijn. Daarnaast creëert de combinatie van zowel *agentic* als *communal* eigenschappen een bepaalde wendbaarheid, waardoor vrouwelijke leiders goed inspelen op de noden van het familiebedrijf. Tot slot wekken de recente veranderingen in managementpraktijken het vermoeden dat dergelijke eigenschappen en leiderschapsstijlen steeds meer gewaardeerd zullen worden in de toekomst.

4. Methodologie

Naast een uitgebreide literatuurstudie omvat deze masterproef ook een empirisch onderzoek. Deze studie is kwalitatief van aard en werd uitgevoerd aan de hand van diepte-interviews. Vervolgens werd er door middel van een grondige data-analyse naar gestreefd om meer inzicht te verkrijgen in de manier waarop *agentic* en *communal* gedrag en leiderschap het vrouwelijk opvolgingsproces in familiebedrijven beïnvloedt.

4.1. Grounded Theory

In deze masterproef werd gebruikgemaakt van de *Grounded Theory* onderzoeksmethode. Het doel van deze onderzoeksmethode is om op een inductieve wijze een theorie te ontwikkelen door kwalitatieve data te analyseren en zo meer inzicht te krijgen in het onderzoeksthema. Aangezien de literatuur omtrent vrouwelijk leiderschap in familiebedrijven erg beperkt is, werd er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Bovendien blijkt het opvolgingsproces in familiebedrijven nog steeds een groot struikelblok te vormen voor veel families, waardoor een theorie omtrent de rol van vrouwelijk gedrag en leiderschap tijdens dit proces een hulpmiddel kan zijn om succesvolle opvolging in de hand te werken.

Om een diepgaand inzicht te verkrijgen in de invloed van *agentic* en *communal* gedragingen en leiderschapsstijlen op het opvolgingsproces van dochters in familiebedrijven werd er gebruikgemaakt van een *multiple case study* onderzoeksmethode. Een *case study* wordt ook wel omschreven als een intensieve studie van een individu, een groep van mensen of een andere soort eenheid waarbij onderzoekers diepgaande data analyseren (Heale & Twycross, 2018). Door meerdere cases met elkaar te vergelijken kan meer inzicht worden verworven en komen verbanden tussen deze cases aan het licht (Yin, 2009). De *multiple case study* methode draagt op deze manier sterk bij aan theorieontwikkeling, aangezien er wordt nagegaan of een bevinding slechts opvallend was bij één case of consistent tot uiting komt in meerdere cases (De Massis & Kotlar, 2014; Yin, 2003).

4.2. Steekproeftrekking

Voor het empirische aspect van deze masterproef werd ervoor gekozen om de ervaringen en inzichten van tien vrouwelijke ondernemers te bestuderen. Binnen deze masterproef zal er één populatie worden benaderd, namelijk vrouwelijke familiale opvolgers van familiebedrijven. Een familiale opvolger is een persoon die deel uitmaakt van de ondernemersfamilie van het familiebedrijf. Meer specifiek zal er binnen deze masterproef uitsluitend gekeken worden naar dochters die het bedrijf hebben overgenomen. De ervaringen en inzichten van zowel aangetrouwde familieleden als andere bloedverwanten, zoals zussen of tantes, zullen bijgevolg niet worden opgenomen in dit onderzoek. Dit onderscheid komt voort uit de veronderstelling dat dochters met andere kansen of uitdagingen kunnen worden geconfronteerd dan vrouwelijke familieleden zoals de partners of schoondochters van de voormalige leider van het familiebedrijf. Bovendien moeten deze dochters

zich minstens in de tweede generatie van het familiebedrijf bevinden, waardoor zij het opvolgingsproces zelf al hebben afgerond of nog aan het doorlopen zijn.

De cases van de steekproef worden geselecteerd door middel van de *purposeful sampling* techniek, ofwel subjectieve steekproeftrekking. Door deze techniek toe te passen, kunnen er namelijk diepgaande inzichten worden verworven met een relatieve kleine steekproef (Palinkas et al., 2015; Suri, 2011). Bij deze selecte vorm van steekproeftrekking worden de deelnemers van het onderzoek geselecteerd op basis van enkele subjectieve criteria (Patton, 1990). Binnen deze studie zal er bij de steekproeftrekking rekening worden gehouden met vijf criteria, die enerzijds het familiebedrijf zelf betrekken en anderzijds de vrouwelijke opvolger. In eerste instantie moet de onderneming kunnen kwalificeren als een familiebedrijf, waarbij er gekeken zal worden naar drie criteria. De eerste voorwaarde omvat de betrokkenheid van de familie bij eigendom, beheer en controle van het familiebedrijf. De familie moet volgens dit criterium dus een invloed kunnen uitoefenen op het familiebedrijf. Vervolgens moet er een langetermijnvisie aanwezig zijn, die zich vertaalt in een verlangen om het bedrijf over meerdere generaties heen te laten continueren. Tot slot zal er worden nagegaan of er een zekere wisselwerking bestaat tussen de familie-eenheid en bedrijfsentiteit. Zoals eerder besproken, zullen de vrouwelijke opvolgers moeten voldoen aan de voorwaarden dat zij de dochter zijn van de voormalige leider van het familiebedrijf en zij minimaal deel uitmaken van de tweede generatie. Bovendien wordt er bewust voor gekozen om geen specifieke bedrijfssector te benaderen, zodat er voldoende respondenten kunnen worden geïdentificeerd voor dit onderzoek. Uiteindelijk werden er tien vrouwelijke leiders van familiebedrijven geselecteerd voor de dataverzameling van deze studie. In tabel 1 worden de profielen van de geselecteerde respondenten weergegeven.

Tabel 1: Profielen van respondenten.

Respondent	Informatie
1	Zij is 59 jaar en al 45 jaar actief binnen het familiebedrijf in de kledingsector. In 2004 werd het bedrijf overgedragen.
2	Zij is 33 jaar en is bijna 3 jaar actief binnen het familiebedrijf in de industriële sector. Vanaf januari 2025 zal zij haar nieuwe rol als CEO vervullen.
3	Zij is 55 jaar en is al 31 jaar actief binnen het familiebedrijf in de transportsector. Het familiebedrijf werd 5 jaar geleden aan haar overgedragen.
4	Zij is 44 jaar en sinds 1998 actief binnen het familiebedrijf in de handelssector. In 2011 heeft zij de fakkel overgenomen.
5	Zij is 38 jaar en is 11 jaar actief geweest binnen het familiebedrijf voor de opvolging. Momenteel is ze al 1 jaar CEO binnen het bedrijf in de handelssector.

6	Zij is 49 jaar en is sinds 2008 eigenaar van het familiebedrijf binnen de bouwsector. Voor haar overname was ze slechts 1 jaar actief binnen het bedrijf.
7	Zij is 54 jaar en al 34 jaar actief binnen het familiebedrijf in de horeca- en toerismesector. Kort daarna werd ze eigenaar de onderneming.
8	Zij is 40 jaar en is al 24 jaar actief binnen het familiebedrijf in de uitzendsector. Na 4 jaar heeft zij het familiebedrijf overgenomen.
9	Zij is 36 jaar en is al 11 jaar actief binnen het familiebedrijf in de handelssector. Momenteel bevindt het bedrijf zich in de overdrachtsfase.
10	Zij is 47 jaar en al 23 jaar actief binnen het familiebedrijf in de bouwsector. Ze heeft het bedrijf 12 jaar geleden overgenomen, samen met haar broer en zus.

4.3. Dataverzameling

Na het verwerven van diepgaande kennis over het onderzoeksonderwerp door middel van een literatuurstudie, was het tijd om de theorie te toetsen aan de praktijk. Doorheen de maanden juni en juli van 2024 werden er tien semigestructureerde diepte-interviews afgenomen aan de hand van een vooraf opgestelde interviewleidraad. Door te kiezen voor semigestructureerde interviews was het mogelijk om ideeën uitgebreid en diepgaand te onderzoeken en waren de deelnemers in staat om in hun eigen woorden te antwoorden. Deze aanpak was hierdoor erg geschikt voor dit onderzoek, aangezien het verwerven van nieuwe en diepgaande inzichten voorop wordt gesteld. De interviews werden zowel fysiek als online afgenomen, op basis van de wensen van de respondenten. Daarnaast duurden deze gesprekken minimaal 35 minuten tot maximaal één uur. De interviewleidraad die werd gebruikt tijdens de diepte-interviews is terug te vinden in de bijlage van deze masterproef. Voordat het interview van start ging, werd er steeds toestemming gevraagd aan de respondenten om een geluidsopname te maken. Deze opnames maakten het mogelijk om de verkregen informatie grondig te transcriberen en analyseren. Tot slot was anonimiteit een belangrijk gegeven, zodat de respondenten zich veilig voelden om hun ervaringen en overtuigingen vrijuit te delen (Griffie, 2005).

4.4. Data-analyse

Eens de tien interviews waren afgenomen en getranscribeerd, is de analyse van de verworven data van start gegaan. Deze data-analyse werd uitgevoerd op basis van een coderingsproces, waarbij elke case eerst afzonderlijk werd bekeken om vervolgens de tien cases naast elkaar te leggen. Door de cases met elkaar te vergelijken, was het mogelijk om overeenstemmingen te identificeren en de belangrijkste bevindingen te selecteren.

Het coderingsproces bestaat volgens de *Grounded Theory* onderzoeksmethode uit drie opeenvolgende fases, namelijk een open, axiale en selectieve coderingsfase (Murphy & Lambrechts, 2015). Tijdens de eerste fase werd de verzamelde data intensief geanalyseerd en werden de stellingen van de respondenten beknopt omschreven. Aan de hand van deze open codering werd er een eerste overzicht geschetst van de belangrijkste bevindingen. In deze open coderingsfase werden er zo'n 108 codes opgesteld, waardoor het tijdens deze fase nog moeilijk was om de cases met elkaar te vergelijken. Hierdoor was het dus noodzakelijk om over te gaan op de tweede fase van het coderingsproces, namelijk de axiale fase. In tabel 2 wordt een voorbeeld weergegeven van de open coderingsfase.

Vervolgens werden de open codes opnieuw geanalyseerd en samengevoegd in de axiale fase van het coderingsproces. Hierdoor nam het aantal codes af en kon er meer gefocust worden op het herkennen van verbanden en patronen tussen de verschillende cases. Zo werden er 21 codes ontwikkeld tijdens deze coderingsfase. In tabel 3 wordt een voorbeeld weergegeven van de axiale coderingsfase.

Tot slot vond de laatste fase van het coderingsproces plaats, ofwel de selectieve coderingsfase. In deze fase werd er gezocht naar overkoepelende thema's die alle bevindingen van dit onderzoek omvatten. Hierbij werden drie thematische clusters geselecteerd, namelijk: het opvolgingsproces in het familiebedrijf, *role congruity theory* en leiderschapsstijl en gedrag van vrouwelijke opvolgers. Deze thema's worden in de volgende sectie verder toegelicht. In tabel 4 wordt een voorbeeld weergegeven van de selectieve coderingsfase.

Tabel 2: Voorbeeld van het open coderingsproces.

Oplossingsgericht leiderschap	Respondent 5: <i>"Ik ben zeer <u>oplossingsgericht</u>. Dus ik heb er een hele grote hekel aan wanneer mensen te lang blijven klagen over problemen zonder... Ik ben iemand die heel snel probeert te schakelen naar van oké, dit is nu gigantisch fout gelopen, maar <u>hoe gaan we alsjeblieft voorkomen dat dit niet nog twee of drie keer blijft fout lopen?</u> Dus ik wil altijd heel snel schakelen naar die oplossingsmodus of manier van denken. Maar toch ben ik <u>ook wel heel menselijk</u>. En <u>empathisch</u>. Dat is ook wie ik ben. Maar <u>langs de andere kant kan ik ook wel rechtuit en kordaat zijn</u>. Dus ik heb heel <u>veel begrip</u>. Ik wil heel graag <u>luisteren naar andere mensen</u>. Maar uiteindelijk is dit een bedrijf en <u>moet er winst zijn en moet er resultaat geboekt worden</u>. En het is <u>niet omdat ik heel menselijk ben dat ik niemand durf te ontslaan</u>, wanneer het hier bijvoorbeeld keer op keer fout blijft lopen."</i>
Samen nadenken met collega's om toekomstige problemen te voorkomen	
Empathisch karakter	
Directe en duidelijke communicatiestijl	
Oor voor anderen	
Zowel empathisch en menselijk als zakelijk en resultaatgericht	

Tabel 3: Voorbeeld van het axiale coderingsproces.

Agentic leiderschap	Respondent 5: "Ik ben zeer <u>oplossingsgericht</u> . Dus ik heb er een hele grote hekel aan wanneer mensen te lang blijven klagen over problemen zonder... Ik ben iemand die heel snel probeert te schakelen naar van oké, dit is nu gigantisch fout gelopen, maar <u>hoe gaan we alsjeblieft voorkomen dat dit niet nog twee of drie keer blijft fout lopen?</u> Dus ik wil altijd heel snel schakelen naar die oplossingsmodus of manier van denken. Maar toch ben ik <u>ook wel heel menselijk</u> . En <u>empathisch</u> . Dat is ook wie ik ben. Maar <u>langs de andere kant kan ik ook wel rechtuit en kordaat zijn</u> . Dus ik heb heel <u>veel begrip</u> . Ik wil heel graag <u>luisteren naar andere</u> mensen. Maar uiteindelijk is dit een bedrijf en <u>moet er winst zijn en moet er resultaat geboekt worden</u> . En het is <u>niet omdat ik heel menselijk ben dat ik niemand durf te ontslaan</u> , wanneer het hier bijvoorbeeld keer op keer fout blijft lopen."
Communal gedrag en leiderschap	
Communal eigenschap	
Agentic gedrag	
Communal gedrag	
Androgyne leiderschapsstijl	

Tabel 4: Voorbeeld van het selectieve coderingsproces.

Leiderschapsstijl en gedrag van vrouwelijke opvolgers	Respondent 5: "Ik ben zeer <u>oplossingsgericht</u> . Dus ik heb er een hele grote hekel aan wanneer mensen te lang blijven klagen over problemen zonder... Ik ben iemand die heel snel probeert te schakelen naar van oké, dit is nu gigantisch fout gelopen, maar <u>hoe gaan we alsjeblieft voorkomen dat dit niet nog twee of drie keer blijft fout lopen?</u> Dus ik wil altijd heel snel schakelen naar die oplossingsmodus of manier van denken. Maar toch ben ik <u>ook wel heel menselijk</u> . En <u>empathisch</u> . Dat is ook wie ik ben. Maar <u>langs de andere kant kan ik ook wel rechtuit en kordaat zijn</u> . Dus ik heb heel <u>veel begrip</u> . Ik wil heel graag <u>luisteren naar andere</u> mensen. Maar uiteindelijk is dit een bedrijf en <u>moet er winst zijn en moet er resultaat geboekt worden</u> . En het is <u>niet omdat ik heel menselijk ben dat ik niemand durf te ontslaan</u> , wanneer het hier bijvoorbeeld keer op keer fout blijft lopen."
Leiderschapsstijl en gedrag van vrouwelijke opvolgers	
Leiderschapsstijl en gedrag van vrouwelijke opvolgers	
Leiderschapsstijl en gedrag van vrouwelijke opvolgers	

5. Resultaten

5.1. Opvolgingsproces in het familiebedrijf

5.1.1. Motivatie opvolger

Om het familiale opvolgingsproces van dochters te kunnen kaderen, was het belangrijk om de beweegredenen tot opvolging te achterhalen en welke factoren hier een rol in hebben gespeeld. Zo blijkt in eerste instantie dat blootstelling aan het familiebedrijf op een jonge leeftijd een invloed uitoefent. Deze vroege socialisatie met het familiebedrijf creëert namelijk een eerste gevoel van verbonden- en betrokkenheid, dat op zijn beurt een invloed kan hebben op de wens om het bedrijf over te nemen. Het is dan ook niet toevallig dat negen van de tien respondenten al op jonge leeftijd in aanraking zijn gekomen met het familiebedrijf. Dit heeft ervoor gezorgd dat zij op jonge leeftijd al actief waren binnen het bedrijf, al wil dit niet noodzakelijk zeggen dat zij initieel van plan waren om het over te nemen. Zo hadden slechts zes respondenten het idee dat zij het bedrijf zouden overnemen na enige tijd werkzaam te zijn in het familiebedrijf.

Respondent 1: *"Toen ik er een tijdje werkzaam was, werd het wel duidelijk dat ik het wilde overnemen. Maar ook omdat mijn vader altijd duidelijk aangaf van: het is nu van ons, we werken voor ons allemaal en we gaan dit nu samen doen. Daar was hij wel duidelijk in en dat was ook hoe hij zich daarover voelde."*

Respondent 4: *"Het bedrijf is er altijd geweest, zeker toen ik klein was. Toen woonden mijn ouders ook nog bij het bedrijf, dus dan is die betrokkenheid heel groot. Ik heb leren fietsen in het magazijn, ik heb leren rolschaatsen in het magazijn... En je bent er wel heel erg mee betrokken. Je kent die mensen die daar werken ook van kleins af aan, dus ik ben er eigenlijk echt wel altijd mee bezig geweest."*

De drie andere dochters die al op jonge leeftijd werden betrokken, gaven aan dat zij initieel droomden over een carrière buiten het familiebedrijf. Toch zijn zij na enkele jaren elders werkzaam te zijn geweest, het familiebedrijf ingestapt doordat ze op zoek waren naar een nieuwe uitdaging of doordat iemand binnen het familiebedrijf wegviel. Na enige tijd in het familiebedrijf te werken, kregen de respondenten steeds meer voeling en binding met de onderneming waardoor het verlangen om het bedrijf over te nemen langzaamaan is gegroeid.

Respondent 10: *"En toen was mijn zus zwanger van haar tweede kind en moest zij platliggen. En dan ben ik ontslag gaan nemen bij mijn vorige baas en ik heb gezegd: ik ga mijn zus helpen. Ik weet niet hoe, maar ik zal ze maar gaan helpen. Zo ben ik hier beland en niet meer weggegaan."*

Respondent 5: *"Ik heb ook wel eerst een aantal andere jobs gedaan. Ook een tijdje in het buitenland gewerkt, ook in andere bedrijven gewerkt... En dan rond mijn 27ste heb ik wel beslist om hierheen te komen. Allereerst om eens te kijken wat ik ervan*

vond, eigenlijk ook volledig vrijblijvend. En dan uiteindelijk na een paar jaar toch beslist van: oké, ik wil dit echt gaan verderzetten."

Daarnaast gaf respondent 6 aan dat zij niet betrokken werd bij het bedrijf op jonge leeftijd, waardoor zij initieel geen binding had met het familiebedrijf. Dit heeft er ook voor gezorgd dat zij na haar studies een eigen onderneming heeft opgericht. Uiteindelijk heeft zij ook het familiebedrijf overgenomen na een jaar te hebben gewerkt in de onderneming.

Respondent 6: *"Nee, ik ben nooit betrokken geworden omdat het ook nooit de bedoeling was dat ik daar ging werken. Dat is toch een bouwgerelateerd bedrijf? Ja, en ik wou gewoon heel erg mijn eigen baas zijn en nooit 'de dochter van' of zo zijn. Ja, ik had er wel een heel uitgesproken mening over. Daarom ben ik mijn eigen bedrijf gestart."*

Vroege socialisatie blijkt dus in enkele gevallen een positief effect te hebben gehad op de motivatie van de dochters om het bedrijf op te volgen. Toch blijft deze invloed bij sommige respondenten uit, waardoor zij pas op latere leeftijd in het familiebedrijf belanden. Bij deze respondenten blijkt de wil om de onderneming over te nemen gaandeweg te zijn gegroeid.

In tabel 5 wordt de motivatie van de respondenten om het familiebedrijf op te volgen geschetst.

Tabel 5: Motivatie van vrouwelijke opvolgers.

Respondent	Citaat
2	<i>"Na mijn studie ben ik eerst ergens anders gaan werken, omdat ik eigenlijk dacht dat ik nooit in het familiebedrijf zou gaan werken. Ja, en dan ben ik er door omstandigheden toch in terechtgekomen."</i>
3	<i>"Oh, ik ben daar ingerold eigenlijk. Dat was niet met voorbedachten rade, dat is gaandeweg gegroeid. Gaandeweg zit je daar steeds meer in, want je bent er mee bezig en je voelt je ook verantwoordelijk. Het zit zo niet in ons hoofd om het te verkopen. Nee, we willen het bedrijf wel continueren."</i>
4	<i>"Ja, dat is echt wel gegroeid. En dat zat ook niet in die eerste vijf à zes jaar dat ik aan het werk was, zeker niet. Maar op een gegeven moment... Ik had alle afdelingen doorlopen en was uiteindelijk commercieel directeur. En het is eigenlijk vanaf dat moment dat ik ook echt beseft heb van: dit wil ik echt wel doen. Denk dat ik een jaar of drie erna dan CEO ben geworden."</i>
5	<i>"Ja, ik heb het altijd een hele mooie opportuniteit gevonden. Weet je, ik heb er ook al tien jaar aan meegebouwd natuurlijk maar ik heb altijd iets in retail willen doen. Ook de producten spreken me aan, ik heb er feeling mee. Ik heb affiniteit</i>

met het productengamma dat we aanbieden. Dus ik heb altijd zo iets gehad van: ja, dit is een hele mooie kans om dit over te nemen."

5.1.2. Uitdagingen voor vrouwelijke opvolgers

5.1.2.1. Selectieproces opvolger

Hoewel de vrouwelijke opvolgers niet rechtstreeks zijn geconfronteerd met primogenituur, werden er wel andere verwachtingen vooropgesteld tijdens het selectieproces. Zo gaven enkele respondenten aan dat zij zichzelf hebben moeten bewijzen voordat zij het familiebedrijf hebben overgenomen. Respondent 2 vertelde bijvoorbeeld dat zij werd verwacht om een bepaalde opleiding te volgen, om te kunnen overleven in de eerder mannelijke industriesector. Toen ze deze opleiding niet heeft afgerond, is zij eerst buiten het familiebedrijf gaan werken. Pas nadat zij zichzelf heeft kunnen ontwikkelen en bewijzen als leider, werd zij gevraagd om het familiebedrijf in te stappen. Daarnaast gaven enkele respondenten aan dat zij zelf hebben moeten aangeven dat zij het bedrijf wilden overnemen, voordat zij beschouwd werden als potentiële opvolger.

Respondent 3: *"Ja, ik heb wel moeten doorbijten. Niet mijn kop laten hangen. Maar dat was dan voornamelijk mijn vader naar mij toe, dat ik mij zo heb moeten bewijzen. Maar bij mijn collega's heb ik dat eigenlijk nooit ervaren. Echt niet."*

Respondent 8: *"De enige reden waarom ik het heb overgenomen, is omdat ik zelf heb gezegd: ik wil dat gaan doen. En dan heeft mijn vader het mij eerst nog vier jaar heel moeilijk gemaakt. En elke keer gevraagd: weet je het zeker? Ben je zeker? Om te zien of ik het wel echt wilde doen."*

Toch zijn het niet enkel de ouders die eisen stellen tijdens het selectieproces. Zo gaf respondent 5 aan dat zij het erg belangrijk vond dat haar ouders en andere stakeholders haar geschikt vonden om het familiebedrijf over te nemen.

Respondent 5: *"En ja, want ik vond het dan wel heel belangrijk dat mijn ouders mij ook de geschikte kandidaat ook en zo. En daar hebben we ons ook wel een tijdje extern in laten begeleiden. Omdat ik het heel belangrijk vond dat als er iemand zou zijn die mij bijvoorbeeld niet de geschikte keuze vond, dat dat ook gezegd kon worden. En dat het niet zo iets was van 'het is de dochter', dus daarom is zij maar automatisch de opvolger."*

Tabel 6 geeft bijkomende voorbeelden van uitdagingen voor vrouwelijke opvolgers tijdens het selectieproces weer.

Tabel 6: Uitdagingen tijdens selectieproces voor vrouwelijke opvolgers.

Respondent	Citaat
2	<i>"Toen ik verder ging studeren heb ik op een gegeven moment gezegd: ik ben wel geïnteresseerd om in het familiebedrijf te komen werken. Maar mijn papa was daar heel duidelijk in, dan moest ik industrieel ingenieur gaan studeren. Omdat de business waar we in zitten heel technisch is en een heel harde mannenwereld is. Dus hij zei: als je geen industrieel ingenieur studeert, kan je hier niks komen zoeken."</i>
4	<i>"Het heeft ook wel lang geduurd eer mijn mama en papa er echt vertrouwen in hadden dat ik het goed zou doen."</i>

5.1.2.2. Patriarchale structuren en culturen

Uitdagingen kunnen bovendien voortkomen uit de organisatiestructuur of cultuur die binnen de familie en het bedrijf heersen. Zo gaven enkele respondenten aan dat zij de organisatiestructuur voor hun opvolging als hiërarchisch en mannelijk ervoeren, waardoor zij zich niet helemaal thuis voelden in de onderneming. Na hun opvolging hebben zij deze structuren vlakker gemaakt om hun vrouwelijke leiderschapsstijl te bevorderen. In eerder vlakke organisatiestructuren zijn zij namelijk toegankelijker en kunnen zij meer in contact staan met hun werknemers, waardoor onderlinge samenwerking en communicatie makkelijker is. Daarnaast gaven sommige respondenten aan dat zij de organisatiestructuur zelf hebben kunnen opbouwen, doordat zij met het bedrijf meegroeiden. Doordat het familiebedrijf zich verder ontwikkelde, waren de vrouwelijke opvolgers in staat om de structuur volgens hun eigen noden en wensen te organiseren. Hoewel eerder patriarchale en hiërarchische organisatiestructuren een uitdaging kunnen vormen voor vrouwelijk leiderschap, wisten alle respondenten erin te slagen om dit obstakel te overbruggen door eerder egalitaire structuren te implementeren.

Respondent 6: *"Het was heel hiërarchisch georganiseerd, zo ouderwets en traditioneel. Ja, oude mannencultuur zeg ik altijd. Heel hoog testosteron, veel ego en zo. Ik heb dat veel vlakker gemaakt."*

Respondent 1: *"Wij hebben eigenlijk de structuur zelf mee opgebouwd, dat maakt veel verschil. Ik denk ook dat de manier waarop het nu georganiseerd is, is voortgekomen uit ons leiderschap. Want je past je organisatie aan naar hoe je zelf bent."*

5.1.3. Relationale aspecten

De relationele dimensie blijkt zowel bevorderlijk als hinderlijk te worden ervaren door de respondenten. Zo spraken sommige respondenten over de uitdagingen die voortkwamen uit de relaties tussen hun familie en zichzelf, terwijl anderen juist positieve aspecten aanhaalden. Zo blijken vrouwelijke opvolgers een zeker voordeel te hebben ten opzichte van hun broers, meer specifiek binnen de relaties met hun vaders. Zo stelden respondenten 1 en 8 vast dat zij een betere relatie hadden met hun vader dan hun broer. Zij gaven namelijk aan dat de samenwerking tussen hun vader en broer soms erg moeizaam verliep en dat zij regelmatig in conflict waren met elkaar. Respondent 2 vertelde bovendien dat zij het juist fijn vindt om met haar vader samen te werken. Hoewel zij niet altijd dezelfde aanpak hanteren, kunnen zij elkaar goed vinden in hun individuele leiderschapstijl en delen zij meestal dezelfde toekomstvisie.

Respondent 1: *"Ergens in, ik denk, 1996 of zo hebben wij een raad van bestuur opgericht met externe bestuurders. En dan hebben die op een gegeven moment wel gezegd: kijk, het is moeilijk om twee kapiteins op één schip te hebben. En dat ging dan vooral over mijn vader en mijn broer."*

Respondent 8: *"Mijn oudste broer heeft een tijd bij mijn vader in de zaak gewerkt en dat botste continu want hij hield zijn mond niet. Dus misschien is dat bij mij niet geweest omdat ik mij op de achtergrond kon houden."*

Dit staat haaks op de ervaringen van respondent 4, aangezien meningsverschillen met haar vader regelmatig voorkwamen. Zo blijkt het dus geen vast gegeven te zijn dat vaders beter aarden met hun dochters dan met hun zonen binnen het familiebedrijf. Verder gaf respondent 9 aan dat de samenwerking met haar moeder soms moeilijk is, aangezien haar moeder haar controle binnen het bedrijf niet wil loslaten. Dit hindert de dochter in het ontwikkelen en hanteren van haar eigen leiderschapstijl, waardoor zij haar opvolgingsproces als traag en moeizaam ervaart.

Respondent 4: *"Ik heb ook nog eens het probleem dat ik redelijk veel op mijn papa lijk. Ook qua karakter. En dat botste regelmatig en liep uit tot duizenden discussiepunten. Echt duizenden. En mega veel ruzies. Mijn mama heeft heel vaak moeten bemiddelen om de plooien weer glad te strijken."*

Respondent 9: *"Nee... Mama houdt heel erg de controle vast. Dus stel... Ik vraag elk jaar bij de afsluiting van het boekjaar: mag ik daar nu iets bij zetten? En dan zegt ze altijd: nee, nee, ik doe dat wel, dat hoeft niet. Dat kan ze niet loslaten."*

Tot slot spelen de relaties tussen broers en zussen ook een rol in het opvolgingsproces. Zo gaf respondent 1 aan dat zij een sterke band heeft met haar broer en dat ze het familiebedrijf als duo hebben overgenomen. Doordat zij goed met elkaar overeenkomen, kunnen zij elkaar complementair aanvullen en elkaar ondersteunen in moeilijke tijden. Als ze het toch ergens oneens over zijn, kunnen ze dit op een open manier bespreken vanwege hun goede relatie. Verder gaf respondent 10 aan dat

zij een goede band heeft met zowel haar broer als haar zus, die ook actief zijn binnen het familiebedrijf. Hoewel ze snel op dezelfde golflengte zitten, hebben ze elk hun individuele afdelingen en verantwoordelijkheden. Op die manier kunnen ze elk vrij hun taken uitvoeren als leider en kunnen ze kort op de bal spelen. Respondent 10 voegde hieraan toe dat zij deze opsplitsing als erg positief ervaart, aangezien ze op deze manier het bedrijf efficiënt kunnen leiden.

Respondent 1: *"Wij spreken altijd over onszelf als duo, als yin en yang. Maar het is niet zo dat de ene altijd yin is en de andere altijd yang. Het kan zijn dat dat wisselt. En als er conflicten zouden zijn, dan praten mijn broer en ik daar heel open over."*

Respondent 10: *"Het is heel makkelijk doordat wij alle drie op een ander post zitten of een andere leidinggevende functie hebben binnen het bedrijf. Zodat iedereen ook onmiddellijk antwoorden heeft. Er komen elke dag problemen, er moeten elke dag oplossingen gevonden worden en ik beslis dat onmiddellijk zelf. En zo beslist mijn zus van alles. Ze gaat dat niet eerst overleggen, tenzij het echt heel extreem is. En mijn broer ook."*

In tabel 7 wordt het relationele aspect binnen familiebedrijven gekaderd aan de hand van enkele voorbeelden.

Tabel 7: Relationele aspecten in familiebedrijven.

Respondent	Citaat
2	<i>"Ja, en wat ik leuk vind aan het samenwerken met mijn papa is dat we allebei dezelfde insteek en dezelfde drive hebben. Dat gaat heel goed. Maar we hebben toch nog ergens een andere leiderschapsstijl en daar vullen we elkaar ook wel in aan."</i>
9	<i>"Nu, we gaan het wel opsplitsen. Dus mijn broer gaat zijn eigen NV krijgen met het tuingedeelte en ik ga echt de winkel overnemen. Want het samen overnemen zou wel moeilijk zijn, dat merk ik wel ja."</i>

5.1.4. Centrale rol van vrouwelijke leiders

Tijdens de interviews gaven respondenten aan dat zij een centrale figuur zijn in het familiebedrijf. Zo gaven meerdere respondenten aan dat zij zichzelf zien als een vertrouwenspersoon, waar werknemers bij terecht kunnen met succesverhalen of problemen op zowel zakelijk als persoonlijk vlak. Daarnaast nemen sommige respondenten ook zelf initiatief om een gesprek aan te gaan wanneer zij spanningen aanvoelen of opmerken dat iemand het moeilijk heeft. Hoewel dit niet altijd bij ieder personeelslid mogelijk is wegens de omvang van sommige bedrijven, gaven vrijwel alle

respondenten aan dat zij er toch naar streven om een vertrouwensband op te bouwen met zoveel mogelijk werknemers.

Respondent 6: *"Ik ben een mater familias. Ja, dat wel. Ik doe ook regelmatig van die één-op-één-gesprekken met mijn mensen, los van het werk dan. Hoe gaat het met jou? Hoe zit je in je vel? Allee... Of als ik ergens spanningen voel of zo, dan ga ik ook meteen een gesprek aan omdat ik het heel belangrijk vind dat dat allemaal goed zit."*

Respondent 2: *"Ik denk dat de meeste mensen mij ook wel als een vertrouwenspersoon zien. Je merkt dat ook wel. En soms moet ik ook wel eens bemiddelen."*

Deze centrale rol van vrouwelijke leiders zorgt er ook voor dat zij regelmatig optreden als bemiddelaar, tussen zowel familieleden als werknemers. Zo gaf respondent 2 aan dat zij een positieve invloed heeft gehad op de relatie tussen haar broer en haar vader, door constructieve gesprekken te faciliteren en hen zo meer met elkaar te verbinden. Dit verbindend karakter kan er anderzijds ook voor zorgen dat werknemers onderling beter overeenkomen en dat conflicten snel worden uitgeklaard.

Respondent 2: *"Ja, mijn papa zegt ook dat mijn broer wel meer gekalmeerd is of zo. Ik weet niet hoe ik dat moet zeggen, maar dat hij ook wel op een andere manier in de organisatie staat. Want zij hadden vroeger redelijk wat wrevel onder elkaar en ik probeerde dan wel met hen mee aan tafel te gaan zitten van: jongens, bekijk elkaars standpunt ook eens. En daar hebben we wel serieuze stappen in gezet, ja."*

Respondent 3: *"Ik ben zo'n beetje de mayonaise. Degene die de mayonaise laat plakken, zal ik het zo zeggen. Want in ons directiecomité zitten we met negen mannen en ik zit daar dan bij als enige vrouw. En ik zorg wel een beetje voor de gemoedelijke sfeer, of ja, ik zorg dat dat hier werkt. Ik denk dat dat wel mijn belangrijkste bijdrage is."*

In tabel 8 worden nog enkele voorbeelden weergegeven omtrent de centrale rol van vrouwelijke leiders als bemiddelaars in familiebedrijven.

Tabel 8: Centrale rol van vrouwelijke leiders in familiebedrijven.

Respondent	Citaat
1	<i>"Als er dingen zijn, dan zullen die mensen wel naar mij komen. En dan ben ik er eigenlijk wel een beetje fier op dat die band er is en dat de deur openstaat. En dat kan zijn voor goed nieuws, maar ze zullen mij ook kunnen komen zeggen als</i>

	<i>iemand in de familie ziek is of als ze ergens met issues zitten of zo. Maar dat geldt vooral bij de mensen die bijna dagelijks contact met mij hebben."</i>
5	<i>"Absoluut. Ik zeker een bemiddelaar. Ja, je moet je grenzen trekken en zo maar als je iets wil realiseren, moet je soms compromissen sluiten. Als je dan te koppig bent om mensen toe te moeten treden, ja dan... Je moet echt het eindresultaat voor ogen houden."</i>
6	<i>"Ik kom soms binnen in een vergaderzaal en ik voel of daar spanning is of niet. Ik voel dat onmiddellijk. En ik ben dan wel direct genoeg om dat aan te kaarten... Ik zei dan altijd: dead rat on the table, wat is er aan de hand? Kom, we gaan dat eens uitspreken. En humor helpt mij daar mee."</i>
7	<i>"Ja, ik denk wel dat ik mijzelf als een bemiddelaar zou omschrijven. Het is grappig om dat zo te noemen, maar ja, dat is zo ja."</i>
8	<i>"In de familie ben ik degene die aan het touw trekt, maar dat is altijd al geweest. Dat is mijn karakter."</i>

5.2. Role congruity theory

5.2.1. Invloed van role congruity op vrouwelijke leiders

Uit dit onderzoek blijkt dat vrouwelijke leiders voor verschillende uitdagingen komen te staan die voortkomen uit een inconsistentie tussen hun vrouwelijke genderrol en leiderschapsrol. Deze tegenstrijdigheid kan de effectiviteit van vrouwen als leiders negatief beïnvloeden. Enkele respondenten stelden dat zij wel eens innerlijke conflicten hebben ervaren betreffende deze contrasterende rollen. Zij voelden namelijk een zekere tweestrijd tussen hun eerder vrouwelijke eigenschappen en de typische eigenschappen van een leider. Zo stelden sommige respondenten dat zij er moeite mee hebben om op te treden als harde leider, doordat ze te zachtvaardig zijn. Bovendien gaf respondent 5 aan dat zij vroeger een gevoel van onzekerheid had in haar rol als leider.

Respondent 5: *"Ja, innerlijke conflicten heb ik soms wel. Ik geef dat ook toe. Ik heb ook lang getwijfeld, omdat er natuurlijk niet zo veel vrouwelijke rolmodellen zijn. Je ziet dat nooit. Je ziet alleen maar mannen in die functies, dus het is moeilijker om jezelf daarin te herkennen en ook te geloven dat je dat goed kunt. Dus er is de voorbije jaren zeker heel veel zelftwijfel geweest."*

Respondent 10: *"Soms moet je harder zijn, maar dan moet ik mezelf forceren, hè. Ik kan wel harder zijn, maar dat vergt heel veel, en dan ben ik daarna nog aan het... Ja, ja, ik ben er te zacht voor."*

Toch gaven enkele respondenten aan dat zij ervan overtuigd zijn dat hun zogenaamde vrouwelijke eigenschappen juist belangrijk zijn binnen hun rol als leider. Verder stelden zij dat de ene rol de andere niet uitsluit. Hun vrouwelijke genderrol en eerder vrouwelijke eigenschappen betekenen namelijk niet dat zij geen leiderschapsrol kunnen vervullen of niet beschikken over eigenschappen die typisch geassocieerd worden met leiders. Bovendien gaf de meerderheid van de respondenten aan dat zij geloven dat een goede balans tussen beiden belangrijk is om succesvol te zijn. Sommige vrouwen slagen er ook in om hun zogenaamde tegenstrijdige rollen in hun voordeel te gebruiken, waardoor zij hun effectiviteit als leider juist vergroten.

Respondent 8: *"Mannen hebben bepaalde eigenschappen die heel goed zijn als leider. Maar ik vermoed dat er een beetje een mix moet zijn van de twee en dat je daar de perfecte combinatie in moet vinden. En vrouwen hebben evengoed mannelijke eigenschappen. Bijvoorbeeld assertief of zelfzeker, dat ben ik zelf ook heel vaak. Maar ik vermoed dat je dat als leider sowieso ergens moet hebben, want anders val je door de mand."*

Respondent 2: *"Ik denk soms dat je als vrouw nog wel wat extra voordelen uit de wacht kunt slepen, doordat je soms ergens een andere draai aan kan geven."*

Daarnaast kunnen vrouwelijke leiders zich laten opleiden of begeleiden om de negatieve impact van de *role incongruity* te beperken. Zo vertelden de respondenten die zichzelf als zachtvaardig omschrijven dat zij een team achter zich hebben dat wel hardhandig kan optreden. Op deze manier vullen zij de eigenschappen die zijzelf tekortkomen als leidinggevende dus aan met de eigenschappen van complementaire collega's. Bovendien kunnen vrouwen ook hun eigen eigenschappen en vaardigheden verder ontwikkelen, waardoor zij zich meer thuis voelen in hun leiderschapsrol. Zo hebben sommige respondenten gebruikgemaakt van opleidingen of trainingen, terwijl anderen hun leidinggevende capaciteiten hebben ontdekt als werknemer in een externe organisatie. Hoewel vrouwelijke leiders dus wel degelijk voor uitdagingen komen te staan vanwege hun contrasterende genderrol en leiderschapsrol, kunnen vrouwen deze obstakels overwinnen.

Respondent 5: *"Ik heb megaveel geïnvesteerd om mezelf op te leiden met coaching en weet ik veel wat allemaal. Om dan ook echt het beste te presteren dat ik maar kan. Maar dat geloof in mezelf is de afgelopen jaren wel absoluut gegroeid."*

In tabel 9 worden nog enkele voorbeelden weergegeven betreffende de *role congruity theory*.

Tabel 9: Role congruity theory.

Respondent	Citaat
2	<i>"Ja, mijn werkervaring is absoluut een troef geweest. Dat kan ik iedereen alleen maar aanbevelen. Ik heb zoveel geleerd over mijzelf, over mijn leidinggeven, over mijn capaciteiten..."</i>
4	<i>"Als er echt met een vuist op tafel moet worden geklopt, dan moet iemand anders dat doen. Dat kan ik echt niet. Het is ook erg om te zeggen, maar ik weet het gelukkig van mezelf. Ik ben niet streng. Ik heb gelukkig mensen die streng kunnen zijn en heel veel goede mensen die echt verantwoordelijkheid opnemen."</i>
5	<i>"Ik weet dat ik van nature uit eerder iemand zachtaardig ben. In mijn privéomgeving ook. Maar dan hier op het werk vroeg ik mij soms af: oké, laat ik me wel genoeg gelden? Druk ik wel genoeg mijn stempel op alles? Ook omdat ik altijd wil geloven in het goede van mensen, maar ik wil ook niet naïef zijn."</i>
9	<i>"Ja, op sommige gebieden zou ik misschien nog wel wat... Ik denk dat ik soms te zacht ben. Ja, soms zou ik misschien wel een beetje harder in mogen zijn. Maar ja, dat zit precies niet zo in mij."</i>

5.2.2. Vooroordelen ten opzichte van vrouwelijke leiders

Tijdens de interviews werd snel duidelijk dat de respondenten in een zekere mate geconfronteerd werden met vooroordelen, vooral in het begin van hun carrière of aan de start van hun opvolgingsproces. Zo gaven enkele respondenten aan dat zij niet meteen gezien werden als de leidinggevende van het bedrijf door externen omdat zij vrouw zijn. Hierdoor hebben zij vaak het gevoel gehad dat zij zich meer moesten bewijzen als leider naar de buitenwereld, voordat zij erkend werden in hun rol.

Respondent 5: *"Je wordt niet zo automatisch gezien als de leider, zal ik het zo zeggen. Mensen gaan er niet direct van uit. Waardoor ik soms heel sterk het gevoel krijg dat ik mij ook meer in het centrum moet zetten, in een groep bijvoorbeeld. En mijn stem verheffen en zorgen dat ik ook dominant overal aanwezig ben... Terwijl dat totaal niet mijn stijl is."*

Daarnaast blijken klanten of leveranciers zich sneller te wenden tot een man, in de veronderstelling dat hij de zaakvoerder is. Verschillende respondenten gaven namelijk aan dat hun broer of mannelijke werknemer regelmatig als eerste benaderd werden, terwijl de respondenten zelf voorbij werden gestoken. Dit fenomeen komt ook tot uiting in eerder mannelijke bedrijfssectoren of eerder patriarchale culturen. Zo gaf respondent 1 aan dat zij vooral in Azië te maken kreeg met deze vooroordelen. Enkele respondenten gaven ook aan dat zij het gevoel hebben dat vrouwelijke leiders

in eerder mannelijke bedrijfssectoren, zoals de bouwsector, meer vooroordelen ondervinden. Al bij al blijkt het stereotiepe beeld van mannelijke leiders dus nog steeds stand te houden.

Respondent 1: *"Mensen wenden zich sneller tot mijn broer bij bepaalde dingen. Binnen het bedrijf niet, maar vooral mensen van buiten het bedrijf. Ik heb soms zelfs, als het over financiële zaken gaat, dat mensen via mijn man gaan. Hallo? Ik ben een volwassen vrouw, toch?"*

Respondent 5: *"Ik merk heel vaak dat mensen heel verbaasd opkijken als ze mij dan zien. Ik geef maar een voorbeeld: als ik met een mannelijke verkoper ergens naartoe ga, denken ze automatisch dat hij de eigenaar of de baas is. Heel vaak meegemaakt."*

Respondent 10: *"Oh, in de bouw, heel erg. Nu niet meer, maar als jong meisje... Heel dikwijls dat ze een man moesten hebben in plaats van mij. Maar nu is dat niet meer."*

Deze onbewuste voorkeur voor mannelijke leiders kan zich ook uiten binnen het familiebedrijf. Zo gaf respondent 5 aan dat zij er moeite mee had om door te breken als leidinggevende toen haar vader nog actief was binnen het bedrijf. Zowel interne werknemers als externen waren er namelijk toe geneigd om haar vader te benaderen in plaats van haarzelf. Deze voorkeur kan enerzijds voortkomen uit de loutere gewoonte om de voormalige CEO aan te spreken, maar anderzijds kan er ook een vooroordeel in schuil gaan. Hoewel er discussie mogelijk is over de oorsprong van dergelijke vooroordelen, blijken deze een negatieve invloed te hebben op de effectiviteit van de vrouwelijke opvolger in haar rol als leider.

Respondent 5: *"Ik heb eigenlijk een heel aantal jaren met mijn vader samengewerkt en hij was dan een oudere man en ik een jongere vrouw. En dat was in die periode heel moeilijk. Want ik wou toen wel al meer naar de voorgrond, maar iedereen ging automatisch naar hem terwijl wij eigenlijk wel al een gedeelde verantwoordelijkheid hadden."*

Bovendien gaf respondent 1 aan dat haar broer niet met dezelfde vooroordelen te maken heeft gehad en onmiddellijk erkend werd als de opvolger van het familiebedrijf.

Respondent 1: *"Er was altijd iets in iedereen hun hoofd van: Ja, dat is een opvolger, hè, over mijn broer dan. Dat is een tweede generatie. Punt. Dat is altijd zo geweest."*

Toch hebben niet alle respondenten te maken gekregen met vooroordelen. Zo gaven enkele respondenten aan dat zij minder gevoelig of sensibel zijn voor dergelijke stereotypen of er geen aandacht aan besteden, waardoor zij minder vooroordelen ervaren.

Respondent 2: *"Ik heb er de afgelopen jaren ook heel hard voor gewerkt om hier te staan, dus ik heb me nooit echt afgevraagd of dat is omdat ik een vrouw ben of zo."*

Respondent 3: *"Mensen hebben best wel respect voor het feit dat ik hier toch wel mijn mannetje sta en dat ik toch wel heb beslist van: we zetten dat bedrijf hier verder en we blijven verder investeren. Dus ik merk eigenlijk weinig negativiteit."*

Respondent 7: *"Dat merk ik niet, nee. Maar daar ben ik ook niet gevoelig voor. Ja, ik zal me nooit gediscrimineerd of geïntimideerd voelen, of wat dan ook. Dat heb ik allemaal nog nooit ervaren."*

Deze respondenten conformeren meer met hun leiderschapsrol, waardoor zij in eerste instantie minder geconfronteerd lijken te worden met vooroordelen. Toch wil dit niet zeggen dat standvastige en dominante vrouwen nooit te maken krijgen met vooroordelen. Respondent 10 stelt namelijk dat vrouwen die te hard zijn, negatief worden beoordeeld. Kortom, zowel vrouwen die conformeren met hun genderrol als vrouwen die conformeren met hun leiderschapsrol zullen in een zekere zin te maken kunnen krijgen met vooroordelen.

Respondent 10: *"Mannen zijn zo heel hard. Ja. Vrouwen zijn zachter. En als wij hard zijn, noemen ze ons een dikke bitch¹ natuurlijk."*

In tabel 10 worden nog voorbeelden weergegeven van vooroordelen ten opzichte van vrouwelijke leiders van familiebedrijven.

Tabel 10: Vooroordelen ten opzichte van vrouwelijke leiders.

Respondent	Citaat
1	<i>"Ja, ik weet niet hoe ik dat moet zeggen. Ik zit hier ondertussen al lang en veel mensen kennen mij wel, maar ik denk dat ik in het verleden best vaak heb moeten laten merken dat ik echt wel werk. Omdat mensen precies denken dat ik niet werk. En soms de vraag stellen van: en werk jij ook? Ja, ik werk ook, ja."</i>
1	<i>"En in het Verre Oosten heb ik het wel moeilijk gehad. Nu niet meer, maar in de beginjaren. Ik reis eigenlijk altijd met mannelijke medewerkers, of toch veel, en zij werden altijd aangesproken en de fabrikant richtte zich ook altijd tot hen. En op een gegeven moment kwam ik ergens binnen en toen zei iemand tegen mij: is uw baas er niet bij? Ik zeg: hoe bedoel je? Ja, uw baas, die grote, lange, magere man."</i>

¹ Deze citaat werd niet gecensureerd om duidelijk aan te tonen met welke vooroordelen vrouwelijke leiders geconfronteerd worden.

2	<i>"Ik heb dat nooit echt zo ervaren eigenlijk. Maar ik besteed daar ook niet echt veel aandacht aan. Dus ja, nee, ik probeer gewoon mezelf te zijn in mijn functie. Los van het feit of ik nu een man of een vrouw ben."</i>
3	<i>"Nu niet meer, nee. Ik heb dat in het verleden wel gehad toen mijn papa hier nog was... En dan 'dochter zijnde van'..."</i>

5.3. Leiderschapsstijl en gedrag van vrouwelijke opvolgers

5.3.1. Omschrijving leiderschapsstijlen en gedrag

Uit dit onderzoek blijken de leiderschapsstijlen en gedragingen van de vrouwelijke opvolgers op quasi dezelfde lijn te liggen. Zo geven alle respondenten aan dat zij zowel *agentic* als *communal* eigenschappen bezitten als leiders van het familiebedrijf. Hoewel de verhouding tussen beiden verschilt van persoon tot persoon, vertonen deze vrouwelijke opvolgers gedrag en leiderschap dat zowel *agentic* als *communal* eigenschappen bevat. Om deze eerder androgyne leiderschapsstijlen te ontleden zal er vertrokken worden van eigenschappen die aansluiten bij de *communal* leiderschapsstijl om vervolgens over te gaan naar de *agentic* leiderschapsstijl. Daarna zullen deze samenkomen in de androgyne leiderschapsstijl die alle respondenten blijken te hanteren.

5.3.1.1. Communal leiderschapsstijl

In eerste instantie omschrijven de respondenten zichzelf als toegankelijk en empathisch. Zij dragen zorg voor het welzijn van hun personeel en streven ernaar om een goede band op te bouwen met hun werknemers. Bovendien gaven haast alle respondenten aan dat zij instaan voor open communicatie en streven naar een goede teamspirit.

Respondent 3: *"Ik sta op goede communicatie. En ik ben ook wel... Ja, caring is een van onze waarden. Dus ik draag ook wel zorg voor mijn bedrijf, voor de klanten, voor mijn mensen..."*

Daarnaast geven zij ook aan dat zij veel vertrouwen en verantwoordelijkheid geven aan hun werknemers en bijsturen waar nodig. Respondenten 1 en 7 stelden bijvoorbeeld dat zij hun personeel ondersteunen en helpen als het de mist in gaat. Op deze momenten zullen zij eerder een rol als coach op zich nemen, waarbij ze constructieve feedback geven en mogelijke oplossingen aanreiken. Deze aanpak stelt werknemers in staat om te leren van hun fouten en zich verder te ontwikkelen.

Respondent 1: *"Ik ben wel iemand die vertrouwen geeft. Ik zal altijd feedback geven waarom ik iets denk en als ik iets corrigeer, zal ik ook altijd zeggen waarom. Dus ik probeer constructief te zijn. Ik probeer mensen op hun best te laten zijn."*

Respondent 7: *"Ik geef mensen heel graag kansen om me heen. En mensen mogen heel zelfstandig werken en ze mogen ook fouten maken. En daar zal ik ze in helpen als ze fouten gemaakt hebben, zodat ze die ook weer zelf op kunnen lossen. Dat is wat ik doe."*

Verder stelden enkele respondenten dat zij trachten om hun werknemers steeds mee aan boord te hebben en als team samen te werken. Zij proberen dit te realiseren door het personeel uit te leggen waarom dingen gedaan moeten worden en de achterliggende strategie te kaderen. Bovendien gaven enkele respondenten aan dat zij het heel fijn vinden als hun werknemers meedenken en zelf met ideeën durven komen.

Respondent 2: *"Vroeger had ik wel eens de neiging om te vertrekken met mijn trein en mijn mensen in mijn team stonden nog drie stations terug. Die was ik ergens vergeten, omdat ik in mijn hoofd zo snel denk en zo snel ga en beslissingen neem. Dus dat is wel iets waar ik op probeer te letten en dat vind ik ook wel belangrijk, om samen met mijn groep tot een bepaald resultaat te komen. En daar probeer ik ook wel iedereen in mee te krijgen."*

5.3.1.2. Agentic leiderschapsstijl

Ten tweede gaven de respondenten aan dat zij ook eigenschappen hebben die erg aansluiten bij *agentic* gedrag en leiderschap. Zo gaven verschillende respondenten aan dat zij de strategie bepalen binnen het familiebedrijf. Deze respondenten waren ook van mening dat hun werknemers nood hebben aan iemand die de richting uitwijst en duidelijk laat weten wat er verwacht wordt. Daarnaast associëren meerdere respondenten zich met typische *agentic* eigenschappen zoals zelfverzekerdheid, gedrevenheid en ambitie.

Respondent 5: *"Ik weet wel dat mensen nood hebben aan duidelijkheid. Duidelijke taal, helderheid... Ze moeten weten waar ze aan toe zijn, waar de grenzen liggen en wat er van hen verwacht wordt."*

Respondent 6: *"Ik ben heel erg ambitieus, heel erg dreven en gepassioneerd. En ik kan mijn mensen echt wel mee op mijn sleeptouw pakken. Ik weet heel goed waar we naartoe gaan. Ik weet heel goed hoe die strategie moet zijn."*

Hoewel alle respondenten in een zekere mate over een androgyne leiderschapsstijl beschikken, gaven twee respondenten aan dat ze zich niet sterk identificeren met sommige *agentic* eigenschappen, zoals controlerend of dominant. Deze vrouwen stelden namelijk dat zij zichzelf niet streng of autoritair vinden. Daarnaast omschreven zij zichzelf als leiders die echt deel uitmaken van het team en hun personeel proberen te inspireren in plaats van te dirigeren. Ondanks dat zij zichzelf eerder als zachtaardig omschreven zullen zij toch optreden als leider en zorgen dat er gepresteerd wordt, waar toch een beetje *agentic* leiderschap aan te pas komt.

Respondent 4: *"Ik ben geen super controlerende leidinggevende. Echt niet. Ik vind dat je mensen heel veel verantwoordelijkheid mag geven. Ik denk dat ik eerder een inspirator ben dan echt een leidinggevende."*

5.3.1.3. Androgynous leadership style

Uit de interviews blijken de respondenten dus zowel *communal* als *agentic* eigenschappen te vertonen in hun leiderschap en gedrag, waardoor zij een androgynous leadership style hanteren. De combinatie van deze stijlen kan op verschillende manieren tot uiting komen. Sommige respondenten gaven aan dat zij empathisch en gevoelig kunnen zijn in hun rol als leider, maar ook heel dominant en kordaat kunnen handelen. Zij zullen geduldig en zorgzaam zijn, tot er een punt bereikt wordt waar zij assertief en standvastig moeten optreden. Deze switch van *communal* naar *agentic* leiderschap en gedrag zal plaatsvinden wanneer de respondenten gezag moeten uitoefenen over hun personeel om het welzijn van het bedrijf te waarborgen.

Respondent 2: *"Dat is altijd wel een beetje kijken tot waar ik meega, want uiteindelijk kunnen ze mij ook wijsmaken wat ze willen. Dus ik kan een keer meegaan in hun verhaal en empathisch zijn, maar als ik dan door heb dat ze mij iets aan het wijsmaken zijn, dan weten ze het ook. En dan zal ik dat ook geen tweede keer toelaten."*

Respondent 5: *"Ik ben zeer oplossingsgericht, maar wel heel menselijk en empathisch. Dat is ook wie ik ben. Maar langs de andere kant ook wel rechtuit en kordaat. Dus ik heb heel veel begrip en ik wil heel graag luisteren naar andere mensen, maar uiteindelijk is dit een bedrijf en moet er winst zijn en moet er resultaat geboekt worden. En het is niet omdat ik heel menselijk ben, dat ik niemand durf te ontslaan."*

Daarnaast streven de vrouwelijke leiders naar een zekere vorm van samenwerking of co-creatie met hun werknemers. Zo gaven enkele respondenten aan dat zij de strategie van het bedrijf bepalen, maar ook veel moeite doen om hun personeel mee te krijgen in hun verhaal. Andere respondenten stelden bovendien dat zij graag samen met hun werknemers op zoek gaan naar een nieuw idee, waardoor zij dus ook *ownership* geven aan hun personeel.

Respondent 6: *"Ik weet heel goed hoe die strategie moet zijn en ik betrek iedereen daar ook heel hard mee. Ik wil geëngageerde mensen die weten wat de bedoeling is. Ik ga ervan uit dat als iedereen weet waar we naartoe gaan en waarom, dat dat engagement dan veel groter is. Dus ik steek daar wel veel tijd in eigenlijk. In de storytelling, in het verhaal brengen, de waarom, de hoe..."*

Respondent 8: *"Bij bepaalde zaken waarvan ik weet hoe het werkt, neem ik het voortouw. En er zijn bepaalde aspecten waarvan ik denk dat de insteek van de*

collega's wel zou kunnen gebruiken. En dat probeer ik eigenlijk wel. We zijn een team, hè."

Hoewel iedere respondent de *communal* en *agentic* leiderschapsstijlen en gedragingen op zijn eigen manier invult en combineert, zijn alle respondenten van mening dat een goede balans cruciaal is. Verschillende respondenten gaven namelijk aan dat beide eigenschappen belangrijk zijn in een onderneming, maar dat je wel moet streven naar een harmonieuze mix en niet naar één van de uitersten moet neigen.

Respondent 1: *"Ik denk dat je de twee nodig hebt. Je hebt structuur en processen nodig en afspraken moeten gerespecteerd worden, want dat is ook weer in het belang van iedereen. Want er is altijd iemand na u die ook verder moet. Dat is altijd zo. Je bent maar een deel van de ketting, hè. Ik vind het heel belangrijk dat afspraken opgevolgd worden, maar je moet natuurlijk ook empathisch zijn. Dus ik denk een goede mix van de twee."*

Tabel 11 geeft weer hoe vrouwelijke leiders hun leiderschapsstijl en gedrag omschrijven.

Tabel 11: Omschrijving vrouwelijk leiderschap en gedrag.

Respondent	Citaat
2	<i>"Ik ben wel iemand die direct is, soms misschien te. Maar ik heb liever een directe aanpak dan dat ik ga zitten afwachten en ga kijken waar het misloopt. Dat ben ik niet. Mensen zeggen wel dat ik, hoewel ik dat wat minder inschat, toch wel geduld heb en empathisch ben."</i>
4	<i>"Ik denk dat ik een hele toegankelijke CEO ben. Dat hoop ik toch. Ik hoop dat ze dat zelf ook zo voelen."</i>
5	<i>"Ik ben degene die de eindverantwoordelijkheid draagt, die de richtlijnen moet uitzetten en de beslissingen moet nemen. Maar ik vind niks leuker dan mensen die zelf met ideeën komen, zelf verantwoordelijkheid mee willen opnemen en mee aan de kar willen trekken. Ik vind het heel leuk als mensen zelf initiatief nemen en zelf met oplossingen en ideeën komen. Ik hoef zeker niet per se alles zelf te bedenken of uit te vinden."</i>
7	<i>"Ik merk wel dat ik ook wel graag wel de lijnen uitzet, dat ik wel graag de richting bepaal."</i>
9	<i>"Ik ben meer iemand van het team. Ik zal wel zorgen dat alles gedaan is, maar ik trek wel mee aan de kar."</i>

5.3.2. Invloed van leiderschapsstijl en gedrag op opvolgingsproces

5.3.2.1. Voordelen van vrouwelijke leiderschapsstijl in opvolgingsproces

Tijdens de interviews bleek de leiderschapsstijl van de vrouwelijke opvolgers een grote troef te zijn geweest tijdens het opvolgingsproces. Zo gaven enkele respondenten aan dat hun gedrag en communicatie rechtstreeks heeft bijgedragen aan een gemoedelijke opvolging. Door hun empathie en emotionele intelligentie hebben zij namelijk een goede relatie kunnen behouden met hun ouders, die het opvolgingsproces positief heeft beïnvloed. Zo gaven respondenten 8 en 9 aan dat zij eerder een afwachtende en leergierige houding hebben aangenomen en niet in discussie zijn gegaan met hun ouders, waardoor zij onderling geen conflicten hebben gehad.

Respondent 8: *"Ik ben een heel koppig en gedreven. Maar als ik met momenten dacht dat ik gelijk had, heb ik nog steeds gedacht van: mond houden, mijn vader weet het beter. Dus ik heb mijn eigenschappen niet doorgedreven tijdens het opvolgingsproces. En dat vind ik ook heel belangrijk als je in een overname zit en je iets krijgt aangeleerd van iemand, dan moet je toch wel verstandig zijn om te weten: die gaat het mij leren, die weet het wel beter. En als die het niet beter weet, dan is het in mijn periode om te zien hoe we dat gaan doen."*

Daarnaast gaf respondent 6 aan dat zij juist voordelen heeft gehaald uit haar dominante en zelfverzekerde houding. Dit heeft in eerste instantie gezorgd voor duidelijke communicatie tussen haar vader en haarzelf, waardoor ze beiden wisten waar ze aan toe waren voor de opvolging daadwerkelijk plaatsvond. Vervolgens heeft zij het familiebedrijf succesvol overgenomen vanwege haar ambitie en doorzettingsvermogen.

Respondent 6: *"Ah ja, omdat ik heel uitgesproken wist wat ik wou was dat heel makkelijk. Ik was heel direct en ben er heel hard voor gegaan, anders was dat ook niet gelukt. In tijden van crisis moet je gewoon meer aan andere knoppen draaien, denk ik. En als het beter gaat, kan je weer meer creatief zijn en groeien."*

Verder stelden quasi alle respondenten dat zij veel voordelen halen uit de manier waarop zij zich gedragen naar hun werknemers toe. Meerdere respondenten vertelden dat zij zich open en toegankelijk opstellen, waardoor ze zeer benaderbaar zijn voor hun personeelsleden. Op deze manier weten vrouwelijke leiders een goede band op te bouwen met hun werknemers en ontstaat er ook wederzijds vertrouwen en respect. Zo gaf respondent 2 aan dat zij ook veel betrokkenheid weet te creëren, aangezien ze iedereen probeert mee te nemen in haar strategie en verhaal. Doordat de

vrouwelijke leiders zich zo inzetten voor hun werknemers, heerst er bovendien een groot gevoel van toewijding onder het personeel.

Respondent 3: *"Ik denk dat wel, ja. Weet je, mijn deur staat hier ook altijd open. Ja. Ik ben heel toegankelijk. Mensen komen mij ook vanalles vertellen over hun familie, of over hun kind, of... Ook als ze ergens mee zitten of een probleem hebben of zo. Ja, die band heb je ook niet met iedereen, hè. Maar... Ja. Ik probeer dat wel goed in stand te houden."*

Respondent 9: *"Ik weet ook, als er iets gebeurt en ik bel een deel van het personeel op dat die klaarstaan voor mij. Daar ben ik honderd procent zeker van."*

Tot slot gaven enkele respondenten aan dat zij geloven dat vrouwen soms bepaalde voordelen hebben ten opzichte van mannen. Zo stelde respondent 5 dat zij denkt dat vrouwelijke leiders wellicht beter kunnen communiceren dan hun mannelijke tegenhangers, doordat vrouwen vaak gevoeliger en meer empathisch zijn. Respondent 5 vertelde dat zij ook beter is in het inspireren en aanmoedigen van haar werknemers dan haar vader, aangezien zij makkelijker aan lijkt te voelen hoe ze bepaalde situaties moet benaderen.

Respondent 5: *"Ik wil wel heel sterk het maximale uit elke medewerker hier in het bedrijf halen, en ik denk dat ik dat veel beter kan dan mijn papa. Het stimuleren van talenten bedoel ik dan."*

In tabel 12 worden de voordelen van vrouwelijk leiderschap en gedrag binnen het opvolgingsproces van familiebedrijven geschetst.

Tabel 12: Voordelen van vrouwelijk leiderschap en gedrag tijdens opvolgingsproces.

Respondent	Citaat
1	<i>"Ik denk dat er hier heel wat mensen zijn die heel ver zouden gaan voor mijn broer en mij. Als er echt eens ergens de schouders ondergezet moet worden, gaan die echt ver voor ons omwille van de persoon die we zijn. Dat denk ik echt wel."</i>
2	<i>"Ik probeer iedereen mee te hebben. En ik merk ook wel dat ik door mijn aanpak heel veel buy-in krijg van de mensen die voor mij werken. Ik probeer ook het goede voorbeeld te geven en er ook te zijn op de moeilijke momenten."</i>
5	<i>"Ik geloof heel sterk in diversiteit in bedrijven. Dus ik denk dat een divers managementteam heel erg bevorderlijk is voor creativiteit. Het is soms wel uitdagender qua communicatie, dat wel. Maar dat is trouwens wel nog een talent, denk ik, dat vrouwen misschien beter onder de knie hebben. Misschien niet alle vrouwen, maar zo het communiceren gaat ons beter af dan mannen denk ik."</i>

7	<i>"Ja, ik voel dat je inderdaad benaderbaar bent voor de mensen. Dus je hoort ook als er iets speelt, op de vloer of bij die mensen zelf. Ja, dat ervaar ik als heel prettig."</i>
9	<i>"Ik heb zoiets van: laat mama maar haar ding doen en dan hou ik me wel gedeisd. Mijn tijd zal wel komen... Maar dat is ook omdat dat niet in mijn persoonlijkheid zit, ik ga niet graag een conflict aan. Ik ben niet zo iemand die... Nee, ik doe dat liever zo op mijn manier."</i>
10	<i>"Ja, mijn collega's zijn heel zelfstandig. Dus dat is een vrijheid die ze wel krijgen, hè. Ja, dat er ik niet de hele tijd als zo een juffrouw achter moet zitten is wel fijn."</i>

5.3.2.2. Nadelen van vrouwelijke leiderschapsstijl in opvolgingsproces

Hoewel de leiderschapsstijl van vrouwelijke opvolgers een troef kan zijn binnen het opvolgingsproces, blijken er ook enkele uitdagingen uit voort te vloeien. Zo gaf respondent 4 aan dat haar opvolgingsproces erg stroef is verlopen, doordat zij steeds botste met haar vader. Terwijl zij zichzelf als eerder *communal* omschrijft ten opzichte van haar werknemers, blijkt ze zich vrij *agentie* te hebben gedragen tegenover haar vader. Hierdoor kwamen zij regelmatig in conflict met elkaar en werd haar opvolgingsproces bijgevolg nadelig beïnvloed.

Respondent 4: *"Ja, gezien de opvolging niet zo gemakkelijk liep... Is mijn aanpak een troef geweest? Ik weet het eigenlijk niet, ik kan het niet zeggen. Ik weet wel dat ik het zelf zeker anders ga doen."*

Naast deze negatieve invloed van eerder *agentie* leiderschap op het relationele aspect, blijkt eerder *communal* leiderschap ook uitdagingen met zich mee te brengen. Zo gaven enkele vrouwelijke leiders aan dat zij met uitdagingen of nadelen worden geconfronteerd doordat zij zoveel zorg dragen voor hun personeel. Door hun empathische aanpak krijgen werknemers veel kansen en veel vrijheid, waardoor vrouwelijke leiders het risico lopen dat er misbruik wordt gemaakt van hun vertrouwen. Daarnaast vertelde respondent 8 dat zij soms in de problemen kan komen met de bezetting van haar personeel, doordat ze erg vrijgevig en tolerant is op vlak van extra vakantiedagen. Verder blijkt het zeer kostelijk te zijn om te investeren in personeel en in te zetten op hun welzijn. Toch gaf respondent 6 aan dat zij gelooft dat deze kosten slechts nadelig zijn op korte termijn en dat dergelijke investeringen in haar personeel voordelen zullen opleveren in de toekomst.

Respondent 6: *"Ja, weet je wat er een keerzijde is? Ik steek daar wel veel geld in. Investeren in je personeel, dat kost geld. Maar ik ben wel een familiebedrijf, dus ik zet wel een langetermijnbeleid uit. En ik geloof wel dat dat op de lange termijn voordelen oplevert, maar op korte termijn zal dat inderdaad voor minder winst zorgen."*

Deze nadelen zijn slechts beperkt in omvang, waardoor het vermoeden wordt gewekt dat de leiderschapsstijl van vrouwelijke opvolgers voornamelijk een positieve invloed heeft op het opvolgingsproces. Bovendien lijken de uitdagingen waar de respondenten mee geconfronteerd worden makkelijk op te lossen, door enerzijds meer *communal* en anderzijds meer *agentic* eigenschappen toe te passen. Dit benadrukt nogmaals het belang van een goede balans tussen beide leiderschapsstijlen en gedragingen.

De tabel 13 geeft enkele voorbeelden van nadelen of uitdagingen weer die voortkomen uit de leiderschapsstijl van de vrouwelijke opvolger.

Tabel 13: Nadelen van vrouwelijk leiderschap en gedrag tijdens opvolgingsproces.

Respondent	Citaat
1	<i>"Ja, als je niet heel oprecht bent, kun je er ook wel misbruik van maken. Dat kan. Dus dat vertrouwen moet je mensen wel geven. En misschien dat iemand daar ooit wel eens misbruik van maakt."</i>
6	<i>"Dat is een investering in well being eigenlijk, in de verhalen van die mensen. En ik geloof ook wel dat daar een return on investment op zit. Ik kan die nog niet kwantificeren."</i>
8	<i>"Bijvoorbeeld, ik weiger nooit extra vakantiedagen. Ik doe dat nooit en op dat gebied ben ik veel te soft. Dat is een zwaktepunt."</i>

6. Discussie

6.1. Theoretische implicaties

Op basis van een uitgebreide literatuurstudie en tien semigestructureerde interviews met familiale vrouwelijke opvolgers onderzocht deze masterproef hoe *agentic* en *communal* gedrag en leiderschap het opvolgingsproces van dochters in familiebedrijven beïnvloedt. De literatuur omtrent opvolging in familiebedrijven heeft de afgelopen jaren een groei doorgemaakt, desondanks blijft de focus op het vrouwelijke opvolgingsproces erg beperkt (Boukhabza & Ouhadi, 2023). Verder is er nog weinig bekend over het unieke karakter en de leiderschapstijlen van vrouwelijke leiders binnen familiebedrijven (Bang et al., 2023). De leemte binnen de academische literatuur over hoe *agentic* en *communal* gedrag en leiderschap het vrouwelijke opvolgingsproces in familiebedrijven beïnvloeden, was de inspiratie voor deze masterproef.

6.1.1. Opvolgingsproces in het familiebedrijf

In de literatuur worden enkele uitdagingen en opportuniteiten voor vrouwelijke opvolgers in familiebedrijven in kaart gebracht. Ten eerste blijken *pater familias* structuren en culturen een obstakel te kunnen vormen voor vrouwelijke opvolging (Boukhabza & Ouhadi, 2023). Uit deze masterproef blijkt dat de invloed van patriarchale elementen op het vrouwelijk opvolgingsproces genuanceerd moet worden. Zo blijken er grote verschillen te zijn tussen deze elementen en de invloed ervan op vrouwelijke opvolging. Tijdens deze studie kwamen namelijk verschillende percepties naar voren omtrent vooroordelen en dit kan een gevolg zijn van de culturen en structuren die heersen binnen de familiebedrijven. Deze bedrijfsculturen en organisatiestructuren kunnen enerzijds leiden tot minder en anderzijds tot meer uitdagingen voor vrouwelijke opvolgers. In overeenstemming met het onderzoek van Overbeke et al. (2013) toont deze masterproef echter wel aan dat meer egalitaire culturen en organisatiestructuren bevorderlijk zijn voor vrouwelijk leiderschap.

Verder kunnen de relationele aspecten in familiebedrijven zowel bevorderlijk als hinderlijk zijn op het vrouwelijke opvolgingsproces. Zo blijken vrouwelijke opvolgers een zeker voordeel te hebben ten opzichte van hun broers, meer specifiek binnen de relaties met hun vaders. Deze bevinding bevestigt het onderzoek van Dumas (1992), waarin werd geconstateerd dat de relaties tussen vaders en dochters vaak harmonieuzer zijn dan de relaties tussen vaders en zonen. Deze masterproef toont echter aan dat dit geen vast gegeven is, aangezien dochters ook conflicten ervaren met hun vaders. Daarnaast toont deze studie aan dat de relatie tussen moeder en dochter ook voor uitdagingen kan zorgen. Dit ondersteunt het onderzoek van Ferrari (2019), waaruit blijkt dat dochters vaak op moeilijkheden botsen wanneer de moeder terughoudend is om haar rol door te geven.

Uit de bevraging naar relationele aspecten blijkt het verbindend karakter van vrouwelijke opvolgers een troef te zijn binnen het opvolgingsproces in familiebedrijven. Dit stemt overeen met het onderzoek van Smythe en Sardeshmukh (2013). Door middel van deze eigenschap kunnen

vrouwelijke leiders namelijk een centrale rol innemen in het familiebedrijf als vertrouwenspersoon of bemiddelaar. Hierdoor kunnen zij sterke relaties opbouwen en behouden met zowel familieleden als werknemers.

6.1.2. Role congruity theory

Deze studie heeft aangetoond dat vrouwelijke leiders te maken krijgen met vooroordelen die voortvloeien uit een zekere inconsistentie tussen hun vrouwelijke genderrol en hun leiderschapsrol. Deze bevinding stemt overeen met de *role congruity theory* van Eagly en Karau (2002). Vrouwelijke leiders worden namelijk geconfronteerd met vooroordelen of innerlijke conflicten omtrent hun leidinggevende positie. In eerste instantie worden vrouwelijke ondernemers niet meteen gezien als de leider van het familiebedrijf, waardoor zij zichzelf moeten bewijzen voordat zij erkend worden in hun leiderschapsrol. Uit deze masterproef blijken externe partijen, zoals klanten of leveranciers, zich sneller te wenden tot een man, vanuit het vooroordeel dat een man de leidinggevende rol invult. Daarnaast ondervinden vrouwelijke leiders ook vooroordelen binnen het familiebedrijf. Zo worden vrouwelijke leiders in een zekere mate benadeeld ten opzichte van hun mannelijke tegenhangers tijdens het opvolgingsproces, waardoor een voorkeur voor mannelijke leiders ontstaat. Deze bevinding leunt aan bij het onderzoek van Eagly en Carli (2002), waarin werd geconstateerd dat vrouwen minder gunstig beoordeeld kunnen worden dan mannen omwille van vooroordelen.

Naast vooroordelen worden vrouwelijke leiders ook geconfronteerd met innerlijke conflicten ten gevolge van deze *role incongruity*. Vrouwelijke leiders blijken soms een zekere tweestrijd te ervaren tussen hun eerder vrouwelijke eigenschappen en de stereotiepe karakteristieken van een leider. Hierdoor hebben sommige vrouwen er moeite mee om op te treden als autoritaire of dominante leider, aangezien dit conflicteert met hun eerder zachtaardige en empathische eigenschappen. Dit kan overigens een gevoel van onzekerheid teweegbrengen, waardoor vrouwen zichzelf niet als een geschikte opvolger of leider zien. Deze bevinding bevestigt onder andere het onderzoek van Diekmann en Schneider (2010), waarin werd geconstateerd dat tegenstellingen tussen de vrouwelijke genderrol en de leiderschapsrol een negatieve invloed kunnen hebben op de carrièreontwikkeling van vrouwen in leidinggevende functies.

Bovendien krijgen niet alle vrouwelijke opvolgers te maken met vooroordelen, doordat zij enerzijds geen aandacht besteden aan dergelijke vooroordelen en zich anderzijds meer conformeren met hun leiderschapsrol. Door meer typerende leiderschapskenmerken te vertonen, kunnen zij voldoen aan de verwachtingen van hun leiderschapsrol. Echter kunnen deze sterke leiderschapskarakteristieken ook juist de aanleiding zijn van vooroordelen. Tot slot benadrukt dit onderzoek het belang van een harmonie tussen de vrouwelijke genderrol en de leiderschapsrol. Vrouwen in een leidinggevende positie binnen familiebedrijven geven namelijk aan dat zij hun eerder vrouwelijke eigenschappen juist een belangrijke troef vinden binnen hun functie.

6.1.3. Leiderschapsstijl en gedrag van vrouwelijke opvolger

Deze masterproef onderzocht hoe de leiderschapsstijl en het gedrag van vrouwelijke opvolgers het opvolgingsproces in familiebedrijven beïnvloedt. In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen *agency* en *communion* om leiderschap te kunnen kaderen (Kubu, 2018). *Agency* verwijst in hoofdzaak naar eigenschappen die assertief, controlerend en zelfverzekerd gedrag beschrijven en wordt typisch eerder geassocieerd met mannen. Dit kan zich bijvoorbeeld uiten als dominantie, onafhankelijkheid, ambitie, zelfverzekerdheid. Het werkt zo de neiging om op te treden als leider in de hand. *Communion* daarentegen verwijst vooral naar eigenschappen die geassocieerd worden met samenwerking en het welzijn van anderen, waardoor deze typisch eerder worden toegekend aan vrouwen. Personen die dit gedrag vertonen kunnen bijvoorbeeld omschreven worden als vriendelijk, behulpzaam, gevoelig en zorgzaam (Eagly & Karau, 2002).

Uit deze studie blijken vrouwelijke leiders zowel *agentic* als *communal* eigenschappen te bezitten. Deze bevinding stemt overeen met het onderzoek van Bem (1974). Doordat vrouwelijke leiders beide eigenschappen vertonen in hun gedrag en leiderschap, hanteren zij een androgyn leiderschapsstijl. Deze vrouwen kunnen hierdoor enerzijds empathisch en zorgzaam zijn in hun rol als leider, maar anderzijds ook standvastig en dominant. Op deze manier kunnen zij met de nodige wendbaarheid inspelen op de huidige noden van familiebedrijven en de hedendaagse samenleving, waardoor zij een zeker 'vrouwelijk voordeel' kunnen creëren. Deze bevinding bevestigt onder andere het onderzoek van Chadwick et al. (2018). Vrouwen slagen er namelijk in om een groot gevoel van betrokkenheid te creëren bij hun werknemers, zoals ook werd waargenomen in het onderzoek van Fries (2021). Daarnaast kunnen vrouwelijke leiders sterke banden opbouwen met zowel familiale als niet-familiale stakeholders van het familiebedrijf vanwege hun *communal* eigenschappen. Zo blijken vrouwen over het algemeen in staat te zijn om goed te communiceren en conflicten te bemiddelen. Vrouwelijke communicatievaardigheden dragen dus bij aan het succes van de intergenerationele opvolging, waardoor het onderzoek van Eagly en Carli (2003) wordt bevestigd.

Hoewel vrouwelijke opvolgers hun *agentic* en *communal* eigenschappen op verschillende manieren invullen en combineren, moeten zij waakzaam zijn voor uitdagingen die in lijn liggen met de *role congruity theory*. Vrouwelijke leiders worden namelijk verwacht meer *communal* gedrag en leiderschap te vertonen, aangezien dit in lijn ligt met hun vermeende vrouwelijke genderrol. Vrouwen die meer *agentic* eigenschappen tot uiting laten komen, kunnen hierdoor negatief worden beoordeeld volgens het onderzoek van Eagly en Karau (2002). Dit ligt in lijn met de bevindingen van deze masterproef, waaruit blijkt dat vrouwelijke opvolgers in beperkte mate te maken krijgen met dergelijke negatieve beoordelingen. Desondanks wordt het belang van een zorgvuldige combinatie van *agentic* en *communal* gedrag en leiderschap om succesvolle opvolging te garanderen bevestigd.

6.2. Praktische implicaties

Uit deze studie kunnen ook enkele praktische implicaties geformuleerd worden, voor zowel de familiale als niet-familiale stakeholders van familiebedrijven. Bovendien zijn deze praktische toepassingen zeer interessant voor de vrouwelijke opvolgers zelf, aangezien zij enkele belangrijke inzichten kunnen verwerven over de invloed van hun gedrag en leiderschap op het succes van het opvolgingsproces.

In eerste instantie wordt het belang van vrouwen in familiebedrijven benadrukt. Zo blijkt vrouwelijk leiderschap een troef te zijn voor familiebedrijven, met name binnen het intergenerationele opvolgingsproces. Vrouwelijke opvolgers kunnen zich door middel van hun unieke leiderschap beter wapenen tegen de unieke uitdagingen van het opvolgingsproces dan hun mannelijke tegenhangers. Daarnaast kunnen zij de unieke opportuniteiten binnen het familiale opvolgingsproces beter benutten vanwege hun specifieke eigenschappen en leiderschapsstijlen. Deze vrouwen hanteren namelijk een androgyn leiderschapsstijl, waarbij ze zowel *agentic* als *communal* gedrag en leiderschap vertonen. Door deze unieke leiderschapsstijl in de verf te zetten, kan dit het vrouwelijk leiderschap binnen familiebedrijven in de hand werken. Wanneer het belang van vrouwelijke leiders wordt benadrukt, zullen vooroordelen dalen en zullen er meer opportuniteiten worden gecreëerd voor vrouwen in leidinggevende posities. Bovendien zal dit bijdragen aan een groter gevoel van zelfvertrouwen voor vrouwen in hun leidinggevende rol, dat op zijn beurt weer bevorderlijk is voor vrouwelijk leiderschap. Tot slot kan androgyn leiderschap niet alleen een troef zijn voor dochters binnen het opvolgingsproces, maar ook voor andere vrouwelijke leidinggevers. Denk hierbij aan de partners van bedrijfsleiders, schoondochters of niet-familiale managers die een leidinggevende positie innemen binnen het familiebedrijf.

6.3. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Deze masterproef heeft enkele relevante inzichten in kaart gebracht omtrent het onderzoeksthema van vrouwelijk leiderschap in familiebedrijven. Desondanks kent dit onderzoek enkele beperkingen die erkend moeten worden. Een eerste beperking van de gebruikte onderzoeksmethode betreft de mogelijkheid op verminderde betrouwbaarheid, ten gevolge van een mogelijke *biased response*. Bij het afnemen van interviews kan er namelijk sprake zijn van een interviewerbias of sociale wenselijkheidsbias. De sociale wenselijkheidsbias is de neiging van deelnemers om antwoorden te formuleren waarvan zij denken dat die aansluiten bij de verwachtingen van de onderzoeker. De interviewerbias daarentegen is gelinkt aan de persoon die het onderzoek uitvoert en kan het gevolg zijn van het gedrag van de onderzoeker tijdens de dataverzameling. Deze bias kan voortkomen uit de manier waarop de onderzoeker vragen stelt of reageert op antwoorden. Bovendien kan er ook sprake zijn van een steekproefbias, aangezien de deelnemers van deze studie werden geselecteerd op bepaalde criteria. Tot slot is het belangrijk om op te merken dat kwalitatief onderzoek niet doelt op generalisatie. Hierdoor is het niet mogelijk om de bevindingen van dit onderzoek niet representatief zijn voor andere geografische locaties, culturen of sectoren. Bijkomend kwantitatief

onderzoek is daarom aanbevolen om de theoretische concepten van deze masterproef op grotere schaal te kunnen bestuderen.

Daarnaast is het aangewezen om bijkomende kwalitatieve studies uit te voeren, om meer diepgaande kennis en inzichten te verwerven in vrouwelijk leiderschap binnen familiebedrijven. Zo is het nuttig om onderzoek te doen naar de invloed van vrouwelijk leiderschap op familiebedrijven in andere landen of culturen, aangezien zich daar andere uitdagingen en opportuniteiten kunnen voordoen. Verder onderzoek kan ook de invloed van vrouwelijk leiderschap bevragen bij andere stakeholders van familiebedrijven, zoals overlaters of werknemers. Bovendien heeft deze studie zich beperkt tot de ervaringen en inzichten van dochters binnen het familiale opvolgingsproces. Toekomstig onderzoek kan hier verder op bouwen door het opvolgingsproces van andere vrouwelijke opvolgers zoals schoondochters of niet-familiale managers te bestuderen.

7. Conclusie

Deze masterproef draagt op academisch en maatschappelijk vlak bij aan de kennis omtrent vrouwelijk leiderschap in familiebedrijven. In eerste instantie wordt er aandacht gevestigd op het *agentic* en *communal* gedrag en leiderschap van vrouwelijke opvolgers binnen familiebedrijven en hoe dit het opvolgingsproces beïnvloedt. Deze leiderschapsstijlen en gedragingen kunnen cruciaal zijn om succesvolle opvolging te garanderen en het voortbestaan van het familiebedrijf te waarborgen. Uit dit onderzoek blijkt dat vrouwelijke opvolgers kunnen inspelen op de unieke uitdagingen en opportuniteiten van het opvolgingsproces aan de hand van hun leiderschapsstijl.

Door een harmonieuze combinatie van zowel *agentic* als *communal* eigenschappen kunnen zij hindernissen zoals vooroordelen of *pater familias* structuren overwinnen. Bovendien kunnen deze vrouwelijke opvolgers ook capteren op hun unieke voordeel ten opzichte van hun mannelijke tegenhangers. Omwille van hun eerder androgyne leiderschapsstijl kunnen vrouwelijke leiders namelijk sterke relaties opbouwen en behouden met belangrijke actoren, zoals de voormalige bedrijfsleider of de werknemers. Doordat zij zich inzetten voor het welzijn van anderen en een groot empathisch vermogen hebben, kunnen zij ook een sterk gevoel van betrokkenheid en participatie creëren bij hun werknemers. Verder werkt hun verbindend karakter een centrale rol binnen het familiebedrijf in de hand, waardoor zij conflicten kunnen bemiddelen of kunnen optreden als vertrouwenspersoon. Daarnaast kunnen vrouwelijke leiders snel en efficiënt inspelen op de huidige noden van het familiebedrijf, door de wendbaarheid van hun androgyn gedrag en leiderschap.

Hoewel deze androgyne leiderschapsstijl veel voordelen kent, moeten vrouwelijke opvolgers waakzaam blijven om een goede balans te bewaren tussen hun *agentic* en *communal* eigenschappen. Vrouwelijke leiders kunnen namelijk geconfronteerd worden met vooroordelen die hun oorsprong vinden in de *role incongruity* tussen de vrouwelijke genderrol en de leiderschapsrol. Wanneer vrouwen in leidinggevende posities te zeer neigen naar ofwel *agentic* ofwel *communal* leiderschapsgedrag, kunnen zij bijgevolg negatief worden beoordeeld. Het is hierdoor een uitdagende oefening voor vrouwelijke opvolgers om te conformeren aan zowel hun vrouwelijke genderrol als hun leiderschapsrol, waarbij ze dus moeten streven naar een harmonieuze balans tussen hun *agentic* en *communal* eigenschappen.

Kortom, *agentic* en *communal* gedrag en leiderschapsstijlen kunnen een grote troef zijn voor het vrouwelijk opvolgingsproces binnen familiebedrijven mits er sprake is van een harmonie tussen beiden.

8. Literatuurlijst

- Ahrens, J.-P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86-103.
- Al-Dajani, H., Bika, Z., Collins, L., & Swail, J. (2014). Gender and family business: new theoretical directions. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(3), 218-230.
- Arredondo, H., & Cruz, C. (2019). How do owning families ensure the creation of value across generations? A "dual balance" approach. *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms*, 791-819.
- Bang, N. P., Ray, S., & Kumar, S. (2023). Women in family business research—What we know and what we should know? *Journal of Business Research*, 164, 113990.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1994). Transferring power in the family business. *Family business review*, 7(4), 377-392.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155-162.
- Bem, S. L., & Lenney, E. (1976). Sex typing and the avoidance of cross-sex behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33(1), 48.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40, 41-57.
- Bennedsen, M., Gonzalez, F. P., & Wolfenzon, D. (2010). The governance of family firms. *Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice*, 371-389.
- Billing, Y. D. (2011). Are women in management victims of the phantom of the male norm? *Gender, Work & Organization*, 18(3), 298-317.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Boukhabza, S., & Ouhadi, S. (2023). Women in family business succession: a systematic literature review and future research agenda. *Management Review Quarterly*, 1-34.
- Boyd, B., Botero, I. C., & Fediuk, T. A. (2014). Incumbent decisions about succession transitions in family firms: A conceptual model. *International Journal of Financial Studies*, 2(4), 335-358.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family business review*, 14(1), 37-46.
- Carli, L. L. (2001). Gender and social influence. *Journal of social issues*, 57(4), 725-741.
- Chadwick, I. C., & Dawson, A. (2018). Women leaders and firm performance in family businesses: An examination of financial and nonfinancial outcomes. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 238-249.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 335-354.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-575.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. In (Vol. 18, pp. 441-448): Citeseer.
- 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.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. In (Vol. 36, pp. 1103-1113): SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- 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.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family business review*, 21(2), 183-199.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- Dean, M. L., & Tate, C. C. (2017). Extending the legacy of Sandra Bem: Psychological androgyny as a touchstone conceptual advance for the study of gender in psychological science. *Sex Roles*, 76, 643-654.
- DeTienne, D. R., & Chirico, F. (2013). Exit strategies in family firms: How socioemotional wealth drives the threshold of performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(6), 1297-1318.
- Dezső, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic management journal*, 33(9), 1072-1089.
- Diekmann, A. B., & Schneider, M. C. (2010). A social role theory perspective on gender gaps in political attitudes. *Psychology of Women Quarterly*, 34(4), 486-497.
- Dugan, A., Krone, S., LeCouvrie, K., Pendergast, J., Kenyon-Rouvinez, D., & Schuman, A. M. (2016). *A woman's place: The crucial roles of women in family business*. Springer.
- Dumas, C. (1992). Integrating the Daughter into Family Business Management. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(4), 41-56.
- Dyer, S., McDowell, L., & Batnitzky, A. (2010). The impact of migration on the gendering of service work: The case of a West London hotel. *Gender, Work & Organization*, 17(6), 635-657.
- Eagly, A. H. (2013). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Psychology Press.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.
- Eagly, A. H., Carli, L. L., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders* (Vol. 11). Harvard Business School Press Boston, MA.

- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 685-710.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of management learning & education*, 10(3), 474-493.
- Ferrari, F. (2019). In the mother's shadow: exploring power dynamics in family business succession. *Gender in Management: An International Journal*, 34(2), 121-139.
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374.
- Galiano, A. M., & Vinturella, J. B. (1995). Implications of gender bias in the family business. *Family business review*, 8(3), 177-188.
- Garcia-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles*, 55, 51-61.
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.
- Griffee, D. T. (2005). Research Tips: Interview Data Collection. *Journal of Developmental Education*, 28(3), 36-37.
- Heale, R., & Twycross, A. (2018). What is a case study? In (Vol. 21, pp. 7-8): Royal College of Nursing.
- Hidayati, A., Hermawan, A., & Soehadi, A. W. (2021). Intra-family succession insights: The presence of millennial cohort successors. *Journal of Family Business Management*, 11(1), 107-135.
- Hill, C., Miller, K., Benson, K., & Handley, G. (2016). Barriers and Bias: The Status of Women in Leadership. *American Association of University Women*.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W., & Kuratko, D. F. (2010). Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family business review*, 23(1), 76-88.
- Joshi, A., Son, J., & Roh, H. (2015). When can women close the gap? A meta-analytic test of sex differences in performance and rewards. *Academy of management Journal*, 58(5), 1516-1545.
- Keating, N. C., & Little, H. M. (1997). Choosing the successor in New Zealand family farms. *Family business review*, 10(2), 157-171.
- Keck, S., & Babcock, L. (2018). Who gets the benefit of the doubt? The impact of causal reasoning depth on how violations of gender stereotypes are evaluated. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 276-291.
- Koburtay, T., Syed, J., & Haloub, R. (2019). Congruity between the female gender role and the leader role: A literature review. *European Business Review*, 31(6), 831-848.

- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, 137(4), 616.
- Kubíček, A., & Machek, O. (2019). Gender-related factors in family business succession: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 13(5), 963-1002.
- Kubu, C. S. (2018). Who does she think she is? Women, leadership and the 'B'(ias) word. *The Clinical Neuropsychologist*, 32(2), 235-251.
- Kuruppuge, R. H., & Gregar, A. (2017). Family involvement, employee engagement and employee performance in enterprising family firms. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.
- Leiß, G., & Zehrer, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 75-90.
- Martinez Jimenez, R. (2009). Research on women in family firms: Current status and future directions. *Family business review*, 22(1), 53-64.
- Maseda, A., Iturralde, T., Cooper, S., & Aparicio, G. (2022). Mapping women's involvement in family firms: A review based on bibliographic coupling analysis. *International journal of management reviews*, 24(2), 279-305.
- Moore, K., Parris, D. L., Newbert, S. L., & Craig, J. B. (2019). All the same but different: Understanding family enterprise heterogeneity. *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms*, 557-587.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 2(3), 68-81.
- Muhr, S. L. (2011). Caught in the gendered machine: On the masculine and feminine in cyborg leadership. *Gender, Work & Organization*, 18(3), 337-357.
- Muller-Kahle, M. I., & Schiehl, E. (2013). Gaining the ultimate power edge: Women in the dual role of CEO and Chair. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 666-679.
- Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33-44.
- Mussolino, D., Cicellin, M., Iacono, M. P., Consiglio, S., & Martinez, M. (2019). Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 72-86.
- Nekhili, M., Chakroun, H., & Chtioui, T. (2018). Women's leadership and firm performance: Family versus nonfamily firms. *Journal of business ethics*, 153(2), 291-316.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40, 1087-1122.
- O'Connell, P. (2018). *All in the Family: Why Some Family Businesses Thrive - and Others Don't*. This is Capitalism. Retrieved 27 juli 2024 from <https://www.thisiscapitalism.org/blog/all-in-the-family-why-some-family-businesses-thrive-and-others-dont>
- Overbeke, K. K., Bilimoria, D., & Perelli, S. (2013). The dearth of daughter successors in family businesses: Gendered norms, blindness to possibility, and invisibility. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 201-212.

- Overbeke, K. K., Bilimoria, D., & Somers, T. (2015). Shared vision between fathers and daughters in family businesses: the determining factor that transforms daughters into successors. *Frontiers in psychology*, 6, 129877.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, 42, 533-544.
- Patton, M. (1990). Purposeful sampling. *Qualitative evaluation and research methods*, 2, 169-186.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(6), 949-969.
- Peus, C., Braun, S., & Knipfer, K. (2015). On becoming a leader in Asia and America: Empirical evidence from women managers. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 55-67.
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: the costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 629.
- Salganicoff, M. (1990). Women in family businesses: Challenges and opportunities. *Family business review*, 3(2), 125-137.
- Schaumburg, R. L., & Flynn, F. J. (2017). Self-reliance: A gender perspective on its relationship to communality and leadership evaluations. *Academy of management Journal*, 60(5), 1859-1881.
- Schock, A.-K., Gruber, F. M., Scherndl, T., & Ortner, T. M. (2019). Tempering agency with communion increases women's leadership emergence in all-women groups: Evidence for role congruity theory in a field setting. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 189-198.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(3), 17-36.
- Smythe, J., & Sardeshmukh, S. R. (2013). Fathers and daughters in family business. *Small Enterprise Research*, 20(2), 98-109.
- Suri, H. (2011). Purposeful sampling in qualitative research synthesis. *Qualitative research journal*, 11(2), 63-75.
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family business review*, 18(4), 321-345.
- Ward, J. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). 'Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 405-431.
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2015). Two traditions of research on gender identity. *Sex Roles*, 73, 461-473.
- Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386.

- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.
- Young, E. (2017). Women in leadership: The family business advantage. In: Family Business Center of Excellence.
- Zellweger, T., Sieger, P., & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of business venturing*, 26(5), 521-536.
- 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.
- Zhang, X.-a., Li, N., Ullrich, J., & van Dick, R. (2015). Getting everyone on board: The effect of differentiated transformational leadership by CEOs on top management team effectiveness and leader-rated firm performance. *Journal of management*, 41(7), 1898-1933.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105.

9. Bijlage: Interviewleidraad

Introductie van respondent

Zou je jezelf even kort kunnen voorstellen?

- Welke opleiding heb je gevolgd?
- Vanaf welke leeftijd werd je betrokken bij het familiebedrijf?
- Hoe lang ben je al actief binnen het familiebedrijf?
- Wat is je huidige functie binnen het familiebedrijf? Welke taken voer je uit?

Zou je het familiebedrijf kort willen voorstellen?

- Wat doen jullie?
- Hoe groot zijn jullie? Hoeveel werknemers?
- Hoe lang bestaan jullie al?
- In welke generatie bevinden jullie zich momenteel? Tot welke generatie behoort jij?

Opvolgingsproces in familiebedrijf

Hoe zou je het opvolgingsproces omschrijven?

- Hoe hebben jullie zich voorbereid op de opvolging?
- Hoe hebben je ouders zich voorbereid op het opvolgingsproces?
- Hebben je ouders de rol van mentor of coach op zich genomen om je voor te bereiden op je leidinggevende rol?
- Hoe zag de planning of voorbereiding op de opvolging eruit?
- Hoe lang voor de daadwerkelijke opvolging zijn jullie begonnen met deze planning?
- Hoe hebben jullie de effectieve opvolging georganiseerd of gemanaged?

Hoe verliep het selectieproces van de opvolger?

- Welke criteria hebben een rol gespeeld in deze keuze?
- Waren er nog andere kandidaten om het familiebedrijf op te volgen?
- Heb je nog broers en/of zussen? Zijn zij ouder of jonger?

Heb je altijd het idee gehad dat je het bedrijf zou gaan overnemen?

- Waarom wel/niet?
- Wanneer is dit veranderd?
- Wat heeft je gemotiveerd om het familiebedrijf over te willen nemen?

Hoe zou je jouw rol binnen het familiebedrijf omschrijven op sociaal vlak?

- Hoe is de relatie tussen jou en de andere familieleden?
- Hoe is de relatie tussen jou en de andere werknemers of stakeholders van het bedrijf?
- Zou je je sociale rol binnen het familiebedrijf als eerder centraal of perifeer omschrijven?

Leiderschapsstijl en role congruity theory

Hoe zou je je leiderschapsstijl omschrijven?

- Welke kenmerken zou je jezelf als leider toekennen?

Denk je dat jouw leiderschapsstijl je voordelen oplevert?

- Kan je hier voorbeelden van geven?

Ervaar je soms spanningen of vooroordelen door je leiderschapsstijl?

- Hoe zou je dit omschrijven?
- Hoe navigeer je dergelijke spanningen of vooroordelen?

Met welke uitdagingen word jij als vrouwelijke leider geconfronteerd?

- Heb je in het verleden al eens te maken gehad met vooroordelen als vrouwelijke leider?
- Ervaar je soms interne spanningen of dilemma's binnen jouw rol als vrouwelijke leider?
- Hoe zou je deze uitdagingen/vooroordelen/spanningen omschrijven?
- Hoe ben je hiermee omgegaan?
- Welke impact heeft dat gehad?

Verband leiderschapsstijl en opvolgingsproces

Hoe heeft je leiderschapsstijl een rol gespeeld in het opvolgingsproces?

- Hoe heeft je leiderschapsstijl het opvolgingsproces al dan niet vergemakkelijkt?
- Ervaar je je leiderschapsstijl als een troef voor het opvolgingsproces?
- Ervaar je je leiderschapsstijl als een nadeel voor het opvolgingsproces?

Hoe heeft je leiderschapsstijl een rol gespeeld in het selectieproces als opvolger?

- Hoe heeft je leiderschapsstijl je al dan niet voordelen opgeleverd bij het selectieproces ten opzichte van andere kandidaten?

Hoe heeft je sociale rol binnen het familiebedrijf een invloed gehad op het opvolgingsproces?

- Denk je dat je centrale rol binnen het familiebedrijf je voordelen heeft opgeleverd?
- Hoe heeft je rol als bemiddelaar je al dan niet geholpen tijdens het opvolgingsproces?

Hoe ervaar je de organisatiestructuur van het familiebedrijf?

- Hoe zou je de organisatiestructuur van het familiebedrijf omschrijven?
- Is de organisatiestructuur eerder hiërarchisch of eerder egalitair?
- Welke impact heeft deze organisatiestructuur gehad op je leiderschapsstijl?
- Denk je dat deze organisatiestructuur je leiderschapsstijl in de hand werkt?

Afronding

Heb je zelf nog vragen of iets dat je wilt toevoegen?

Ken je nog een andere vrouwelijke leider van een familiebedrijf die ik eventueel kan interviewen?