



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Het effect van leiders op het innovatief gedrag en welbevinden van medewerkers

Phaedra Wieczorek

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

PROMOTOR :

dr. Ruveyda KELLECI



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

Het effect van leiders op het innovatief gedrag en welbevinden van medewerkers

Phaedra Wieczorek

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

PROMOTOR :

dr. Ruveyda KELLECI

woord vooraf

Deze eindverhandeling is gericht op het behalen van de graad van Master in Handelswetenschappen: Ondernemerschap en Management in de private sector aan de Universiteit Hasselt.

Gedurende een periode van één academiejaar werd een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de invloed van familiale leiderschapsstijlen op het welbevinden en het innovatief gedrag van medewerkers. In het kader van de totstandkoming van deze masterproef zou ik graag mijn dank uitspreken aan enkele personen.

Allereerst wil ik mijn promotor, Dr. Ruveyda Kelleci, hartelijk bedanken voor haar begeleiding, feedback en ondersteuning. Verder gaat mijn dank uit naar de tien respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en motivatie gedurende mijn periode aan de universiteit.

Phaedra Wieczorek

Samenvatting

Vandaag de dag wordt erkend dat 77 procent van alle bedrijven in België familiebedrijven zijn, waardoor ze een belangrijke rol spelen in onze economie. Deze familiebedrijven dragen bij aan 45 procent van de totale werkgelegenheid in België, wat aanzienlijke invloed heeft op het welbevinden en het innovatief gedrag van werknemers. Werk speelt een centrale rol in de algehele gezondheid en de tevredenheid van mensen. Onderzoek toont aan dat leiders van familiebedrijven een belangrijke rol spelen in het bevorderen of belemmeren van die tevredenheid van werknemers, en daarom wordt hiernaar onderzoek gedaan.

Het doel van dit onderzoek is om de invloed van verschillende familiale leiderschapsstijlen en de bijbehorende gedragingen op het welbevinden en het innovatief gedrag van werknemers te onderzoeken. Hierbij wordt tevens aandacht besteed aan drie relevante kenmerken van CEO's die de toegepaste familiale leiderschapsstijlen beïnvloeden: het familielidmaatschap, het geslacht en de behoefte aan harmonie. Op basis hiervan is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Hoe beïnvloeden familiale leiderschapsstijlen het welbevinden en het innovatief gedrag van medewerkers?”

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, begonnen we met een grondige literatuurstudie naar de belangrijkste leiderschapsstijlen en -gedragingen van familiale leiders. Op basis hiervan hebben we theoretische proposities opgesteld over hoe deze leiderschapsstijlen het welbevinden en het innovatief gedrag van werknemers kunnen beïnvloeden. Om een diepgaand inzicht te krijgen in de onderzoeksvraag, hebben we vervolgens een kwalitatieve case study uitgevoerd. Dit onderzoek richtte zich op leiders-werknemerskoppels die werkzaam zijn in familiebedrijven. We vergeleken de antwoorden van zowel leiders als werknemers om nauwkeurige inzichten te verkrijgen. Voor de data-analyse hebben we een coderingsproces toegepast, waarbij we gebruik hebben gemaakt van de pattern matching techniek. Hiermee hebben we de theoretische proposities, die eerder geformuleerd zijn, vergeleken met de waargenomen proposities uit tien semigestructureerde interviews.

Sommige aspecten van de theoretische proposities komen overeen met de bevindingen uit de interviews. Echter, op basis van dit onderzoek kan één extra propositie worden toegevoegd. De literatuurstudie toont aan dat familiale leiderschapsstijlen naar verwachting een aanzienlijke invloed hebben op het welbevinden en het innovatief gedrag van medewerkers. Volgens de literatuur vertonen familiale leiders vaak transformationele leiderschapsstijlen, naast de minder actieve transactionele en laissez-faire leiderschapsstijlen. Het empirisch onderzoek toont echter aan dat de laissez-faire leiderschapsstijl minder prominent wordt waargenomen dan de literatuur suggereert. Bovendien wordt de participatieve leiderschapsstijl veelvuldig waargenomen, wat leidt tot de toevoeging van een extra propositie. Daarnaast werd opgemerkt dat leiderschapsstijlen vaak in combinatie worden toegepast, waardoor een familiale leider niet simpelweg aan één specifieke stijl kan worden toegeschreven.

De eerste theoretische veronderstelling die bevestigd kan worden, is dat de transformationele leiderschapsstijl zowel een positieve invloed heeft op het welbevinden als het innovatief gedrag van medewerkers. Deze stijl werd in de literatuur erkend als de meest gangbare familiale leiderschapsstijl, wat ook bevestigd kan worden op basis van empirisch onderzoek. In deze stijl toont de familiale leider vooral respect en betrokkenheid bij het dagelijkse werk en de prestaties van de werknemers, deelt men de visie en langetermijndoelen met werknemers, en luistert men naar de meningen van medewerkers.

Bovendien werd de invloed van de transactionele leiderschapsstijl op de medewerkers onderzocht, waarbij opnieuw de theoretische propositie werd bevestigd. Deze benadering leidt namelijk tot een positief effect op het welbevinden, waarbij het organisatieklimaat fungeert als mediator, en zowel een positief als negatief effect heeft op het innovatief gedrag. Deze aanpak wordt voornamelijk gebruikt om duidelijke richtlijnen te verschaffen en beloningen toe te kennen als stimulans voor goede prestaties van werknemers. Vier van de vijf werknemers merken deze kenmerken op in de stijl van hun familiale leider.

Verder wees de literatuurstudie uit dat de laissez-faire leiderschapsstijl vaak werd gezien als een gebruikelijke familiale leiderschapsstijl, maar deze stijl werd minder vaak waargenomen in het empirisch onderzoek. Hier wordt de theoretische propositie niet volledig bevestigd. De laissez-faire aanpak leidt weliswaar tot een negatief effect op het welbevinden maar kan zowel innovatief gedrag bevorderen als belemmeren. Deze stijl werd slechts in één case aangetroffen en is de primaire leiderschapsstijl van de familiale leider. De familiale leider in dit geval vertoont een gebrek aan communicatie en ondersteuning, en communiceert niet tijdig de doelen van de werknemers. Desondanks kunnen werknemers door de flexibiliteit en vrijheid die ze krijgen, zich ontwikkelen in hun functie en krijgen ze talrijke kansen om te groeien en zelfstandig beslissingen te nemen.

Tijdens het onderzoek kwam ook de participatieve leiderschapsstijl veel naar voren. Door de interviews wordt de stijl gezien als één van de populairste toegepaste familiale leiderschapsstijlen, wat in contrast staat met de literatuur. Daarom kan uit het onderzoek een vierde propositie worden afgeleid, waarbij de participatieve leiderschapsstijl zowel een positieve invloed heeft op het welbevinden als op het innovatief gedrag. Deze benadering bevordert een gevoel van erkenning bij werknemers, waarbij familiale leiders actief betrokken zijn en samenwerken met hun medewerkers. Deze familiale leiders houden rekening met de behoeften van de werknemers en stimuleren hun professionele groei. Bovendien worden werknemers aangemoedigd om hun stem te laten horen en hun mening te uiten over beslissingen en veranderingen binnen het bedrijf.

Verder kan uit het onderzoek geconcludeerd worden dat twee van de drie CEO-gerelateerde kenmerken invloed hebben op de leiderschapsstijl die door familiale leiders wordt gehanteerd. Het familielidmaatschap en de behoefte aan harmonie van de familiale CEO leiden tot een meer participatieve benadering. Wanneer familiale leiders zich meer richten op het bevorderen van duurzame relaties en een familiale sfeer, resulteert dit in een hoger welbevinden. Ook wanneer er een hoge behoefte aan harmonie is, stimuleren ze de samenwerking en luisteren ze naar hun werknemers. Een hoge behoefte aan harmonie bij de CEO zorgt voor een meer participatieve

benadering van de familiale leider. Deze benadering kwam bij het empirisch onderzoek naar voren als een zeer populaire leiderschapsstijl. In vergelijking met de andere twee CEO-gerelateerde kenmerken heeft het geslacht geen invloed op de gehanteerde leiderschapsstijl.

Bovendien zijn er enkele algemene bevindingen naar voren gekomen tijdens de analyse van de interviews, die niet expliciet werden benadrukt in de literatuur maar wel een impact hebben op het welbevinden en het innovatief gedrag van medewerkers. Allereerst dragen personeelsfeesten en teambuildingactiviteiten bij aan een hoger welbevinden van de werknemers, waarbij het gevoel van samenhang en samenwerking wordt versterkt. Verder werd duidelijk dat innovatief gedrag van medewerkers voornamelijk wordt gestimuleerd op professioneel niveau, en dat beloningen, zowel financieel als niet-financieel, dienen als een stimulans voor goede prestaties. Er wordt geen gebruik gemaakt van straffen om werknemers te motiveren, aangezien leiders dit beschouwen als een verouderde benadering om prestaties te bevorderen. Ten slotte is opgemerkt dat familiebedrijven met een Human Resources-afdeling het welbevinden van werknemers bevorderen, omdat werknemers sneller geneigd zijn gesprekken te voeren over werkgerelateerde zaken en hun persoonlijk leven.

De verkregen resultaten zijn van belang voor familiebedrijven, omdat ze inzicht verschaffen in hoe hun leiderschapsstijl het welbevinden en innovatief gedrag van werknemers beïnvloedt, wat kan bijdragen aan het bevorderen van een gezonde werkomgeving en resultaten voor het familiebedrijf. Bovendien kunnen Human Resources-professionals leren hoe ze leiderschapsstijlen binnen familiebedrijven en andere organisaties kunnen benutten om het welbevinden te verbeteren en innovatie te stimuleren. Bovendien is dit onderzoek relevant voor werknemers in familiebedrijven, omdat het hen helpt hun positie op de werkplek te begrijpen en inzicht geeft in hoe familiale leiders hen beïnvloeden.

Uiteindelijk heeft het onderzoek nieuwe inzichten en opvallende patronen onthuld met betrekking tot familiale leiderschapsstijlen en hun impact op werknemers binnen de Vlaamse bedrijfscontext. Niettemin zijn er enkele beperkingen aan dit onderzoek. Ten eerste is het van belang op te merken dat alle werknemers geen familielid zijn van de familiale leider. Het zou daarom interessant kunnen zijn om ook de invloed op familiale werknemers te onderzoeken. Deze ommissie was niet opzettelijk, maar deed zich telkens voor wanneer de familiale leiders werknemers aanbevelen om te interviewen. Alle leiders waren eveneens familieleden, waardoor er geen onderzoek is gedaan naar niet-familiale leiderschapsstijlen binnen familiebedrijven. Bovendien hebben de familiebedrijven minstens één generatiewissel doorgemaakt, waardoor een starter binnen de familie niet werd onderzocht. Voor toekomstig onderzoek kan het nuttig zijn om deze starter en de bijbehorende invloed nader te onderzoeken. Ook moet de betrouwbaarheid van het onderzoek worden overwogen, gezien de beperkte omvang ervan, namelijk tien respondenten. Daarom wordt aanbevolen om toekomstig onderzoek op grotere schaal uit te voeren. Daarnaast werd er geen specifieke sector geanalyseerd in relatie tot de toegepaste familiale leiderschapsstijlen, en alle respondenten waren afkomstig uit Vlaanderen. Bij toekomstig onderzoek kan hier rekening mee worden gehouden door één specifieke sector te bestuderen of door interviews in heel België af te nemen.

Inhoudstafel

INTRODUCTIE	7
LITERATUURSTUDIE	10
METHODOLOGIE	15
Onderzoeksmethode	15
Cases voor deze studie	15
Dataverzameling	16
Data-analyse	16
Omsluiten van de literatuur	17
Tabel 1.	18
Tabel 2.	19
Tabel 3.	19
RESULTATEN	21
Familiale leiderschapsstijlen	21
Transformationele leiderschapsstijl	22
Transactionele leiderschapsstijl	23
Laissez-faire leiderschapsstijl	25
Andere leiderschapsstijlen	27
Tabel 4.	29
Invloed van CEO-gerelateerde kenmerken	29
Algemene kenmerkelijke invloeden in familiebedrijven	31
Tabel 5.	34
BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK	42
CONCLUSIE	44
LITERATUURLIJST	46
BIJLAGEN	49

Tabellenlijst:

Tabel 1. Geselecteerde cases	18
Tabel 2. Overzicht geïnterviewde respondenten	19
Tabel 3. Voorbeeld coderingsproces	19
Tabel 4. waargenomen leiderschapsstijlen in geïnterviewde cases	29
Tabel 5. Waargenomen proposities voor leiderschapsstijlen	34

Hoe beïnvloeden familiale leiderschapsstijlen het welbevinden en het innovatief gedrag van medewerkers?

Phaedra Wieczorek

INTRODUCTIE

Deze masterproef zal zich focussen op de invloed van leiderschapsstijlen en -gedragingen op het welbevinden en het innovatief gedrag van werknemers binnen familiebedrijven (Alheet, Adwan, Areiqat, Zamil, & Saleh, 2021). Er wordt erkend dat 77 procent van alle vennootschappen in België familiebedrijven zijn (Lambrecht & Molly, 2011), waardoor ze een cruciale rol spelen in onze Belgische economie.

Alvorens met het onderzoek te starten, benadrukken Mullins en Schoar (2016) dat een "familiebedrijf" eerst helder moet gedefinieerd worden aangezien de rollen en verantwoordelijkheden van familiale CEO's binnen het bedrijf verschillen van die van niet-familiale CEO's wat resulteert in verschillende leiderschapsstijlen. Deze diverse leiderschapsstijlen hebben invloed op de empirische bevindingen van het onderzoek.

Een bedrijf wordt beschouwd als familiebedrijf indien:

"Een bedrijf wordt overheerst door een familie met de visie om de familiecontrole generaties lang in stand te houden" (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999).

Bovendien is het van belang om op te merken dat familiebedrijven in België verantwoordelijk zijn voor 45 procent van de totale tewerkstelling in België (Lambrecht &

Molly, 2011). Daarom is er een groeiend bewustzijn van de significante impact van werk op het welbevinden en het innovatief gedrag van werknemers in familiebedrijven, waarbij werk een centrale rol speelt in de algehele gezondheid en tevredenheid van mensen (Ivancevich, Matteson, & Preston, 1982).

De tevredenheid van werknemers is essentieel voor zowel voor individuele prestaties als voor de prestaties van het bedrijf (Fries, Kammerlander, & Leitterstorf, 2021). Patterson et al. (1997) benadrukken dat het organisatiemanagement aandacht moet besteden aan de arbeidstevredenheid en de organisatorische betrokkenheid van medewerkers om het welbevinden van werknemers te bevorderen, wat op zijn beurt de productiviteit en winstgevendheid van het bedrijf ten goede komt. Onvoldoende aandacht besteden aan het welbevinden kan daarentegen leiden tot toenemende stress, resulterend in verminderde productiviteit, een grotere neiging tot afwezigheid op het werk en gestaag afnemende prestaties binnen de organisatie (Danna & Griffin, 1999). Verder toont onderzoek aan dat werkgerelateerde ziektes veelvuldiger voorkomen (Danna & Griffin, 1999). Werknemers ervaren fysieke en/of psychologische reacties, waarbij slapeloosheid, hoofdpijn, depressie, gewrichtsontstekingen en paniekaanvallen veel voorkomen (Danna & Griffin, 1999). Al deze gevolgen kunnen uiteindelijk leiden tot

een burn-out. Het is een geleidelijk proces waarbij werknemers steeds minder betrokken raken en een afstand creëren tussen zichzelf en het werk, wat kan resulteren in professionele onbekwaamheid (Hansez, Rusu, Firket, & Braeckman, 2019). Dit heeft bijgevolg negatieve effecten voor het bedrijf, zoals toenemende stress, resulterend in verminderde productiviteit, een grotere neiging tot afwezigheid op het werk en gestaag afnemende prestaties binnen de organisatie (Danna & Griffin, 1999).

Daarnaast is het noodzakelijk om potentiële drijvende krachten te identificeren om het innovatief gedrag van werknemers op de werkvloer te stimuleren, aangezien dit wordt beschouwd als een essentiële voorwaarde voor het voortbestaan van organisaties. Het creëren van een positief werkklimaat draagt bij aan het opwekken van positieve emoties en motivatie van werknemers, wat de innovatie bevordert. Deze positieve emoties worden gestimuleerd door collegiale ondersteuning en de focus op verminderde werkstress, waarbij een hoger geluksgevoel wordt gecreëerd (Bani-Melhem, Zeffane, & Albaity, 2018). Dit is bovendien ook belangrijk om te onderzoeken aangezien het innovatieve gedrag van werknemers bijdraagt aan organisatorische innovatie, wat op zijn beurt positieve effecten voor het bedrijf met zich meebrengt. Het is een cruciale factor om organisatorisch succes en concurrentievermogen te bevorderen (Dedahanov, Rhee, & Yoon, 2017).

Eén van de invloedrijkste factoren op zowel het welbevinden als het innovatief gedrag van werknemers is leiderschap (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010). Daarom is het zo belangrijk om leiderschapsstijlen en -gedragingen te onderzoeken in relatie tot het gedrag van

werknemers. Specifieke gedragingen en elementen van leiderschapsstijlen kunnen zowel positieve als negatieve gevolgen hebben voor werknemers, wat vervolgens hun stressniveau, gedrag en algemeen welbevinden beïnvloedt (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010).

Hoewel duidelijk is dat leiders invloed hebben op medewerkers, is er nog veel onduidelijkheid over de manier waarop ze dit doen. Bovendien ligt de focus vaak op hoe leiders invloed hebben op de prestaties van werknemers, in plaats van zich ook te richten op emoties, gevoelens en stemmingen van medewerkers. Dit leidt ertoe dat het welzijn van werknemers vaak wordt beschouwd als een secundair resultaat of mediator die de relatie tussen leiderschap en prestatie helpt verklaren, waardoor welzijn zelf niet wordt beschouwd als een primaire uitkomst (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans, & Gerbasi, 2018). Met andere woorden, dit laatste vormt dus een gat in de huidige literatuur.

Daarom is het doel van dit onderzoek om een dieper begrip te krijgen van hoe medewerkers reageren op verschillende soorten leiderschapsstijlen in familiebedrijven. Meer specifiek luidt de onderzoeksvraag van deze masterproef: **“Hoe beïnvloeden familiale leiderschapsstijlen het welbevinden en het innovatief gedrag van medewerkers?”**

Het is voor deze studie relevant om leiderschap binnen familiebedrijven te onderzoeken. Leiderschap in familiebedrijven verschilt namelijk van dat in andere bedrijven vanwege verschillende aspecten (Fries et al., 2021). Familiale leiders worden geconfronteerd met emotionele overwegingen als gevolg van sociaal-emotionele rijkdom die

typerend is voor familiebedrijven (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011). Bovendien dragen familiale leiders in aanzienlijke mate bij aan het concurrentievoordeel door middel van hun corporate governance (Carney, 2005).

Tot slot valt op dat ambtstermijnen in familiebedrijven doorgaans langer zijn, wat te wijten is aan de verhoogde niveaus van eigendomsgevoelens. (Bernhard & O'Driscoll, 2011).

Daarnaast beoogt dit onderzoek te analyseren welke leiderschapsstijlen en gedragingen vaak voorkomen in Belgische familiebedrijven en hoe deze zich tot elkaar verhouden in termen van hun invloed op de tevredenheid van werknemers. Dit is van belang om zinvolle conclusies te kunnen trekken over welke leiderschapsstijlen effectiever zijn dan andere. Dit onderzoek kan waardevolle inzichten verschaffen aan familiebedrijven, waardoor ze beter kunnen bepalen welke leiderschapsstijlen het meest doeltreffend zijn om individuele medewerkers en de organisatie als geheel efficiënt te laten opereren. Een verbeterde werking van familiebedrijven draagt op lange termijn bij aan een verbeterd maatschappelijk welzijn, met positieve effecten op de gezondheid van de werknemers van familiebedrijven, verbeterde sociale relaties, werkgelegenheid, onderwijs en milieuprestaties. Een verbeterd

welzijn resulteert in verbeterde schoolprestaties en stimuleert mensen om een gezondere levensstijl aan te nemen en milieubewuster te handelen (Maccagnan, Wren-Lewis, Brown, & Taylor, 2019).

De conclusies van dit onderzoek zijn gebaseerd op exploratief onderzoek met gebruik van een grondige literatuurstudie. Verder worden linken met de praktijk gelegd op basis van een beschrijvend onderzoek met interviews, aangezien kwalitatief onderzoek het meest geschikt is om de ervaringen, houdingen, gedragingen en interacties van mensen te begrijpen (Pathak, Jena, & Kalra, 2013). Deze interviews bieden inzichten vanuit het perspectief van de familiale CEO's, alsook de medewerkers. Alvorens de discussie met academische literatuur aan te vatten, presenteren we eerst de gevonden verklaringen. Tot slot worden de beperkingen van het onderzoek aangetoond in combinatie met enkele aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

LITERATUURSTUDIE

Leiderschap is het proces van mensen stimuleren, richting geven en plannen implementeren. Om medewerkers te motiveren, dienen leiders daarom de meest geschikte leiderschapsstijl te identificeren en toe te passen binnen de organisatie (Budur, 2022).

Op dit moment worden zeven algemene leiderschapsstijlen erkend die vandaag de dag algemeen als kenmerkend worden beschouwd in familiebedrijven: autocratisch, deskundig, laissez-faire, participatief, referentieel, transactioneel en transformationeel (Dyer, 1986). Daarnaast wordt diepgaand ingegaan op de conceptuele overlap met vijf leiderschapsgedragingen die zijn geïdentificeerd in onderzoek naar familiebedrijven, namelijk ondernemend leiderschapsgedrag, nepotistisch leiderschapsgedrag, paternalistisch leiderschapsgedrag, stewardship leiderschapsgedrag en ondersteunend leiderschapsgedrag (Fries, Kammerlander, & Leitterstorf, 2021). Het is van belang om aandacht te besteden aan leiderschapsgedragingen, aangezien leiderschapsstijlen verwijzen naar de verzameling van gedragingen die leiders gebruiken om het gedrag van werknemers te beïnvloeden (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010).

Vroeger was **autocratisch leiderschap** de dominante stijl in familiebedrijven, vooral vanwege de centrale machtspositie van eigenaar-manager. Echter, vanwege veranderende verwachtingen van zowel werknemers als de samenleving, zien we een verschuiving naar een meer **transformationele aanpak met**

stewardship leiderschapsgedrag waarbij een sterke visie aanwezig is (Fries et al., 2021).

Om het onderzoek effectiever te sturen, verkennen we drie leiderschapsstijlen die dienen als theoretisch kader om inzicht te krijgen in familiaal leiderschap. Binnen familiebedrijven zijn transformationeel en de minder actieve stijlen, transactioneel en laissez-faire leiderschap, de meest erkende leiderschapsstijlen (Galbraith & Schvaneveldt, 2005).

De meest erkende leiderschapsstijl binnen familiebedrijven is de transformationele leiderschapsstijl, omdat deze direct gerelateerd en toepasbaar is op het gezinsleven. Bijvoorbeeld, transformationeel leiderschap is gerelateerd aan het goede voorbeeld geven aan kinderen, waardoor de leider in het bedrijf op een manier leidt die respect, bewondering en vertrouwen oproept bij medewerkers (Galbraith & Schvaneveldt, 2005).

Bij **transformationeel leiderschap** wordt een gedeelde visie gecreëerd onder werknemers (Fries et al., 2021). Transformationele leiders vertonen doorgaans **stewardship leiderschapsgedrag**. Hierbij nemen leiders de verantwoordelijkheid voor het welzijn van de organisatie en focussen ze zich op de langetermijndoelen (Hernandez, 2008). Deze leiders bevatten charisma, intellectuele stimulatie en inspirerende motivatie (Fries et al., 2021), wat leidt tot verhoogd innovatief gedrag bij werknemers (Sethibe & Steyn, 2017). Charisma verwijst naar het vermogen van een leider om een visie te communiceren die in lijn is met de waarden van de organisatie (Bass & Avolio,

1994). De intellectuele stimulatie van een leider moedigt nieuwe kennis voor het bedrijf aan en bevordert betrokkenheid bij werknemers (Bernhard & O'Driscoll, 2011). Inspirerende motivatie van leiders creëert enthousiasme, optimisme en cohesie binnen een groep werknemers, waardoor een familiegevoel ontstaat, namelijk het **paternalistische leiderschapsgedrag** (Vallejo, 2009).

Bovendien stimuleert de transformationele leiderschapsstijl positief psychologisch eigenaarschap (Fries et al., 2021). Dit betekent dat het gevoel van verbondenheid en betrokkenheid van leiders bij het welzijn van werknemers positieve effecten heeft op het welzijn van werknemers (Fries et al., 2021). Door het ontwikkelen van een gedeelde visie voor het bedrijf en het steunen van zijn werknemers, waarbij medewerkers worden aangemoedigd om volledig potentieel te vervullen, draagt transformationeel leiderschap bovendien bij aan een gevoel van trots, wat op zijn beurt het welzijn verhoogt (Fries et al., 2021).

Transformationele leiders motiveren werknemers sterk, wat resulteert in een betekenisvolle ervaring van hun werk en een verbeterde gemoedstoestand (Skakon et al., 2010). Door vertrouwen, goede communicatie en emotionele steun van leiders verbetert de relatie tussen leidinggevend en werknemers, waardoor stressniveaus dalen (Skakon et al., 2010). Bovendien creëren transformationele leiders een betere werkomgeving door het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden, zinvol werk en rolduidelijkheid. Dit resulteert opnieuw in een verhoogd welzijn (Skakon et al., 2010).

Transformationele leiders verhogen ook zelfeffectiviteit aangezien ze werknemers

coachen en begeleiden bij onafhankelijke beslissingen, waardoor werknemers en collega's zich in staat voelen om uitdagingen aan te gaan (Skakon et al., 2010). Deze coachende aanpak bevordert gewenst gedrag zoals een positieve houding ten opzichte van de coaches en een verhoogde motivatie bij werknemers (Skakon et al., 2010).

Om het innovatief gedrag van medewerkers te bevorderen, is het essentieel om een transformationele leiderschapsstijl te hanteren (Ariyani & Hidayati, 2018). Dankzij de betrokkenheid en het vertrouwen dat transformationele leiders tonen jegens medewerkers, bieden ze ruimte aan medewerkers om veranderingen en nieuwe dingen te doen, wat zorgt voor een verhoogd innovatief gedrag van werknemers (Ariyani & Hidayati, 2018). De verhoogde emotionele intelligentie van transformationele leiders stelt hen in staat het potentieel van medewerkers te herkennen en te benutten, wat resulteert in een bevordering van innovatief gedrag door een betere waardering van werknemersmeningen en een dieper begrip van de werkomgeving (Ariyani & Hidayati, 2018).

- Op basis van bovenstaande argumenten formuleren we propositie 1: Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op het welbevinden en het innovatief gedrag van medewerkers

Transactionele leiderschapsstijl komt vaak voor in familiebedrijven vanwege de eenvoudige implementatie, zelfs voor managers zonder managementopleiding die worden gepromoveerd vanwege hun verwantschapsbanden in plaats van kwalificatie (Fries et al., 2021). Dit leidt tot **nepotistisch leiderschapsgedrag**, waar

familieleden voorkeur krijgen (Fries et al., 2021). De aanwezigheid van een familiale leider in een bedrijf die tegelijkertijd het voorzitterschap van de raad van bestuur bekleedt, leidt sneller tot nepotistisch gedrag dan raden van bestuur die niet door familie worden gedomineerd (Fries et al., 2021).

In deze leiderschapsstijl gaan leiders en werknemers transacties aan waarbij de focus ligt op het uitwisselen van beloningen en straffen in ruil voor prestaties van werknemers (Fries et al., 2021). Dat zorgt voor een gebrek aan **ondersteunend leiderschapsgedrag**, waarbij leiders werknemers actief ondersteunen om hun potentieel te bereiken (Elsaied, 2019).

Transactionele leiders verduidelijken doelen en voorzien werknemers van feedback, wat gerelateerd is aan lagere niveaus van burn-out en hogere werktevredenheid (Skakon et al., 2010). Er bestaat echter nog een leemte in het begrip van de relatie tussen transactioneel leiderschap en directe invloed op het welbevinden van werknemers. Om deze leemte aan te vullen, stellen ze voor om het organisatieklimaat te introduceren als een mediator in de verbinding tussen transactioneel leiderschap en het welbevinden van werknemers (Ali Khan, Masih, & Ali, 2021).

Omdat transactioneel leiderschap zich meer richt op de prestaties van medewerkers dan op het stimuleren ervan, resulteert dit in verminderd innovatief gedrag bij werknemers (Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010). De leiders stellen duidelijk hun doelen door verwachtingen te verhelderen en feedback te geven over deze verwachtingen, waardoor werknemers worden afgeleid van hun eigen innovatieve behoeften en

inspanningen (Pieterse et al., 2010). Bovendien zijn transactionele leiders controlerend en demotiverend, wat minder innovatief gedrag veroorzaakt onder werknemers (Pieterse et al., 2010). Sethibe et al. (2017) legt echter uit dat innovatief gedrag van werknemers toeneemt wanneer zij zeker zijn van een beloning voor de prestaties die ze hebben gehaald.

- Op basis van bovenstaande argumenten formuleren we propositie 2: Transactioneel leiderschap heeft een indirect positief effect op het welbevinden van medewerkers, waarbij het organisatieklimaat fungeert als mediator, en een positief als negatief effect op het innovatief gedrag

Bij **laissez-faire leiderschap** wordt er verantwoordelijkheid gegeven aan elk lid van de organisatie, wat het minder gebruikelijk maakt in een familiecontext waar men vaak probeert controle te behouden binnen de familiekring (Fries et al., 2021). De stijl wordt vaak binnen familiebedrijven toegepast omdat individuele familieleden streven naar het behoud van autonomie en betrokkenheid (Fries et al., 2021). Deze stijl staat in contrast met paternalistisch gedrag, waarbij vrijheid van individuen wordt beperkt (Pellegrini & Scandura, 2008). Bij deze aanpak worden doelstellingen gegeven zonder gedetailleerde richtlijnen, wat mogelijk ten koste gaat van de realisatie van familiedoelstellingen (Fries et al., 2021).

De laissez-faire leiderschapsstijl roept negatieve gevoelens op bij de werknemers, aangezien zij een gebrek aan ondersteuning ervaren om zich te ontwikkelen, doordat de leider zich afzijdig gedraagt (Fries et al.,

2021). Het ontbreken van ondersteuning onder laissez-faire kan resulteren in verminderd welbevinden en bovendien leiden tot burn-out bij werknemers (Skakon et al., 2010).

Aangezien laissez-faire leiders vertraagd actie en beslissingen nemen, weinig aandacht besteden aan en niet responsief zijn naar medewerkers, en leiderschapsverantwoordelijkheden negeren, kunnen we afleiden dat de laissez-faire leiderschapsstijl resulteert in een verminderd innovatief gedrag bij werknemers (Khan, Aslam, & Riaz, 2012).

- Op basis van bovenstaande argumenten formuleren we propositie 3: Laissez-faire leiderschap heeft een negatief effect op het welbevinden en het innovatief gedrag van medewerkers

Op dit moment blijkt de transformationele leiderschapsstijl de meest positieve invloed te hebben op het gedrag en welzijn van werknemers (Skakon et al., 2010). Momenteel kan worden geconcludeerd dat transformationeel leiderschap het meest gangbaar is in familiebedrijven en wordt het geassocieerd met een positieve houding ten opzichte van het werk (Skakon et al., 2010). Deze stijl draagt bij aan minder stress, lagere burn-out niveaus en een verbeterd welbevinden (Skakon et al., 2010).

Het JD-R model, oftewel het job demands-resources model, ligt in de veronderstelling dat, hoewel elk beroep zijn eigen specifieke risicofactoren heeft die geassocieerd worden met werkstress, deze factoren kunnen worden onderverdeeld in twee algemene categorieën: werkeisen en energiebronnen (Bakker & Demerouti, 2007).

Werkeisen worden gedefinieerd als vereisten die gesteld worden aan het werk (Bakker & Demerouti, 2007). Werkgerelateerde energiebronnen zijn daarentegen middelen die helpen bij het bereiken van werkdoelen (Bakker & Demerouti, 2007), zoals een positieve teamsfeer, roluidelijkheid, werkautonomie en sociale steun (Schaufeli, 2015).

Het JD-R model benadrukt eveneens dat de transformationele leiderschapsstijl een positieve werkomgeving creëert, waardoor burn-outs worden voorkomen en de betrokkenheid van werknemers wordt vergroot (Schaufeli, 2015). Transformationele leiders, die betrokkenheid tonen, vergroten energiebronnen van werknemers, wat op zijn beurt de veerkracht tegenover werkeisen versterkt en het welzijn van werknemers bevordert (Schaufeli, 2015).

De bovengenoemde leiderschapsstijlen en -gedragingen, namelijk transformationeel, transactioneel, laissez-faire leiderschap en stewardship, paternalistisch, ondersteunend, ondernemend en nepotistisch leiderschapsgedrag, worden beïnvloed door drie CEO-gerelateerde factoren: het familielidmaatschap van de CEO, het geslacht van de CEO en de behoefte van harmonie van de CEO. Als de CEO een familielid is, vertoont deze over het algemeen organisatorisch rentmeestergedrag, waarbij hogere prikkels bestaan om zich in te zetten voor het bedrijf en de familie (Fries et al., 2021). Aan de andere kant wijst het geslacht erop dat vrouwen vaak een hoger menselijk kapitaal vertonen, wat resulteert in een meer participatieve leiderschapsstijl en meer ondersteunend leiderschapsgedrag vertonen. Mannelijke leiders neigen daarentegen vaker paternalisme en nemen de rol van expertleider op zich (Fries et al.,

2021). Laatst, bij een hogere behoefte aan harmonie, is er een verhoogde kans op een participatieve leiderschapsstijl (Fries et al., 2021). Deze CEO-gerelateerde factoren worden geïntegreerd in het empirisch onderzoek.

Deze leiderschapsstijlen en -gedragingen beïnvloeden de tevredenheid van werknemers in organisaties, wat op zijn beurt van invloed kan zijn op het welbevinden en gedrag van werknemers (Skakon et al., 2010).

Het gedrag en de leiderschapsstijl van leiders hebben een aanzienlijke invloed op de relatie tussen leiders en werknemers. Specifieke gedragingen van de leider, evenals bepaalde aspecten van de leiderschapsstijl, kunnen ofwel stressvol ofwel positief zijn voor werknemers. Dit heeft directe gevolgen op hun stressniveaus en algemeen welbevinden (Skakon et al., 2010).

Ondanks enkele beperkingen binnen de invloed van leiderschapsstijlen en -gedragingen op het welbevinden en gedrag van werknemers, is het opvallend hoezeer deze stijlen en gedragingen van invloed zijn. Hoewel Skakon et al. (2010) transformationeel leiderschap als het meest valide beschouwt, gaan we verder kijken door alle leiderschapsstijlen en -gedragingen in praktijk te analyseren. Daarom zal het discussiestuk relevante literatuur aanhalen om onze gevonden verklaringen te staven of te betwisten. De volgende sectie schetst de toegepaste onderzoeksstrategie en methode.

METHODOLOGIE

Onderzoeksmethode

Om de invloed van familiale leiders op het welbevinden en het innovatief gedrag van medewerkers te onderzoeken, gebruiken we een *pattern-matching* techniek als analytische strategie (Almutairi, Gardner, & McCarthy, 2014). Hiermee kunnen we onderzoeksgegevens eenvoudig vergelijken met theoretische proposities die eerder zijn geformuleerd in het voorafgaande onderzoek. Zo kunnen we conclusies trekken over de overeenkomsten of verschillen in patronen, waardoor de validiteit wordt vergroot. Bovendien helpt dit bij het ondersteunen of aanpassen van de onderliggende theorie van het onderzoek (Almutairi et al., 2014).

Via een analyse van interviews wordt de *multiple case study* methode gebruikt om gelijkenissen en verschillen tussen diverse antwoorden in de data te onderzoeken (Gustafsson, 2017). Bij casestudy-onderzoek worden vaak vergelijkende patroontechnieken toegepast om de precisie van studies te versterken (Denzin & Lincoln, 1994). Bovendien wordt de *interpretive research* methode gehanteerd, met als doel dieper begrip te krijgen van kwesties rond het menselijk handelen (Alvermann & Mallozzi, 2010). Een interpretatieve benadering betekent echter niet dat de onderzoeker zijn oordeel opschort (Nag, Corley, & Gioia, 2007). Hoewel interpretatief werk de stemmen van informanten centraal stelt, hebben wij als onderzoekers de verantwoordelijkheid om de interpretaties van de respondenten verder te duiden en te

structureren in het kader van zowel contextuele factoren als eerdere theoretische overwegingen, met als doel een uiteindelijk opkomend model te ontwikkelen (Nag et al., 2007). Op deze manier streven we ernaar te begrijpen wat het gedrag van medewerkers beïnvloedt en hoe dit verband houdt met hun welbevinden met behulp van de *interpretive research* methode om een diepgaand onderzoek te bereiken. Dit gezien het gebrek aan een theoretische basis op dit gebied.

Cases voor deze studie

Voorafgaand aan de start van de *case selection*, heeft men individueel gezocht naar geschikte familiebedrijven die als mogelijke *case studies* konden dienen. Om voldoende diversiteit te waarborgen wat betreft leiderschapsstijlen, is het essentieel om de cases te selecteren op basis van hun relevantie voor de onderzoeksvraag. Dit proces staat bekend als *purposeful sampling* (Suri, 2011), zoals gedefinieerd in de literatuur.

Om de focus op de centrale onderzoeksvraag te versterken, zijn de familiebedrijven getoetst aan drie selectiecriteria. Ten eerste moet het gaan om een familiebedrijf waarvan de leider een familielid is. Ten tweede dient de familiale CEO één van de besproken leiderschapsstijlen in het theoretisch kader toe te passen. Dit werd geëvalueerd door de familiale CEO een beknopte vragenlijst over hun leiderschapsstijl te laten invullen voordat we overgingen tot het plannen van interviews. Indien zij één van de besproken leiderschapsstijlen toepassen, volgde er een interview. Tot slot moet het bedrijf nog steeds onder familiale controle staan, zoals eerder uiteengezet in de inleiding waarin het concept

van een familiebedrijf volgens Chua et al. (1999) wordt gedefinieerd.

Na de beoordeling van de criteria interviewen we vijf leiders-werknemerskoppels om nauwkeurige inzichten te verkrijgen. We benaderen beide doelgroepen om een holistisch beeld van het onderzoek te verkrijgen, waarbij we beide perspectieven van de invloed van leiderschapstijlen onderzoeken en vergelijken. Deze hoeveelheid valt binnen het bereik zoals voorgesteld door Eisenhardt (1989), die adviseert om minimaal vier en maximaal tien cases te bestuderen.

Tabel 1 biedt een uitgebreid profiel van de geselecteerde cases, met inbegrip van achtergrondinformatie. De auteur respecteert hierbij de volledige anonimiteit en vertrouwelijkheid met betrekking tot de deelnemende bedrijven.

Dataverzameling

De primaire methode voor de dataverzameling omvat het uitvoeren van kwalitatieve diepte-interviews, aangezien interviews vaak de voornaamste bronnen van informatie zijn in een *case study* (De Massis & Kotlar, 2014). Via interviews kan op een efficiënte wijze rijke en empirische informatie worden verzameld, vooral bij fenomenen waar nog beperkt onderzoek naar is gedaan (De Massis & Kotlar, 2014). De diepte-interviews zijn semigestructureerd. Dit betekent dat de hoofdvragen vaststaan, maar er nog ruimte is voor flexibiliteit en aanpassing tijdens het interview (Eisenhardt, 1989), om informatie over de praktijk te vergaren die later wordt gekoppeld aan de theoretische aspecten.

De focus van de onderzoeksvraag ligt op twee belangrijke casestudiepopulaties:

familiale leiders en medewerkers binnen hetzelfde familiebedrijf. Dit stelt ons in staat om ervaringen en perspectieven tussen beide groepen te vergelijken, te weerleggen of te bevestigen.

In totaal zijn er 10 interviews afgenomen, zowel *face-to-face* als virtueel. De duurtijd van de interviews varieerde tussen 30 en 50 minuten. Alle interviews zijn handmatig getranscribeerd, wat resulteerde in een totaal van 62 pagina's aan getranscribeerde interviews.

Tabel 2 biedt een overzicht van de informatie over de geselecteerde cases en geïnterviewde respondenten.

Data-analyse

Zoals eerder vermeld, legt de *pattern matching* techniek de nadruk op het eenvoudig vergelijken van onderzoeksgegevens met theoretische proposities die eerder zijn geformuleerd in het voorafgaande onderzoek (Almutairi et al., 2014). Deze techniek wordt toegepast na het coderingsproces om de validiteit en de ondersteuning van de onderliggende theorie te versterken (Yin, 2009). Nadat alle interviews waren afgerond, volgde een uitgebreid codeerproces en analyse van de verzamelde data.

Het coderingsproces bestaat uit drie fases, namelijk open, axiaal en selectief coderen (Williams & Moser, 2019).

Open codering is de eerste fase van het coderingsproces in kwalitatief onderzoek. Tijdens open coderen identificeert de onderzoeker afzonderlijke concepten en thema's om gegeven te categoriseren. Deze fase omvat het organiseren van ruwe gegevens in brede thematische domeinen. De onderzoeker moet door reacties van informanten gaan, vergelijkbare woorden en

zinnen organiseren en deze plaatsen in initiële thematische domeinen (Williams & Moser, 2019). Tijdens het open coderingsproces werden de gegevens gelabeld in 50 subcategorieën.

Axiale codering vormt de tweede fase van het coderingsproces. In tegenstelling tot open coderen gaat axiale codering verder met het verfijnen, afstemmen en categoriseren van deze thema's. Men richt zich op het identificeren van relaties tussen open codes om kerncodes te ontwikkelen, waarbij belangrijke codes voortkomen uit nauw verwante open codes (Williams & Moser, 2019). Het aantal subcategorieën werd herleid tot 13.

Selectieve codering vormt de laatste fase. Het stelt de onderzoeker in staat om categorieën georganiseerde gegevens te kiezen en te integreren die voortkomen uit axiale codering. Dit is het proces van verdere verfijning van de gegevens, waarbij de belangrijkste thematische categorieën worden geselecteerd (Williams & Moser, 2019). Uiteindelijk werden er 5 thema's ontwikkeld.

In *Tabel 3* wordt de visuele datastructuur van het coderingsproces gepresenteerd, waarbij de focus ligt op open, axiaal en selectief coderen van interviews met familiale leiders.

Tijdens het coderingsproces zoeken we naar relevante passages met betrekking tot leiderschapsstijlen en het welbevinden van werknemers. Vervolgens vergelijken we

deze codes met de vooraf opgestelde proposities. Hierbij streven we naar congruentie tussen de geobserveerde data en de theoretische verwachtingen (Yin, 2009). Als er consistente bevestiging is, worden de proposities bekrachtigd. In geval van afwijkingen tussen de data en de proposities, analyseren we deze afwijkingen om mogelijk nieuwe inzichten te verkrijgen (Yin, 2009).

Omsluiten van de literatuur

Eisenhardt (1989) benadrukt het belang van het vergelijken van een *emergent theory* met bestaande literatuur als een essentieel kenmerk van theorieontwikkeling. In dit onderzoek is eerst literatuur geraadpleegd over de invloed van familiale leiderschapsstijlen op het welbevinden en innovatief gedrag van werknemers. Als deze literatuur in strijd is met de *emergent theory*, biedt de conclusie verbeterd inzicht in zowel de bestaande als de opkomende theorie. Echter, literatuur die gelijkaardige resultaten bespreekt, is ook van belang omdat dit leidt tot een onderzoek met verhoogde validiteit (Eisenhardt, 1989).

In de volgende sectie worden de effecten van familiale leiderschapsstijlen op het welbevinden en innovatief gedrag van medewerkers toegelicht. Deze bevindingen worden geordend op basis van leiderschapsstijlen en geïllustreerd aan de hand van uitspraken.

Tabel 1.

Geselecteerde cases

Geselecteerde cases

Case A is een belangrijke speler op het gebied van bedrijfsverhuizingen en transport in de markt. Opgericht in 1945 als een Belgisch familiebedrijf met focus op verhuizingen, heeft het zich ontwikkeld tot een prominente entiteit die een breed scala aan transport- en logistieke diensten aanbiedt. Het bedrijf staat bekend om zijn flexibiliteit en toewijding aan langetermijnrelaties, zowel met teamleden als met onderaannemers, leveranciers en klanten. Met meer dan 100 medewerkers en actief in zijn vierde generatie, wordt het bedrijf momenteel geleid door één van de twee zonen van de voormalige CEO.

Case B, opgericht in 1954 als een Belgisch familiebedrijf, opereert in de transportsector. Het bedrijf streeft ernaar om proactief mee te denken met klanten en biedt op maat gemaakte logistieke oplossingen. Het staat bekend om het aangaan van langetermijnrelaties met klanten, medewerkers, leveranciers en de omgeving, en legt daarbij de nadruk op flexibiliteit en teamwork. Op dit moment bevindt het bedrijf zich in een overgangsfase van de tweede naar de derde generatie, waarbij de huidige leidinggevende positie wordt overgedragen van vader op dochter.

Case C, opgericht in 1984 als een Belgisch familiebedrijf, is een vooraanstaande speler in de eiverwerkingssector. Het bedrijf is gespecialiseerd in de productie van gepelde en gekookte eieren en staat garant voor hoogwaardige producten die worden geleverd aan de industrie, groothandel en detailhandel. Met een breed scala aan producten bedient het bedrijf verschillende Europese markten. Momenteel ondergaat het bedrijf een generatiewissel, waarbij de voormalige CEO geleidelijk terugtreedt en het bedrijf overdraagt aan zijn twee dochters.

Case D, opgericht in 2002 als een Belgisch familiebedrijf, is gespecialiseerd in de bouwsector, met een focus op het leggen van industriële vloeren en het bouwen van stallen, waarbij 70-80% van hun activiteiten gericht is op de landbouwsector. Momenteel ligt de nadruk vooral op de aanleg van betonvloeren. Het bedrijf is relatief klein en hecht veel waarde aan kwaliteit boven kwantiteit. De voormalige CEO heeft zijn positie overgedragen aan zijn zonen, waarvan er één nu de rol van CEO vervult.

Case E, opgericht in 1925, is een Belgisch familiebedrijf dat begon als een handelaar in specerijen, evolueerde tot een groothandel, en is nu actief als producent van koffie. Kwaliteit staat centraal bij hen. Hun focus ligt niet alleen op het produceren van koffie, maar ook op het leveren en onderhouden van installaties aan institutionele klanten. Gedurende vier generaties hebben ze gestreden om de beste koffiebranderij te zijn, en nu wordt het bedrijf geleid door de eerste vrouwelijke CEO in zijn geschiedenis.

Tabel 2.

Overzicht geïnterviewde respondenten

Geselecteerde cases	Functie (leiders-werknemerskoppels)	Gender	Leeftijd	Type bedrijf
Case A	A1: Familiale CEO	Man	35	Logistiek- en verhuisbedrijf
	A2: Niet-familiale werknemer	Man	55	
Case B	B1: Familiale CEO	Vrouw	34	Transportbedrijf
	B2: Niet-familiale werknemer	Vrouw	50	
Case C	C1: Familiale CEO	Man	62	Eierverwerkingsbedrijf
	C2: Niet-familiale werknemer	Vrouw	44	
Case D	D1: Familiale CEO	Man	48	Bouw-en constructiebedrijf
	D2: Niet-familiale werknemer	Man	50	
Case E	E1: Familiale CEO	Vrouw	47	Koffiebranderij
	E2: Niet-familiale werknemer	Vrouw	28	

Tabel 3.

Voorbeeld coderingsproces (Case E)

Citaat	Open	Axiaal	Selectief
Ik denk ondertussen nu wel 15-16 jaar. En 7 jaar geleden heb ik het overgenomen.	start als leider	CEO-gerelateerde factoren	leiderschap
Uhm, ik probeer, uhm, rechtvaardig en kordaat te zijn.	veel controle	kenmerk transactionele leiderschapsstijl	leiderschap
Maar ik probeer ook zoveel mogelijk input van hun te krijgen	luister goed	kenmerk ondersteunend leiderschapsgedrag	positief effect op innovatief gedrag
Ik heb een goed managementteam en ik heb een aantal mensen waar ik rechtstreeks mee werk buiten het managementteam.	betrokkenheid op werk	kenmerk ondersteunend leiderschapsgedrag	leiderschap
Dus ik vind het belangrijk dat er een open communicatie is,	open communicatie	kenmerk transformatieele leiderschapsstijl	positief effect op welbevinden

er heel veel feedback is.	feedback geven	kenmerk transactionele leiderschapsstijl	negatief effect op welbevinden
Maar ook oplossingen zoeken is belangrijk. Ik ben vrij resultaatgericht. Ik wil wel luisteren naar mensen maar ik wil wel duidelijk weten wat we erna gaan doen en wat we willen beslissen.	veel controle	kenmerk transactionele leiderschapsstijl	negatief effect op innovatief gedrag
Maar ik denk dat heel veel, toch bijna alles, als het bespreekbaar is, we met alles meegaan in de mate van het mogelijke.	luistert goed	kenmerk ondersteunend leiderschapsgedrag	leiderschap
Wat ik merk, uhm, is dat, uhm, hun inbreng of hoe dat zij het zien, want je weet natuurlijk niet altijd 100% zelf wat elke job inhoudt.	duidelijke verwachtingen personeel	kenmerk ondersteunend leiderschapsgedrag	leiderschap

Er werden vragen gesteld die direct gerelateerd waren aan kenmerken van leiderschapsstijlen, met als doel ze te koppelen aan een specifieke stijl. Zo werd bijvoorbeeld aan werknemers gevraagd of ze beloningen of straffen ontvangen als motivatiemiddelen om te presteren, wat een belangrijk kenmerk is van een transactionele leiderschapsstijl.

Vervolgens werd er een coderingsproces uitgevoerd om de kenmerken die ze noemden te verbinden met een leiderschapsstijl en bijbehorende gedragingen. Dit werd gedaan om vast te stellen welke leiderschapsstijl de leider hanteert, en of dit bevestigd werd door de werknemer. Het is belangrijk op te merken dat leiders en werknemers vaak niet op de

hoogte zijn van de verschillende soorten benamingen van leiderschapsstijlen die bestaan. Daarom heb ik me tijdens de interviews voornamelijk gericht op specifieke situaties of gedragingen die typerend zijn voor bepaalde leiderschapsstijlen. Daarnaast heb ik vragen gesteld die werknemers en leiders aanmoedigen om hun ervaringen en observaties te delen zonder ze te beperken tot vooraf bepaalde terminologie. Ik heb hen eveneens verzocht om hun eigen ervaringen als leiders en werknemers te beschrijven en om de manier waarop de leiders met werknemers omgaan te beschrijven, wat heeft bijgedragen aan het verkrijgen van waardevolle inzichten over de gehanteerde leiderschapsstijlen binnen de familiebedrijven.

RESULTATEN

Gebaseerd op getranscribeerde interviews en onderzochte proposities zijn de resultaten van dit onderzoek verkregen. Om de meest objectieve bevindingen te garanderen, zijn twee doelgroepen geïnterviewd: een familiale werkgever en een werknemer binnen hetzelfde familiebedrijf. Zoals eerder vermeld, maakt dit onderzoek gebruik van een *pattern matching* techniek. Hierdoor zullen de geobserveerde resultaten worden omgezet in waargenomen proposities. Hierbinnen worden proposities gevormd op basis van de gebruikte leiderschapsstijl in het familiebedrijf. Allereerst zullen we de drie vooraf genoemde proposities onderzoeken en bevestigen of weerleggen. Vervolgens zullen we kijken of er andere proposities naar voren zijn gekomen uit de getranscribeerde interviews. Daarnaast zullen we ook andere kenmerkende aspecten van een familiale CEO en zijn invloed op de werknemers binnen het familiebedrijf onderzoeken. Tot slot zullen we de belangrijkste algemene invloeden van familiale CEO's op het welbevinden en het innovatieve gedrag van werknemers bespreken.

Familiale leiderschapsstijlen

Uit de afgenomen interviews is gebleken dat er geen specifieke leiderschapsstijl kan worden geassocieerd met een familiale CEO. Het blijkt altijd een combinatie te zijn van verschillende leiderschapsstijlen en de bijbehorende gedragingen, opgesomd in *tabel 4*. We zullen eerst de drie meest voorkomende familiale leiderschapsstijlen afzonderlijk bespreken. Vervolgens zullen we een verband leggen

tussen deze besproken leiderschapsstijlen en kijken of er nog andere leiderschapsstijlen naar voren zijn gekomen tijdens de interviews.

Tijdens de interviews werd onderzocht welke leiderschapsstijl door de leider wordt toegepast, samen met de bijbehorende leiderschapsgedragingen, en hoe deze van invloed zijn op zijn of haar werknemers. Daarnaast werd er een vergelijking gemaakt met de andere respondent, de werknemer, om te zien of de leiderschapsstijl die door de leider werd besproken, daadwerkelijk wordt ervaren door de werknemers en of zij andere kenmerken hebben opgemerkt. Opvallend is dat de antwoorden van zowel de familiale leider als de werknemer die binnen het familiebedrijf actief is, consistent zijn, wat aantoont dat de leider zichzelf goed kan beoordelen en zijn stijl duidelijk kan communiceren naar de werknemer.

Uit de interviews is gebleken dat de leiderschapsstijl van een familiale leider een aanzienlijke invloed kan hebben op de werknemers. Hoe leiders hun team behandelen, kan een directe invloed hebben op hoe werknemers zich voelen, zowel positief als negatief. Alle geïnterviewden realiseren zich dat het gedrag van leiders direct van invloed is op de werknemers en uiteindelijk ook op de prestaties van het familiebedrijf. Daarom is het van cruciaal belang dat leiders reflecteren op hun omgang met mensen en begrijpen welke impact hun leiderschapsstijl en gedrag hebben op het welbevinden en het innovatief gedrag van werknemers.

Transformationele leiderschapsstijl

We beginnen met de bespreking van de transformationele leiderschapsstijl, omdat deze volgens de literatuur het meest voorkomt. Daarnaast zullen we de transactionele en laissez-faire leiderschapsstijlen bespreken en zullen we onderzoeken of er tijdens de interviews nog andere stijlen naar voren zijn gekomen.

Uit de verzamelde interviews is vastgesteld dat drie van de vijf leiders-werknemerskoppels kenmerken van transformationeel leiderschap vertonen. In deze context werd consistent verwezen naar zowel stewardship leiderschapsgedrag als ondersteunend leiderschapsgedrag. Drie van de familiale leiders, waarvan twee mannelijk en één vrouwelijk, benadrukten dat zij zich sterk richten op het welbevinden van hun werknemers, omdat dit in deze tijd van groot belang is geworden. Het regelmatig verrichten van kleine gebaren om het welbevinden van de werknemers te bevorderen, kan aanzienlijk bijdragen. Familiale CEO's die een transformationele leiderschapsstijl hanteren, leggen sterk de nadruk op het welzijn van de werknemers, wat impliceert dat ze een stewardship leiderschapsgedrag vertonen. De manier waarop familiale leiders met hun werknemers omgaan, is van groot belang. Werknemers streven naar respect van hun leiders en zoeken ondersteuning wanneer ze dat nodig hebben, een aspect dat ook familiale leiders tegenwoordig begrijpen als onmisbaar.

"De manier waarop je met uw mensen omspringt, zal cruciaal zijn of mensen beslissen van ik blijf of ik vertrek. Als ge mensen met respect behandelt. Je moet alles goed doen. Het loon, de werksfeer en de

werkdruk. Dat is in de tijd ook allemaal aangepast. Maar vooral mensen op een normale en correcte manier behandelen en zeker niet uit de hoogte behandelen."
(Respondent C1, mannelijke familiale CEO)

Daarnaast merkte respondente B2 op dat het samenwerken met werknemers en het dagdagelijks betrokken zijn bij hun taken een positief gevoel creëert. De leider van respondente B2 deelt dezelfde werkruimte met haar werknemers, wat de betrokkenheid van de leiders bij hun team aanzienlijk verhoogt en resulteert in een verbeterde werksfeer.

"Dat is los van het werk maar binnen het werk helpen we ook wel als we zien dat iemand het moeilijk heeft. We proberen dan in te springen of hulp bij te steken. Doordat we er zelf ook dagelijks in zitten, merk je dat direct op. Dat blijft geen weken aanslepen."
(Respondente B1, vrouwelijke familiale CEO)

Verder lijkt effectieve en open communicatie van cruciaal belang te zijn voor de werknemers, een kenmerk dat wordt waargenomen bij leiders die een transformationele leiderschapsstijl hanteren. Open communicatie omvat niet alleen werkgerelateerde zaken, maar ook het bespreken van eventuele problemen tussen werknemers of in het privéleven. Wanneer er sprake is van goede communicatie en werknemers het gevoel hebben dat ze vrij zijn om hun gevoelens en meningen te uiten, leidt dit tot een verbeterde werksfeer waarin zij emotionele steun en vertrouwen ervaren. In deze familiebedrijven wordt open communicatie voornamelijk gestimuleerd door persoonlijke gesprekken, dagelijkse interacties op de werkvloer, en vooraf geplande evaluatie gesprekken met

werknemers om hun prestaties en het welbevinden op het werk te bespreken. Dit moedigt de werknemers aan om beter te presteren, omdat ze zich gesteund voelen.

"Dus uh, negatieve situaties worden liefst asap aangepakt en erover gecommuniceerd. En ik denk dat dat wel heel goed is. Dat zorgt ook echt wel voor een betere sfeer."
(Respondente C2, vrouwelijke werknemer)

Door het bevorderen van open communicatie in familiebedrijven met een transformationele aanpak, kunnen we het ondersteunende leiderschapsgedrag eraan verbinden. Dit is typerend wanneer werknemers dagelijks worden gestimuleerd en betrokken zijn bij hun werk en prestaties. Dit verhoogt het innovatief gedrag van werknemers doordat ze worden betrokken bij besluitvorming en de mogelijkheid hebben om mee te denken over beslissingen en veranderingen om het familiebedrijf te bevorderen. Maar het gaat niet alleen om beslissingen en veranderingen, de leiders streven ook naar langetermijndoelen en voeren gesprekken over de toekomst, zodat de visie van het familiebedrijf wordt gedeeld met de werknemers. Dit is op zijn beurt weer een kenmerk van stewardship leiderschapsgedrag.

"Ja, we worden zeker betrokken bij veranderingen. Vooral mond-tot-mond. Als je dan bijvoorbeeld niet aanwezig kunt zijn bij bepaalde meetings, stuurt ze de belangrijkste dingen wel gewoon door naar de afwezige werknemers. Maar door die snelle communicatie is bijna iedereen betrokken ja." (Respondente E2, vrouwelijke werknemer)

"Ja. bij de chauffeurs is dat vooral één chauffeursvergadering waarbij ze visie en toekomstmogelijkheden bespreken."
(Respondente B2, vrouwelijke werknemer)

De conclusie die kan worden getrokken uit de bovenstaande aanhalingen is dat een transformationele leiderschapsstijl populair is bij familiale leiders. Deze stijl draagt bij aan een hoger welbevinden en bevordert innovatief gedrag bij werknemers door de diverse kenmerken en gedragingen van de leiders. **Daarom kan propositie (1) worden bevestigd, namelijk dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op het welbevinden en het innovatief gedrag van medewerkers.**

Transactionele leiderschapsstijl

Een andere leiderschapsstijl die is onderzocht in familiebedrijven en de impact ervan op werknemers, is de transactionele leiderschapsstijl. Opmerkelijk was dat vier van de vijf leiders-werknemerskoppels een transactionele leiderschapsstijl hanteren. Drie van de vijf leiders benadrukten één specifiek hoofdkenmerk in hun leiderschapsstijl, namelijk beloningen als stimulans voor werknemers. Dit kenmerk combineren ze met hun primaire leiderschapsstijl. Eén leider maakte gebruik van de transactionele aanpak als primaire leiderschapsstijl in het familiebedrijf.

Uit de interviews bleek dat een Case E een transactionele leiderschapsstijl hanteert als primaire stijl, gecombineerd met transformationele elementen, zoals eerder besproken. De leider staat dicht bij het personeel, bevordert open communicatie en initieert evolutiegesprekken om hen mee te

nemen in veranderingen, wat het bevorderen van innovatief gedrag ten goede komt. Hoewel de leider resultaatgericht en controlerend is over het werk van de werknemers en besluitvormingsprocessen, worden tweewekelijkse bijeenkomsten gehouden om doelen te verduidelijken en feedback te geven. De leider streeft ernaar alle werknemers op de hoogte te houden van veranderingen en beslissingen, en moedigt hen aan met financiële beloningen om betere prestaties te leveren, zonder gebruik te maken van strafmaatregelen, die als verouderd worden beschouwd. Hoewel het familiebedrijf minder groeimogelijkheden ervaart door de nadruk op resultaten en controle, worden werknemers wel aangemoedigd om hun behoeften kenbaar te maken en worden ze aangemoedigd om relevante opleidingen te volgen ter ondersteuning van hun werk. Dit sluit aan bij een paternalistisch leiderschapsgedrag.

"Dat is wel heel anders dan bij ons. Want ge hebt een aantal vragen gesteld over groei en welbevinden. Mensen worden aangenomen voor een bepaalde job, maar echte doorgroeimogelijkheden heb je in een familiebedrijf iets minder." (Respondente E1, vrouwelijke familiale CEO)

"Dat is enerzijds hun eigen, mogen ze aangeven van wat ze zelf zouden willen. En anderzijds geven we ook aan welke opleidingen ze moeten doen als ondersteuning voor hun job. Daar spreken we ook over in het evolutiegesprek." (Respondente E1, vrouwelijke familiale CEO)

Ondanks het gebruik van een transactionele leiderschapsstijl, waarin vrijheid beperkt is en werknemers worden gecontroleerd, ervaren werknemers een

familiaire sfeer en wordt er door de leider gezorgd voor een positieve bedrijfscultuur, wat het welbevinden van werknemers bevordert. De werknemer benadrukt dat de familiale leider een rechtvaardige houding heeft, maar ook actief zorgt voor het welbevinden van alle werknemers door voldoende ondersteuning te bieden tijdens het werk en bij problemen in het privéleven.

"Ze wilt ook wel het volledig team betrekken om een betere cultuur te creëren"
(Respondente E2, vrouwelijke werknemer)

Tijdens de interviews viel op dat vier van de vijf leiders beloningen gebruiken als stimulans voor werknemers, een typerend kenmerk van de transactionele leiderschapsstijl. Zowel leiders als werknemers hechten tegenwoordig veel waarde aan niet-financiële beloningen en extra financiële prikkels om prestaties te verbeteren of werknemers te motiveren, wat resulteert in een verhoogd welbevinden onder werknemers. Het is niet langer gebruikelijk om werknemers te straffen bij fouten.

Vier van de vijf leiders geloven echter dat financiële beloningen de motivatie van werknemers kunnen verhogen en geven daarom graag duidelijke richtlijnen, wat de vrijheid van werknemers beperkt en het gevoel geeft dat het innovatief gedrag wordt belemmerd. Maar naast deze kenmerken maken deze gevallen voornamelijk gebruik van een transformationele of laissez-faire leiderschapsstijl als primaire benadering.

"Ja, dat zijn voordelen dat hij kan geven zoals een tankkaart ofzoets extra, extralegale voordelen" (Respondent A2, mannelijke werknemer)

"Uhm, we proberen wel buiten de sales en het management, uh, proberen we niet zo expliciet op één medewerker extra bonussen te zetten. Wat we wel doen is als we van leveranciers cadeaus krijgen. Die worden dan wel uitgedeeld aan iedereen. Want ja als iedereen op de administratie goed zijn best doet en in de branderij hard gewerkt heeft, kan dat soms tegenwerken dan stimulerend werken. Ik heb dan liever een volledige bonus voor iedereen." (Respondente E1, vrouwelijke familiale CEO)

"Hij is graag op de hoogte en er wordt daardoor automatisch vlug zijn mening gevraagd waardoor de vrijheid een beetje beperkt wordt maar dat zit gewoon een beetje in die cultuur." (Respondente C2, vrouwelijke werknemer)

Uit de bovenstaande citaten kan geconcludeerd worden dat een transactionele leiderschapsstijl ook populair is onder familiale leiders, waarbij vooral duidelijke richtlijnen en beloningen worden gehanteerd. Deze benadering draagt bij aan een verhoogd welbevinden wanneer leiders zorgen voor een positieve familiale sfeer en een goede bedrijfscultuur. Verder beïnvloedt deze stijl zowel positief als negatief het innovatief gedrag van werknemers, afhankelijk van verschillende kenmerken van de transactionele leiderschapsstijl. **Daarom kan propositie (2) worden bevestigd, namelijk dat transactioneel leiderschap een indirect positief effect heeft op het welbevinden van de medewerkers, met het organisatieklimaat als mediator, en een positief als negatief effect heeft op het innovatief gedrag.**

Laissez-faire leiderschapsstijl

De laatste leiderschapsstijl die wordt toegepast door familiale leiders is de laissez-faire benadering. In één van de vijf gevallen, namelijk in case A, hanteert de leider een laissez-faire leiderschapsstijl. Zowel de werknemers als de leider geven aan dat er sprake is van een vrije aanpak, waarbij veel autonomie wordt geboden en er weinig controle is vanuit de leider.

"Ja. In één woord, horizontaal. Dat betekent, hé, dat wij eigenlijk vrij veel autonomie geven. Ik geef graag veel autonomie aan mensen. Wat bijvoorbeeld een verticale structuur meer controle wil uitvoeren in het bedrijf." (Respondent A1, mannelijke familiale CEO)

De leider streeft ernaar dat iedereen flexibel werkt en vrijheid ervaart bij het uitvoeren van taken. Echter, door de overmaat aan vrijheid voelt de werknemer gebrek aan ondersteuning in bepaalde besluitvormingsprocessen en in het dagelijkse werk, evenals een gebrek aan communicatie over werk, wat een negatieve invloed heeft op het welbevinden.

"Hij geeft in uh...mate wel ondersteuning om als werknemer door te groeien in het bedrijf maar dat wordt natuurlijk niet dagdagelijks uh...gedaan." (Respondent A1, mannelijke familiale CEO)

Deze aanpak heeft wel een sterk positief effect op innovatief gedrag, omdat werknemers zich beter kunnen ontplooiën in hun functie en volop kansen krijgen voor persoonlijke en professionele groei. De leider toont veel vertrouwen in zijn werknemers en

staat altijd klaar wanneer zij hem nodig hebben. Bovendien worden werknemers aangemoedigd om met ideeën te komen en feedback te geven aan de werkgever, wat bijdraagt aan een positieve dynamiek van innovatie. Daarnaast worden ze aangemoedigd om zelfstandig beslissingen te nemen, wat getuigt van een ondernemend leiderschapsgedrag.

"Ja toch wel. Natuurlijk hij vertrouwt op u hé. Ik mag toch tamelijk veel beslissingen bij klanten zelf nemen ja. " (Respondent A2, mannelijke werknemer)

"En als er motivatie is, dan investeren we daarin. Dus wij zijn open om mee te investeren in die persoon om te groeien in het bedrijf." (Respondent A1, mannelijke familiale CEO)

"Ik zal zeggen, hij luistert toch naar u dus als je vragen hebt of uh zaken wilt veranderen, dan luistert hij ernaar. En dan probeert hij dat toch te doen." (Respondent A2, mannelijke werknemer)

Wat ook opvalt is dat de laissez-faire leider zich richt op langetermijndoelen en -relaties, wat een kenmerk is van stewardship leiderschapsgedrag. Hij hecht veel waarde aan langetermijninvesteringen en zet zich in voor duurzame resultaten, in plaats van te focussen op korte termijn winst.

"Dus als we een nieuwe relatie aangaan, dan gaan wij niet kijken om op korte termijn zoveel mogelijk uit de relatie te halen op vlak van rendement ofzo. We gaan vooral investeren in die samenwerking. Zowel menselijk als geld investeren. Zodat wij dus op termijn iets langdurig kunnen opbouwen. En bepaalde bedrijven hebben deze mindset

niet hé. Ik denk dat dat één van de redenen is waarom wij zo zijn gegroeid doorheen de jaren. Dat is eigenlijk omdat wij, uh, ons echt focussen op de noden van de klant. En ook het welzijn van het personeel." (Respondent A1, mannelijke familiale CEO)

Hij probeert ook langdurige relaties op te bouwen met zijn werknemers, maar deze inspanningen worden niet altijd duidelijk overgebracht naar de werknemers zelf. Hoewel zij vertrouwen voelen en begrijpen dat hij op lange termijn veel wil bereiken met het team en het bedrijf, wordt er soms nog veel op het laatste moment besproken. Dit leidt tot last-minute communicatie, waardoor het innovatief gedrag van werknemers wordt belemmerd en zij een negatief gevoel van ondersteuning ervaren.

"Ja...Dat wordt meestal wel plots gedaan, dat is dan last minute dat ze u bellen of mailen van ge moet dat of dat morgen gaan doen...of uh...Volgende week of twee drie weken gaat dat gaan gebeuren. Maar dan worden wij pas eigenlijk op het laatste van verwittigd." (Respondent A2, mannelijke werknemer)

Uit de bovenstaande aanhalingen kan worden afgeleid dat een laissez-faire leiderschapsstijl minder populair is binnen familiebedrijven. Dit is wellicht terecht, aangezien deze aanpak kan leiden tot een negatief effect op het welbevinden van werknemers, en zowel positieve als negatieve effecten kan hebben op hun innovatief gedrag. De propositie was gebaseerd op literatuur die suggereert dat een laissez-faire leiderschapsstijl een negatieve invloed heeft op zowel het welbevinden als het innovatieve gedrag. Echter, volgens de data uit de interviews draagt het ook bij aan het innovatieve gedrag, doordat het een

vertrouwensgevoel geeft en de kans op groei voor de werknemer vergroot. **Daarom kan propositie (3) worden bevestigd, zij het met een aanpassing, namelijk laissez-faire leiderschap heeft een negatief effect op het welbevinden en zowel een positief als negatief effect op het innovatief gedrag.**

Dus we kunnen concluderen dat familiale leiders geen strikte primaire leiderschapsstijl hanteren. Ze combineren kenmerken van verschillende leiderschapsstijlen om effectief als leider te functioneren. De meest voorkomende en primaire stijl binnen familiebedrijven is de transformationele leiderschapsstijl, gecombineerd met stewardship en ondersteunend leiderschapsgedrag. Hierbij worden elementen van een transactionele aanpak toegevoegd, zoals het bieden van beloningen, zowel financieel als niet-financieel, als stimulans voor betere prestaties, en het hanteren van duidelijke richtlijnen om structuur te bieden aan het werk van werknemers. Dit alles wordt ondersteund door een familiale sfeer en een positieve bedrijfscultuur.

Een transactionele leiderschapsstijl als hoofdaanpak komt minder vaak voor, omdat de betrokkenheid van werknemers bij besluitvorming en innovatie in familiebedrijven aanzienlijk is toegenomen. Een laissez-faire leiderschapsstijl is eveneens minder gebruikelijk en kan een negatief effect hebben op het welzijn van werknemers. Wat betreft innovatief gedrag kan het effect van een laissez-faire aanpak beide kanten opgaan. Daarom zou een laissez-faire benadering idealiter worden gecombineerd met een van de eerder genoemde leiderschapsstijlen om toch een

positieve impact te hebben op het welbevinden van werknemers.

Andere leiderschapsstijlen

Uit de analyse van vijf cases blijkt dat naast de besproken leiderschapsstijlen ook de participatieve leiderschapsstijl naar voren komt tijdens de interviews. Deze benadering wordt als de primaire leiderschapsstijl toegepast in case D, maar ook in de overige cases ervaren zowel de leider als de werknemers kenmerken van participatief leiderschap. Deze stijl heeft een positieve invloed op het welbevinden en het innovatief gedrag van werknemers binnen de geïnterviewde familiebedrijven.

De cases die een andere primaire leiderschapsstijl hanteren, vertonen ook enkele kenmerken van participatieve leiderschapsstijl. In die gevallen voelen werknemers zich gehoord doordat leiders openstaan voor ideeën en veranderingen die werknemers mogen delen met de leider. De leider betreft zich actief bij het dagelijkse werk en bij twee van de vijf gevallen hanteren ze zelfs een horizontale structuur, met lage niveaus van hiërarchieën, wat allemaal resulteert in een hoger welbevinden van werknemers.

"Ik geloof niet echt in leiderschap waar 1 persoon centraal staat, en uh, invloed uitoefent op iedereen." (Respondent A1, mannelijke familiale CEO)

"Als we op klantenbezoek gaan, vragen ze zo, uh, heb je bepaalde opmerkingen of hoe gaat de klant met u om, zo van die dingen dus. Daar betrekken ze ons ook wel bij. De vader deed dat wel echt niet, die dacht zo en

zo is het." (Respondente B2, vrouwelijke werknemer)

"Ja, hij is wel een persoon die echt meehelpt. Hij is altijd betrokken op de werkvloer." (Respondente C2, vrouwelijke werknemer)

"Dat wij en ik een meer vlakke, horizontale structuur heb in plaats van echt te zeggen van die daarboven en die daar beneden. Het is dat denk ik ook wel." (Respondente E1, vrouwelijke familiale CEO)

Case D vertoont kenmerken van een transformationele aanpak, maar uit de antwoorden van zowel het interview met de leider als de werknemer kunnen we concluderen dat de primaire leiderschapsstijl de participatieve leiderschapsstijl is. De leider werkt nauw samen met zijn werknemers aan projecten en dagelijkse taken. Bovendien biedt hij werknemers de mogelijkheid om feedback te geven en geeft hij zelf ook feedback aan werknemers. Hij bevordert open communicatie en stimuleert innovatief gedrag door werknemers aan te moedigen om met hun meningen en ideeën naar voren te komen en hun stem te laten horen. Dit leidt tot een grote betrokkenheid van werknemers, wat zeer gewaardeerd wordt. Daarom wordt het gedrag gekoppeld aan ondersteunend leiderschapsgedrag. De leider luistert ook naar het personeel en houdt rekening met hun belangen op dagelijkse basis. Werknemers voelen zich gesteund en ervaren vertrouwen en waardering van de familiale leider. Verder stimuleert de leider de

professionele groei van werknemers. Al deze kenmerken dragen bij aan een positief effect op zowel het welbevinden als het innovatief gedrag.

"voelt ge u geen nummertje ofzo. Ge wordt echt gewaardeerd." (Respondent D2, mannelijke werknemer)

"Hij is altijd aanwezig op de werkvloer en helpt ons mee waar hij kan. Hij staat altijd open voor te helpen bij projecten" (Respondent D2, mannelijke werknemer)

"Ja, hij is altijd betrokken met het werk en hij probeert ook onze meningen en ideeën serieus te nemen en luistert naar onze input." (Respondent D2, mannelijke werknemer)

Op basis van de voorgestelde proposities kan een **nieuwe propositie (4) worden geformuleerd: Participatief leiderschap heeft een positief effect op zowel het welbevinden als het innovatieve gedrag van werknemers.**

Aangezien deze kenmerken in elk interview naar voren zijn gekomen, kunnen we concluderen dat participatief leiderschap ook een veelvoorkomende en veelgebruikte stijl van leiderschap is in familiebedrijven. Bovendien is het ook effectief voor het welbevinden en het innovatief gedrag van werknemers, wat gunstig is voor het familiebedrijf.

Tabel 4.

Waargenomen leiderschapsstijlen in geïnterviewde cases

Case	leiders-werknemerskoppel	waargenomen leiderschapsstijl	waargenomen leiderschapsgedrag
A	A1: Familiale CEO	laissez-faire leiderschapsstijl	stewardship leiderschapsgedrag & ondernemend leiderschapsgedrag
	A2: Niet-familiale werknemer	laissez-faire & transactionele leiderschapsstijl	ondernemend leiderschapsgedrag
B	B1: Familiale CEO	transformationele & transactionele leiderschapsstijl	stewardship leiderschapsgedrag
	B2: Niet-familiale werknemer	transformationele & transactionele leiderschapsstijl	stewardship leiderschapsgedrag
C	C1: Familiale CEO	transformationele & transactionele leiderschapsstijl	stewardship leiderschapsgedrag
	C2: Niet-familiale werknemer	transformationele & transactionele leiderschapsstijl	ondersteunend leiderschapsgedrag
D	D1: Familiale CEO	participatieve leiderschapsstijl	ondersteunend leiderschapsgedrag
	D2: Niet-familiale werknemer	participatieve leiderschapsstijl	ondersteunend leiderschapsgedrag
E	E1: Familiale CEO	transactionele & transformationele leiderschapsstijl	stewardship leiderschapsgedrag
	E2: Niet-familiale werknemer	transactionele & transformationele leiderschapsstijl	ondersteunend leiderschapsgedrag

Invloed van CEO-gerelateerde kenmerken

Uit de literatuur blijkt dat familiale leiderschapsstijlen worden beïnvloed door drie CEO-gerelateerde kenmerken: het familielidmaatschap, het geslacht en de mate van harmonie van de familiale leider. Daarom is onderzocht of de CEO-gerelateerde kenmerken van invloed zijn op de leiderschapsstijlen en -gedragingen van familiale leiders. Er zijn drie kenmerken van de CEO die zijn onderzocht in de interviews,

namelijk het familielidmaatschap van de CEO, het geslacht van de CEO en de behoefte aan harmonie van de CEO.

1. Familielidmaatschap van de CEO

Uit de interviews blijkt dat alle leiders van familiebedrijven zich richten op lange termijn, wat gunstig is voor de werknemers. Het familielidmaatschap, waarbij de CEO een familielid is, resulteert in een hogere motivatie om zich in te zetten voor zowel het bedrijf als de familie. Deze hoge mate van toewijding wordt waargenomen in alle

onderzochte familiebedrijven. De familiale leiders streven allemaal naar langdurige relaties en creëren een familiale sfeer binnen het bedrijf door hun diepgaande persoonlijke betrokkenheid. Ze hechten veel waarde aan de familiewaarden en het succes van het bedrijf, terwijl ze ook streven naar een positieve werkomgeving voor de werknemers. Respondent C1 benadrukt zelfs het belang van ergonomie, dat volgens hem van cruciaal belang is in een familiebedrijf.

"Zodat wij dus op termijn iets langdurig kunnen opbouwen. En bepaalde bedrijven hebben deze mindset niet hé. Ik denk dat dat één van de redenen is waarom wij zo zijn gegroeid doorheen de jaren. Dat is eigenlijk omdat wij, uh, ons echt focussen op de noden van de klant. En ook het welzijn van het personeel." (Respondent A1, familiale mannelijke CEO)

"Ik hoor altijd zeggen van medewerkers die hier komen werken en uit multinationals komen, hoor ik zeggen dat ge dat familiale wel voelt. Dat dat een heel andere manier van werken is." (Respondente E1, familiale vrouwelijke CEO)

Er moet naar ergonomie gekeken worden. Ik vind dat het, met al het respect, het meest belangrijke is. (Respondent C1, mannelijke familiale CEO)

2. Het geslacht van de CEO

Uit de uitgevoerde interviews blijkt dat er geen onderscheid wordt gemaakt op basis van geslacht in de leiderschapstijlen van de geïnterviewde leiders. Van de vijf geïnterviewde leiders zijn er twee vrouwelijk en drie mannelijk. Alle leiders hanteren een

participatieve aanpak, wat resulteert in een hoger niveau van menselijk kapitaal. Bovendien ervaren alle werknemers die geïnterviewd zijn een familiegevoel en voelen ze zich niet minder gewaardeerd dan familieleden in het familiebedrijf. Dit draagt bij aan een verhoogde sociaal-emotionele rijkdom binnen familiebedrijven. Hieruit kunnen we opmaken dat het geslacht van de leiders geen invloed heeft op hun leiderschapstijl.

"En ik denk dat dat één van de karakteristieken is van een familiaal bedrijf. We beschouwen onze teamleden niet gewoon als werknemers maar als familie die eigenlijk ergens naartoe wilt gaan, en iedereen die tevreden blijft in die boot." (Respondent A1, familiale mannelijke CEO)

"Er is, uh, echt een korte afstand tussen directie en personeel. Dat vind ik wel echt fijn. Zoals ik daarnet al zei, die familiale sfeer, dat is dus echt aanwezig ja." (Respondente C2, vrouwelijke werknemer)

"Iedereen voelt dat familiale in het bedrijf en dat zorgt ervoor dat iedereen zich wel goed voelt in het bedrijf." (Respondente E2, vrouwelijke werknemer)

3. Behoeftte aan harmonie van de CEO

Het derde kenmerk dat verband houdt met CEO's in familiebedrijven is de behoefte aan harmonie binnen het bedrijf. Uit de uitgevoerde interviews blijkt dat alle leiders streven naar harmonie binnen het familiebedrijf. Ze doen dit door het bevorderen van samenwerking tussen werknemers, het luisteren naar de stem van het personeel, het tonen van wederzijds

respect en het creëren van een positieve werkomgeving. Omdat alle leiders kenmerken van een participatieve leiderschapsstijl vertonen, wordt de behoefte aan harmonie versterkt. Die harmonie zorgt voor een positief effect op het welbevinden. Dit toont aan dat ook dit kenmerk wordt toegepast binnen alle onderzochte familiebedrijven.

"De manier waarop je met uw mensen omspringt, zal cruciaal zijn of mensen beslissen van ik blijf of ik vertrek. Als ge mensen met respect behandelt. Je moet alles goed doen. De loon, de werksfeer en de werkdruk. Dat is in de tijd ook allemaal aangepast." (Respondent C1, familiale mannelijke CEO)

"Hoh, tussen de collega's proberen wij te faciliteren door op geregelde tijdstip los van het werk ook iets te doen. En ook dat ze onder elkaar worden gemengd. Dat er verschillende teams ook onderling gaan mengen. Dat vind ik wel een belangrijke, dat het niet altijd dezelfde groepjes zijn die samen zijn. Of de mannen bij de mannen en de vrouwen bij de vrouwen." (Respondente B1, familiale vrouwelijke CEO)

Algemene kenmerkelijke invloeden in familiebedrijven

Na het verzamelen van alle gegevens werden er opvallende overeenkomsten vastgesteld tussen de familiale leiders en hun aanpak ten opzichte van werknemers. Daarom zullen we enkele extra bemerkingen bespreken die tijdens de interviews naar voren zijn gekomen. Naast het feit dat het opmerkelijk was dat geen enkele leider slechts één specifieke leiderschapsstijl

hanteert en dat er participatieve kenmerken te vinden zijn in hun stijl, zijn er nog andere gelijkenissen die zijn waargenomen.

Een opkomende trend om een gevoel van samenhang te creëren en de samenwerking tussen collega's te bevorderen, is het organiseren van teambuildingactiviteiten en personeelsfeesten. Deze evenementen worden tegenwoordig zeer gewaardeerd door werknemers, omdat ze de betrokkenheid en het positieve gevoel verhogen, wat op zijn beurt een gunstig effect heeft op het welzijn van het personeel. Maar ook kleine gebaren maken een verschil volgens de werknemers. Het verstrekken van gratis drankjes of snacks tijdens het werk, of het verschaffen van nieuw materiaal wanneer ze het nodig hebben, wordt zeer gewaardeerd.

"We doen regelmatig wel teambuildings. Er is echt zo'n apart groepje aangesteld om activiteiten te organiseren om een betere samenwerking en gevoel te creëren tussen de werknemers." (Respondente E2, vrouwelijke werknemer)

"Zij zorgen ook wel, ja, stom dingen, gelijk er is koffie, er is thee, er is soep. Zo van die dingen allemaal. Er zijn heel veel chocokoeken en croissants en veel teveel taart." (Respondente B2, vrouwelijke werknemer)

In alle gevallen werd duidelijk dat werknemers minder op persoonlijk vlak, maar eerder op professioneel niveau worden gestimuleerd om te groeien. Persoonlijke motivatie lijkt minder gebruikelijk te zijn. Alle werknemers die werden geïnterviewd, gaven aan dat ze voornamelijk professioneel worden

gestimuleerd door beloningen, met name financiële prikkels, en door het volgen van verplichte en vrijwillige opleidingen die relevant zijn voor hun functie, wat leidt tot een verhoogd innovatief gedrag. Er wordt echter minder aandacht besteed aan persoonlijke groei binnen alle onderzochte familiebedrijven.

"dus niet zozeer opleidingen die we doen voor zelfontwikkeling. De soft skills worden niet echt gedaan. Een heel aantal jaar geleden hebben we dat gedaan maar dat is lang geleden." (Respondente B1, vrouwelijke familiale CEO)

Bovendien benadrukten twee van de vijf leiders dat het stimuleren van innovatief gedrag moeilijk kan zijn in sectoren die zelf weinig innovatief zijn. De familiale leiders van case D en E uitten de wens om innovatie binnen hun bedrijven en onder hun werknemers te bevorderen. Echter, door de sector waarin zij actief zijn, ervaren zij belemmeringen in het aanmoedigen van innovatief gedrag bij hun werknemers. Case D opereert in de bouwsector, voornamelijk gericht op betonvloerlegging. Respondent D1 merkt op dat deze sector niet bijzonder innovatief is, wat resulteert in beperkte investeringen in het stimuleren van innovatief gedrag bij werknemers. Ook in case E, waarin het familiebedrijf werkzaam is in een weinig innovatieve sector, wordt een vergelijkbare uitdaging ervaren. Respondent E1 tracht haar werknemers te motiveren tot innovatie, maar stuit op moeilijkheden om iedereen hierin mee te krijgen.

"Maar het is niet zo'n innoverende industrie. Maar we proberen wel te investeren." (Respondent D1, mannelijke familiale CEO)

"Ja, maar dat is wel een uitdaging hoor. Sommige mensen hebben het graag dat alles hetzelfde blijft, dus dat anders denken of veranderingen, daar moet veel tijd en energie in gestoken worden. Om ze allemaal mee te krijgen is moeilijk. koffie is natuurlijk een product dat niet echt fel valt te innoveren." (Respondente E1, vrouwelijke familiale CEO)

Een andere opmerkelijke bevinding in cases A, B, C en E, waar leiders kenmerken vertonen van een transactionele leiderschapsstijl, waarbij beloningen worden ingezet als stimulans voor betere prestaties, is dat er geen straffen worden toegepast voor ondermaatse prestaties. Dit werd eveneens bekrachtigd door alle werknemers, die aangeven dat straffen niet gehanteerd worden.

Bovendien ervaren vier van de vijf geïnterviewde werknemers geen verschil in behandeling tussen hen en de familiale werknemers. Werknemers in cases A, B, C en E ervaren dat ze op dezelfde manier worden behandeld als familieleden, zonder dat er een voorkeursbehandeling is voor familieleden ten opzichte van niet-familiale werknemers. Alleen in case D wordt nepotistisch leiderschapsgedrag waargenomen, waarbij familieleden voorrang krijgen. Hierbij ervaren niet-familiale werknemers enige mate van flexibiliteit ten gunste van familiale werknemers ten opzichte van niet-familiale werknemers.

"Ja, hij is iets meer flexibel met familieleden dan niet-familieleden qua problemen enzo. Maar hij behandelt wel iedereen met respect en eerlijkheid maar je ziet toch wel dat er een verschil is in hoe hij ons benadert en zijn

familieleden benadert in het bedrijf.”
(Respondent D2, mannelijke werknemer)

Een laatste bemerking die naar voren kwam tijdens het verzamelen van de gegevens is dat wanneer familiebedrijven een Human Resources-afdeling introduceren, werknemers sneller geneigd zijn om problemen op het werk of in hun persoonlijke leven aan te kaarten. In case B en E werd een aanzienlijk verschil opgemerkt na de implementatie van een HR-afdeling. Leiders ervaren nu een groter gevoel van vertrouwen en een verbeterde communicatie van werknemers in vergelijking met het verleden. Hierdoor zijn werknemers sneller geneigd om problemen te bespreken, wat resulteert in een positief effect op het welbevinden van de werknemers.

"We hebben een HR-afdeling en ze is ook toegankelijk en open naar iedereen toe. En dat merken we de laatste jaren wel. Ze is

heel veel bezig met gesprekken met mensen. Het uiteraard ook haar functie en haar taken.

Dat menselijke contact en babbelen over zowel privé als professionele is veel actiever aanwezig.” (Respondent B1, vrouwelijke familiale CEO)

"Door mijn functie te implementeren in het bedrijf, voel ik wel dat mensen meer over hun privé kunnen praten. En ook bij problemen in het werk, wordt dat sneller gecommuniceerd” (Respondent E2, vrouwelijke werknemer)

Samenvattend kan worden gesteld dat de leiderschapsstijlen en -gedragingen binnen familiebedrijven inderdaad invloed hebben op het welbevinden en het innovatief gedrag van werknemers. De impact van de verschillende leiderschapsstijlen en -gedragingen wordt weergegeven in de onderstaande tabel, tabel 5.

Tabel 5.

Waargenomen proposities voor leiderschapsstijlen

Propositie	Invloed	Effect op welbevinden	Effect op innovatief gedrag	Match met theoretische propositie
1 transformationeel	Positief effect op welbevinden & op innovatief gedrag van medewerkers	Positief	Positief	Bevestigd
2 transactioneel	Indirect positief effect op welbevinden & zowel positief als negatief effect op innovatief gedrag van medewerkers	Positief met mediator = organisatieklimaat	Positief & negatief	Bevestigd
3 laissez-faire	Negatief effect op welbevinden & op innovatief gedrag van medewerkers	Negatief	Positief & negatief	Afwijkend, zowel positief als negatief op innovatief gedrag
4 (nieuw) participatief	Positief effect op welbevinden & op innovatief gedrag van medewerkers	Positief	Positief	Bevestigd

DISCUSSIE

Tijdens deze studie is er onderzoek uitgevoerd naar de impact van familiale leiderschapsstijlen op het welbevinden en innovatief gedrag van werknemers. De onderzoeksvraag was specifiek: **"Hoe beïnvloeden familiale leiderschapsstijlen het welbevinden en het innovatief gedrag van medewerkers?"**. We hebben 10 respondenten geïnterviewd, bestaande uit vijf leider-werknemerskoppels, via diepte-interviews. Deze interviews omvatten verschillende aspecten van leiderschapsstijlen en -gedragingen, waarbij we onderzochten welke stijl de leider hanteerde en of deze overeenkomt met de perceptie van de werknemer in hetzelfde familiebedrijf. De diversiteit aan kenmerken van familiale leiderschapsstijlen en -gedragingen die naar voren kwamen tijdens het onderzoek, die een aanzienlijke invloed hebben op werknemers, bevestigen het succes van onze onderzoeksopzet.

Om de verzamelde gegevens te analyseren en te interpreteren, en om de leiders-werknemerskoppels nauwkeurig te vergelijken, hebben we een coderingsproces toegepast. Bovendien hebben we ons gericht op een procesgerichte benadering, waarbij we theoretische proposities vergeleken met waargenomen proposities. In deze sectie zullen we zowel de overeenkomsten als de verschillen tussen de patronen belichten. Daarnaast hebben we tijdens de data-analyse enkele andere observaties gemaakt die onderbelicht waren in de literatuur. Deze overeenkomsten, verschillen en nieuwe inzichten zullen in de komende alinea's worden besproken.

Familiale leiderschapsstijlen

De leiderschapsstijlen die binnen familiebedrijven worden gehanteerd, inclusief de bijbehorende gedragingen, spelen een cruciale rol in hun functioneren. De leiderschapsstijlen van CEO's hebben daadwerkelijk invloed op zowel het welbevinden als het innovatief gedrag van de werknemers. Tijdens de interviews kwamen alle eerder genoemde leiderschapsstijlen die voorkomen in familiebedrijven aan bod. Zoals Galbraith en Schvaneveldt (2005) benadrukken, is de transformationele leiderschapsstijl volgens de literatuur en het onderzoek de meest gebruikte stijl in familiebedrijven. Daarnaast werden ook de minder actieve leiderschapsstijlen, transactioneel en laissez-faire, waargenomen.

Het is echter belangrijk op te merken dat ook de participatieve leiderschapsstijl naar voren kwam tijdens de interviews, wat overeenkomt met de waarneming van Dyer (1986) over deze stijl in familiebedrijven. De literatuur beschouwde deze stijl als minder bekend binnen familiebedrijven, maar toch vertonen familiebedrijven ook kenmerken van de participatieve leiderschapsstijl.

Verder valt op te merken dat familiale leiders geen één specifieke leiderschapsstijl hanteren, meestal gebruiken ze één hoofdleiderschapsstijl met enkele kenmerken van een andere stijl. Dit maakt het moeilijk om de meest geschikte leiderschapsstijl te identificeren en toe te passen, iets wat volgens Budur (2022) van belang is.

Transformationele leiderschapsstijl

Desondanks blijft de transformationele leiderschapsstijl momenteel de meest voorkomende benadering van familiale leiders in familiebedrijven, waarbij een stewardship

leiderschapsgedrag wordt vertoond (Fries et al., 2021). Dit leiderschapsgedrag wordt gekenmerkt door een sterke visie, waarbij leiders verantwoordelijkheid nemen voor het welbevinden van de organisatie en zich richten op langetermijndoelen (Fries et al., 2021). Tijdens het onderzoek werd deze benadering ook het meest aangetroffen, gekenmerkt door een focus op het welbevinden van werknemers en een gerichtheid op lange termijndoelen (Hernandez, 2008). Echter, volgens het onderzoek vertonen transformationele leiders naast het stewardship leiderschapsgedrag ook ondersteunend leiderschapsgedrag, waarbij zij streven naar respect en zorgen voor ondersteuning van werknemers wanneer dit nodig is.

Verschillende kenmerken en handelingen van familiale leiders dragen bij aan het verhogen van het welbevinden van werknemers. Werknemers hechten er in de eerste plaats waarde aan om respect en ondersteuning te ontvangen van hun leiders, een aspect dat volgens Galbraith en Schvaneveldt (2005) kenmerkend is voor transformationeel leiderschap, waarbij leiders een soort vaderlijke figuur vormen.

Het psychologisch eigenaarschap, dat de verbondenheid en betrokkenheid vergroot, draagt bij aan een verbeterd welbevinden van werknemers (Fries et al., 2021). Het onderzoek benadrukt dat dagelijkse betrokkenheid en samenwerking het welzijn bevordert, waardoor een gevoel van verbondenheid en betrokkenheid ontstaat. Effectieve en open communicatie draagt verder bij aan deze verbondenheid en betrokkenheid, doordat zowel werk- als privégerelateerde zaken besproken kunnen worden. Deze communicatie bevordert ook rolduidelijkheid en het ervaren van zinvol

werk, wat op zijn beurt het welbevinden versterkt (Skakon et al., 2010).

Familiale leiders met een transformationele aanpak stimuleren werknemers om hun dagelijkse taken en prestaties goed uit te voeren, wat op zijn beurt het welzijn verhoogt door een verbeterde gemoedstoestand te bevorderen (Skakon et al., 2010). Een ander kenmerk dat het welzijn verhoogt, is de focus op de toekomst en het voeren van gesprekken over langetermijndoelen en visies. Deze aanpak wekt volgens de literatuur trots op bij werknemers, wat uiteindelijk het welbevinden verder verhoogt (Fries et al., 2021).

De transformationele leidersaanpak draagt niet alleen bij aan een positief welbevinden, maar bevordert ook het innovatief gedrag van werknemers. Familiale leiders met een transformationele leiderschapsstijl vertonen charisma, intellectuele stimulatie en inspirerende motivatie (Fries et al., 2021), kenmerken die ook terug te vinden zijn in het onderzoek naar leiders met een transformationele aanpak. Het charisma van deze leiders wordt weerspiegeld in voortdurende gesprekken over de toekomst en gedeelde visie, waarbij langetermijndoelen regelmatig worden gecommuniceerd. De intellectuele stimulatie die zij bieden resulteert in betrokkenheid en vertrouwen jegens het familiebedrijf, waar werknemers dagelijks worden ondersteund. Daarnaast is hun inspirerende motivatie duidelijk zichtbaar, waardoor werknemers in elk familiebedrijf een familiale sfeer ervaren. Deze eigenschappen dragen allemaal bij aan een verhoogd innovatief gedrag onder werknemers. Ten slotte wordt de zelfeffectiviteit van werknemers versterkt door coaching en begeleiding van de familiale leider bij het nemen van onafhankelijke

beslissingen (Skakon et al., 2010). Ook blijkt uit het onderzoek dat werknemers de vrijheid krijgen om zelf beslissingen te nemen, wat bijdraagt tot positief innovatief gedrag.

Echter, het valt op dat nieuwe kennis minder wordt aangemoedigd bij een transformationele aanpak, terwijl dit volgens Bernhard en O'Driscoll (2011) juist een stimulans blijkt te zijn voor innovatief gedrag.

Onderzoek heeft aangetoond dat een transformationele leiderschapsstijl, met zijn specifieke gedragingen, een positieve invloed heeft op zowel het welbevinden als het innovatief gedrag. Hierdoor kan de theoretische propositie (1) worden bevestigd door leiders die deze transformationele aanpak hanteren.

Transactionele leiderschapsstijl

Volgens Galbraith en Schvaneveldt (2005) is de transactionele leiderschapsstijl ook één van de meest erkende leiderschapsstijlen in familiebedrijven, zij het minder actief. De resultaten tonen aan dat het inderdaad een populaire stijl is, maar het minder actief gehanteerd wordt. Het wordt bijvoorbeeld in één case als de primaire leiderschapsstijl gebruikt, maar dan wel gecombineerd met transformationele elementen. In andere gevallen wordt één enkele kenmerk, namelijk beloningen als stimulans, erkend die familiale leiders gebruiken. Volgens de literatuur kan een transactionele leiderschapsstijl leiden tot nepotistisch leiderschapsgedrag, waarbij familieleden voorrang krijgen (Fries et al., 2021). Echter, tijdens het onderzoek werd duidelijk dat nepotisme bij een transactionele leiderschapsstijl niet vaak voorkomt, eigenlijk kwam het in geen enkel familiebedrijf voor met een transactionele aanpak.

Enkele kenmerken van de transactionele leiderschapsstijl dragen bij aan een verhoogd welbevinden van werknemers. Het meest erkende kenmerk van deze stijl is het gebruik van beloningen en straffen als ruilmiddel voor prestaties van werknemers (Fries et al., 2021). Uit de resultaten blijkt dat beloningen, zowel financieel als niet-financieel, een stimulans vormen voor goede prestaties bij werknemers. Beloningen worden in vier van de vijf cases gebruikt als stimulans voor prestaties. Echter, het toepassen van straffen, zoals opgemerkt door Fries et al. (2021), komt niet voor in de geïnterviewde familiebedrijven. Bovendien tonen de resultaten van de interviews aan dat transactionele leiders wel ondersteuning bieden voor zowel werkgerelateerde als privé zaken, in tegenstelling tot het gebrek aan ondersteunend leiderschapsgedrag bij transactionele leiders, ervaren door Elsaied (2019).

Het verband tussen het gebruik van een transactionele leiderschapsstijl en een verhoogd welbevinden kan echter niet direct worden vastgesteld, het organisatieklimaat fungeert als mediator om deze twee te verbinden (Ali et al., 2021). Het vrij controlerende gedrag en de beperkte vrijheid, zoals opgemerkt door Pieterse et al. (2010), worden positief beïnvloed door een gunstige bedrijfscultuur en een sterke familiale sfeer, als mediator voor een verhoogd welbevinden, zoals waargenomen door de respondenten in de familiebedrijven.

De transactionele leiderschapsstijl heeft zowel een positief als een negatief effect op het innovatief gedrag van medewerkers. Een positief effect is bijvoorbeeld te zien in de beloningen die zij ontvangen voor hun prestaties, wat niet alleen bijdraagt aan hun innovatief gedrag

maar ook aan hun welbevinden. Volgens Sethibe et al. (2017) resulteert dit in een toename van innovatief gedrag wanneer werknemers zeker zijn van een beloning. Daarnaast tonen de resultaten aan dat open communicatie, nauwe betrokkenheid bij werknemers en veranderingen ook een positief effect hebben op het innovatief gedrag.

Echter, de transactionele leiderschapsstijl kan ook een negatief effect hebben. Transactionele leiders staan erom bekend feedback te geven en doelen te verduidelijken, wat kan leiden tot een verminderde stimulans voor werknemers om goed te presteren, resulterend in een verminderde focus op hun eigen innovatieve behoeften en inspanningen (Pieterse et al., 2010). Hoewel werknemers doorgaans duidelijke doelen en feedback waarderen en worden aangemoedigd om relevante opleidingen te volgen, blijkt uit het onderzoek dat de mate van controle eerder een negatief effect heeft op innovatief gedrag, aangezien werknemers vaak meer vrijheid willen.

Uit onderzoek blijkt dat een transactionele leiderschapsstijl minder vaak wordt toegepast dan een transformationele leiderschapsstijl, en meestal in combinatie met andere stijlen. Desondanks heeft het gebruik ervan een positieve invloed op het welbevinden, waarbij een positieve familiale sfeer en een goede bedrijfscultuur fungeren als mediators, en zowel een positief als negatief effect heeft op het innovatief gedrag van werknemers. Op basis hiervan kan de theoretische propositie (2) worden bevestigd.

Laissez-faire leiderschapsstijl

De laissez-faire leiderschapsstijl wordt ook erkend als één van de

leiderschapsstijlen binnen familiebedrijven, maar komt minder frequent voor dan de transformationele leiderschapsstijl (Galbraith & Schvaneveldt, 2005). Dit wordt bevestigd door de resultaten, waarbij de laissez-faire leiderschapsstijl slechts in één case voorkomt en over het algemeen negatiever wordt ervaren dan de transformationele en transactionele leiderschapsstijlen. Deze stijl kenmerkt zich door het delegeren van verantwoordelijkheden aan iedereen, waarbij de familiale leider streeft naar autonomie, betrokkenheid en vrijheid (Fries et al., 2021), wat in contrast staat met paternalistisch gedrag (Pellegrini & Scandura, 2008).

Volgens de literatuur heeft de laissez-faire leiderschapsstijl zowel een negatief effect op het welbevinden als op het innovatieve gedrag. Het welbevinden wordt verminderd door een gebrek aan ondersteuning en weinig gedetailleerde richtlijnen (Fries et al., 2021). De resultaten wijzen ook op een gebrek aan communicatie, met name over doelen voor het familiebedrijf. Desondanks ervaren werknemers een gevoel van vertrouwen en kunnen ze flexibel werken vanwege de vrijheid die ze krijgen, wat resulteert in een meer positieve perceptie van deze stijl.

Het innovatief gedrag wordt echter niet bevorderd, omdat besluitvorming vertraagd is, er weinig aandacht wordt besteed aan werknemers en er een gebrek is aan responsiviteit naar medewerkers toe (Khan et al., 2012). Deze kenmerken resulteren zowel in een negatief effect op het innovatieve gedrag als op het welbevinden, volgens de resultaten.

Desondanks ervaren werknemers ook een bevordering van innovatief gedrag bij het gebruik van deze stijl. Ze kunnen zich

ontwikkelen in hun functie vanwege de flexibiliteit die familiale laissez-faire leiders bieden. Bovendien krijgen ze veel kansen voor persoonlijke en professionele ontwikkeling en mogen ze hun mening geven over beslissingen en veranderingen. Dit wordt positief ervaren en bevordert innovatief gedrag.

Hoewel de laissez-faire leiderschapsstijl minder vaak wordt toegepast dan de transformationele leiderschapsstijl en over het algemeen een negatief effect heeft op het welbevinden en het innovatief gedrag van werknemers, ervaren werknemers ook een positieve invloed op innovatief gedrag. Daarom kan de theoretische propositie (3) worden bevestigd, met de aanvulling dat de laissez-faire leiderschapsstijl een positief als een negatief effect heeft op het innovatieve gedrag.

Participatieve leiderschapsstijl

Uit het onderzoek blijkt dat een participatieve leiderschapsstijl ook veel voorkomt in familiebedrijven. Dit staat in contrast met de bevindingen van Galbraith & Schvaneveldt (2005), die stellen dat transformationele, transactionele en laissez-faire leiderschapsstijlen het meest voorkomen in familiebedrijven. Echter, volgens Dyer (1986) wordt de participatieve leiderschapsstijl wel erkend als één van de algemene leiderschapsstijlen die worden overwogen in familiebedrijven.

In tegenstelling tot wat eerder in de literatuur werd beweerd, blijkt de participatieve leiderschapsstijl vrij bekend te zijn onder familiale leiders, waarbij alle cases kenmerken ervan vertonen en één case zelfs een volledige participatieve benadering toepast. De resultaten tonen aan dat participatief leiderschap zowel een positief

effect heeft op het welbevinden als op het innovatief gedrag van werknemers. Werknemers voelen zich gehoord doordat leiders openstaan voor ideeën en veranderingen van werknemers. De leider neemt deel aan het dagelijks werk en werkt samen met de werknemers. Deze leiderschapsstijl bevordert een meer horizontale structuur met minder hiërarchie, wat resulteert in een positief effect op het welbevinden. Bovendien krijgen werknemers de mogelijkheid om feedback te geven en wordt open communicatie gestimuleerd, waarbij de leider werknemers aanmoedigt om hun stem te laten horen. Werknemers voelen zich gesteund, gewaardeerd en vertrouwd, en de leider zorgt voor professionele groei van werknemers. Deze kenmerken dragen bij aan een positief effect op het innovatief gedrag van werknemers.

Daarom is de erkenning van de participatieve leiderschapsstijl als een veelvoorkomende benadering in de geïnterviewde familiebedrijven een waardevolle aanvulling op de literatuur, aangezien deze stijl een positieve invloed heeft op de werknemers.

Uit onderzoek kunnen we vaststellen dat we een extra propositie (4) kunnen toevoegen aan onze theoretische proposities. Deze propositie luidt als volgt: een participatieve leiderschapsstijl heeft een positief effect op zowel het welbevinden als het innovatieve gedrag van werknemers.

Invloed van CEO-gerelateerde kenmerken

Volgens Fries et al. (2021) worden leiderschapsstijlen en -gedragingen beïnvloed door CEO-gerelateerde factoren, namelijk het familielidmaatschap van de CEO, het geslacht

van de CEO en de behoefte aan harmonie van de CEO.

Onderzoek toont aan dat het familielidmaatschap van de CEO inderdaad sterke drijfveren met zich meebrengt om zich in te zetten voor zowel het bedrijf als de familie (Fries et al., 2021). Familiale leiders richten zich op de lange termijn, wat resulteert in duurzame relaties en het bevorderen van een familiale sfeer waar diepe persoonlijke betrokkenheid wordt ervaren, wat resulteert in een hoger welbevinden. Zij hechten veel waarde aan familiewaarden en het succes van het bedrijf.

Volgens Fries et al. (2021) heeft ook het geslacht van de CEO invloed op de gehanteerde leiderschapsstijl. Echter, dit wordt weerlegd door het onderzoek, omdat alle leiders kenmerken vertonen van een participatieve benadering, wat resulteert in een hoger niveau van menselijk kapitaal. Zowel vrouwelijke als mannelijke familiale leiders hanteren deze benadering, waardoor het geslacht geen onderscheidende factor vormt in de leiderschapsstijl en -aanpak.

De derde en laatste factor die invloed heeft op de leiderschapsstijl is de behoefte aan harmonie van de CEO (Fries et al., 2021). Alle leiders streven naar harmonie door samenwerking te bevorderen, naar de stem van de werknemers te luisteren, wederzijds respect te tonen en een positieve werkomgeving te creëren, wat resulteert in het hanteren van kenmerken van een participatieve leiderschapsstijl door familiale leiders (Fries et al., 2021). Dit heeft geleid tot de formulering van de vierde propositie, waarbij alle familiale leiders streven naar harmonie, wat resulteert in de erkenning van een meer participatieve aanpak.

Concluderend kunnen we stellen dat het familielidmaatschap van de CEO en de behoefte aan harmonie van de CEO inderdaad een significante invloed hebben op familiale leiderschapsstijlen, terwijl het geslacht van de CEO geen invloed lijkt te hebben op deze stijlen.

Algemene kenmerkelijke invloeden in familiebedrijven

In onze bevindingen hebben we enkele algemene invloeden in familiebedrijven geïdentificeerd die ook van invloed zijn op het welbevinden en het innovatief gedrag van werknemers, aspecten die mogelijk niet voldoende belicht of gelinkt zijn in de bestaande literatuur.

In elke onderzochte case hechten familiale leiders veel waarde aan een gevoel van samenhang en samenwerking, ongeacht hun leiderschapsstijl, wat blijkt uit hun inzet voor het organiseren van teambuildingactiviteiten en personeelsfeesten. Dit aspect kan worden verbonden met het JD-R model, zoals besproken in eerdere literatuur, waarbij werkeisen worden gesteld aan het werk en werkgerelateerde energiebronnen worden gebruikt om werkdoelen te bereiken (Bakker & Demerouti, 2007). We kunnen teambuildingactiviteiten en personeelsfeesten beschouwen als energiebronnen die de werkeisen, met name de samenwerking en samenhang van werknemers, bevorderen en daarmee het welbevinden van werknemers versterken.

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat innovatief gedrag voornamelijk wordt gestimuleerd op professioneel niveau, waarbij opmerkelijk is dat persoonlijke motivatie bij werknemers minder vaak voorkomt. Het is

echter belangrijk om ook persoonlijke motivatie aan te moedigen, aangezien een hoger niveau van motivatie zowel de innovatie bij werknemers bevordert als de organisatorische innovatie verhoogt (Bani-Melhem et al., 2018).

Bovendien blijkt dat het stimuleren van innovatief gedrag moeilijker is in sectoren die zelf weinig innovatief zijn, wat suggereert dat dit minder te maken heeft met de leiderschapsstijl waarin de leiders opereren, maar eerder met de aard van de sector zelf. Volgens de literatuur komt dit doordat de intellectuele stimulatie van de leider minder kennis aan werknemers aanmoedigt (Bernhard & O'Driscoll, 2011).

Bovendien worden er in familiebedrijven die kenmerken vertonen van een transactionele leiderschapsstijl geen

straffen toegepast, terwijl Fries et al. (2021) het uitwisselen van straffen voor prestaties wel beschouwen als een kenmerk van deze leiderschapsstijl. Zowel leiders als werknemers beschouwen dit als een verouderde benadering om prestaties te bevorderen.

Tot slot is het opmerkelijk dat familiebedrijven met een Human Resources-afdeling een hoger welzijn onder werknemers kunnen bevorderen, doordat werknemers in dat geval sneller geneigd zijn om problemen op het werk of in hun privéleven te bespreken. Dit wordt ondersteund door Skakon et al. (2010), waaruit blijkt dat effectieve communicatie en emotionele ondersteuning aan werknemers leiden tot een verminderd stressniveau en bijgevolg een verbeterd welbevinden.

BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK

Nu het onderzoek is afgerond, kunnen we vaststellen dat er nieuwe en relevante patronen zijn geïdentificeerd met betrekking tot de relaties tussen familiale leiderschapsstijlen en hun impact op werknemers. Toch is het essentieel om te reflecteren op enkele beperkingen die zijn opgetreden tijdens dit onderzoek. Deze beperkingen kunnen dienen als richtlijnen voor aanbevelingen ter verbetering van toekomstig onderzoek.

Een belangrijke beperking van dit onderzoek is dat alle werknemers van de familiebedrijven buiten de familiekring vallen. Hierdoor richt het onderzoek zich op een specifieke context. Voor toekomstig onderzoek is het daarom interessant om zowel familieleden als niet-familieleden te betrekken en daarbij een afweging te maken. Het was geen bewuste keuze om geen familieleden te interviewen, dit gebeurde toevallig tijdens het moment waarop ik de mogelijkheid onderzocht om ook een werknemer te interviewen na mijn gesprekken met de familiale leiders.

Ook werden alleen familiale leiders geïnterviewd, omdat het onderzoek gericht was op familiale leiderschapsstijlen. Daarom kan in toekomstig onderzoek worden gekeken naar niet-familiale leiderschapsstijlen bij niet-familiale leiders binnen familiebedrijven.

Daarnaast zijn alleen familiebedrijven geïnterviewd die minstens één generatiewisseling hebben doorgemaakt. Hierdoor wordt bevestigd dat de geïnterviewde bedrijven voldoen aan de definitie van familiebedrijven. Echter, dit kan

ook een beperking vormen omdat de leiderschapsstijl van een familiale starter en de bijbehorende invloed mogelijk verschillend zijn. Het kan daarom interessant zijn om dit aspect ook te integreren in toekomstig onderzoek.

De betrouwbaarheid van dit onderzoek kan ook in het geding komen door de beperkte omvang ervan, aangezien het is uitgevoerd op kleine schaal (met 10 respondenten). Deze kleinere steekproefgrootte werd gekozen vanwege de afweging tussen de genoemde leiderschapsstijl van de familiale leider en de ervaring van een werknemer in de geïnterviewde familiebedrijven. Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek is om te onderzoeken of de waargenomen patronen ook gelden op grotere schaal, en of mogelijk andere leiderschapsstijlen aan bod zouden komen.

Bovendien houdt dit onderzoek geen rekening met de sector waarin de familiebedrijven opereren. Voor toekomstig onderzoek zou bijvoorbeeld specifiek kunnen worden gekozen voor één sector, of er kan een vergelijking worden gemaakt tussen verschillende sectoren. Het is mogelijk dat de sector waarin ze actief zijn ook invloed heeft op de toegepaste familiale leiderschapsstijlen.

Tenslotte is het belangrijk op te merken dat alle respondenten afkomstig zijn uit Vlaanderen. De beperking tot het Vlaamse gebied kan resulteren in beïnvloeding van de resultaten door culturele tradities en opvattingen. Daarom kan toekomstig onderzoek zich richten op het Waalse gebied

of de Duitstalige gemeenschap binnen België,
aangezien zij mogelijk andere
leiderschapsstijlen hanteren of anders
omgaan met hun werknemers.

CONCLUSIE

Tot slot kunnen we vaststellen dat het kwalitatief onderzoek een duidelijk antwoord biedt op de onderzoeksvraag: **"Hoe beïnvloeden familiale leiderschapsstijlen het welbevinden en het innovatief gedrag van medewerkers?"**.

Het onderzoek toont aan dat familiale leiderschapsstijlen, gekoppeld aan leiderschapsgedragingen, aanzienlijke invloed hebben op het welbevinden en het innovatief gedrag van werknemers. Voornamelijk werden de transformationele en participatieve leiderschapsstijlen geïdentificeerd als de meest erkende familiale stijlen binnen familiebedrijven, waarbij het gebruik van een combinatie van verschillende stijlen overheerst. Elk van deze stijlen heeft een impact, zowel positief als negatief, op het welbevinden en het innovatief gedrag van werknemers.

Specifiek werden de transformationele en participatieve leiderschapsstijlen beschouwd als het meest bevorderlijk voor werknemers binnen familiebedrijven. Beide stijlen vertonen een positieve invloed op zowel het welbevinden als het innovatief gedrag van werknemers. Hoewel de participatieve leiderschapsstijl aanvankelijk niet als populair werd erkend, werd na het onderzoek duidelijk dat dit één van de meest erkende stijlen is in deze context.

De minder actieve stijlen, zoals de transactionele en laissez-faire leiderschapsstijlen, hebben ook invloed, zij het zowel positief als negatief. De transactionele leiderschapsstijl draagt bij aan het welbevinden door middel van het

organisatieklimaat als mediator, maar heeft zowel een positieve als een negatieve invloed op het innovatief gedrag. De eigenschappen van deze stijl, zoals het geven van duidelijke richtlijnen en het belonen van goede prestaties, worden vooral benadrukt. Aan de andere kant heeft de laissez-faire leiderschapsstijl een negatief effect op het welzijn en zowel een positief als negatief effect op het innovatief gedrag. Deze stijl wordt momenteel het minst vaak toegepast door familiale leiders in familiebedrijven.

CEO-gerelateerde kenmerken van familiale leiders hebben ook belangrijke inzichten verworven. Familielidmaatschap van de CEO speelt een cruciale rol bij het bevorderen van een familiaal gevoel en duurzame relaties, wat het welbevinden van werknemers bevordert. Geslacht bleek geen significante invloed te hebben op de gehanteerde leiderschapsstijl, terwijl harmonie een positief effect had op het welbevinden door de toepassing van participatieve leiderschapsaspecten.

Bovendien zijn er nog enkele andere opmerkelijke inzichten naar voren gekomen. Allereerst worden personeelsfeesten en teambuildingactiviteiten positief ervaren door werknemers, wat resulteert in een verbetering van hun welbevinden. Dit wordt beschouwd als een belangrijk middel door alle leiders om het gevoel van de werknemers te versterken. Daarnaast valt op dat innovatief gedrag voornamelijk wordt gestimuleerd op professioneel vlak, met minder aandacht voor persoonlijke aspecten van werknemers. In termen van motivatie worden beloningen, zowel financieel als niet-financieel, gebruikt, terwijl straffen niet

worden ingezet als motivatiemiddel. Tot slot is het duidelijk geworden dat een Human Resources afdeling bijdraagt aan open

communicatie en het bevorderen van welbevinden doordat de drempel voor moeilijke gesprekken lager ligt.

LITERATUURLIJST

- Alheet, A., Adwan, A., Areiqat, A., Zamil, A., & Saleh, M. (2021).** The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246.
- Ali Khan, R. N., Masih, S., & Ali, W. (2021).** Influence of transactional leadership and trust in leader on employee well-being and mediating role of organizational climate. *Influence of Transactional Leadership and Trust in Leader on Employee Well-being and Mediating role of Organizational Climate*.(2021). *International Journal of Business and Economic Affairs*, 6(1).
- Almutairi, A. F., Gardner, G. E., & McCarthy, A. (2014).** Practical guidance for the use of a pattern-matching technique in case-study research: A case presentation. *Nursing & health sciences*, 16(2), 239-244.
- Alvermann, D. E., & Mallozzi, C. A. (2010).** Interpretive research. *Handbook of reading disability research*, 488-498.
- Ariyani, N., & Hidayati, S. (2018).** Influence of transformational leadership and work engagement on innovative behavior. *Etikonomi*, 17(2), 275-284.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007).** The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018).** Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601-1620.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994).** Transformational leadership and organizational culture. *The International journal of public administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011).** Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and behaviors. *Group & Organization Management*, 36(3), 345-384.
- Boeije, H. (2002).** A purposeful approach to the constant comparative method in the analysis of qualitative interviews. *Quality and quantity*, 36, 391-409.
- Budur, T. (2022).** Leadership style and affective commitment at family businesses. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 9(1), 318-335.
- Carney, M. (2005).** Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 249-265.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999).** Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999).** Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- 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.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994).** Handbook of qualitative research Thousand Oaks. Cal.: Sage.
- Dyer, W. G. (1986).** *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*: Jossey-Bass San Francisco.
- Eisenhardt, K. M. (1989).** Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

- Elsaied, M. M. (2019).** Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior: The mediating role of psychological safety. *American Journal of Business*, 34(1), 2-18.
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017).** Organizational structure and innovation performance: is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, 22(4), 334-350.
- 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.
- Galbraith, K. A., & Schvaneveldt, J. D. (2005).** Family leadership styles and family well-being. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(3), 220-239.
- Gibbs, G. R. (2007).** Thematic coding and categorizing. *Analyzing qualitative data*, 703, 38-56.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967).** Grounded theory: The discovery of grounded theory. *Sociology the journal of the British sociological association*, 12(1), 27-49.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011).** The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The academy of management annals*, 5(1), 653-707.
- Goodall, A. H., & Bäker, A. (2014).** A theory exploring how expert leaders influence performance in knowledge-intensive organizations. In *Incentives and performance: Governance of research organizations* (pp. 49-67): Springer.
- Gustafsson, J. (2017).** Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. In.
- HANSEZ, I., RUSU, D., Firket, P., & Braeckman, L. (2019).** Evolutie 2010-2018 van burn-out in België en belang van het gezamenlijk gebruik van twee diagnostische hulpmiddelen. *Geraadpleegd van <https://werk.belgie.be/nl/onderzoeksprojecten/2019-onderzoek-over-burn-out-de-belgischebevolking>*.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006).** Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of social psychology*, 146(1), 65-84.
- Hernandez, M. (2008).** Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of business ethics*, 80, 121-128.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Preston, C. (1982).** Occupational stress, Type A behavior, and physical well being. *Academy of Management journal*, 25(2), 373-391.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018).** Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202.
- Khan, M. J., Aslam, N., & Riaz, M. N. (2012).** Leadership styles as predictors of innovative work behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 17-22.
- Khan, S. N. (2014).** Qualitative research method: Grounded theory. *International journal of business and management*, 9(11), 224-233.
- Kannan-Narasimhan, R., & Lawrence, B. S. (2012).** Behavioral integrity: How leader referents and trust matter to workplace outcomes. *Journal of business ethics*, 111, 165-178.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011).** Het economische belang van familiebedrijven in België.
- Maccagnan, A., Wren-Lewis, S., Brown, H., & Taylor, T. (2019).** Wellbeing and

- society: Towards quantification of the co-benefits of wellbeing. *Social Indicators Research*, 141, 217-243.
- Mullins, W., & Schoar, A. (2016).** How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in family and non-family firms. *Journal of Financial Economics*, 119(1), 24-43.
- Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2007).** The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management journal*, 50(4), 821-847.
- Ostroff, F., & Smith, D. (1992).** The horizontal organization. *The McKinsey Quarterly*(1), 148-168.
- Pathak, V., Jena, B., & Kalra, S. (2013).** Qualitative research. *Perspectives in clinical research*, 4(3), 192.
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997).** *Impact of people management practices on business performance* (Vol. 22): Citeseer.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008).** Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 34(3), 566-593.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010).** Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Riggio, R. E., & Riggio, H. R. (2013).** Nepotism and leadership. *Nepotism in organizations*, 171-195.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., . . . Jinks, C. (2018).** Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & quantity*, 52, 1893-1907.
- Sethibe, T., & Steyn, R. (2017).** The impact of leadership styles and the components of leadership styles on innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 21(02), 1750015.
- Schaufeli, W. B. (2015).** Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010).** Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, 24(2), 107-139.
- Suri, H. (2011).** Purposeful sampling in qualitative research synthesis. *Qualitative research journal*, 11(2), 63-75.
- Vallejo, M. C. (2009).** Analytical model of leadership in family firms under transformational theoretical approach: An exploratory study. *Family Business Review*, 22(2), 136-150.
- Williams, M., & Moser, T. (2019).** The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International Management Review*, 15(1), 45-55.
- Yin, R. K. (2009).** *Case study research: Design and methods* (Vol. 5): sage.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Interviewleidraad familiale leiders

1. Introductie

- a. Verwelkoming
- b. Korte uitleg over het doel van het interview

2. Algemene informatie

- a. Kunt u zichzelf kort voorstellen en uw rol binnen het familiebedrijf beschrijven?
- b. Hoe lang bent u al betrokken bij het familiebedrijf?
- c. Zou u wat meer kunnen vertellen over de geschiedenis en missie van het familiebedrijf?

3. Definitie van familiebedrijf

- a. Zijn er specifieke waarden of overtuigingen die volgens u kenmerkend zijn voor familiebedrijven?

4. Leiderschapsstijlen en -gedragingen

- a. Wat betekent leiderschap voor u binnen uw familiebedrijf? Hoe zou u uw leiderschapsstijl binnen het familiebedrijf omschrijven?
- b. Zijn er bepaalde leiderschapskenmerken die u als cruciaal beschouwt binnen de familiecontext? (vb. vertrouwen, goede communicatie, feedback geven...)
- c. Kunt u voorbeelden geven van specifieke gedragingen die u hanteert als leider? (vb. focus op visie, focus op LT-doelen, inspirerende motivatie overbrengen, actief werknemers ondersteunen...)

5. Impact op werknemers

- a. Hoe denkt u dat uw leiderschapsstijl en -gedragingen de werknemers beïnvloeden? (op welke manier beïnvloeden, positief of negatief?)

- **invloed op innovatief gedrag**

- b. Hoe probeert u werknemers tevreden te stellen?
- c. Op welke manier stimuleert u innovatief gedrag binnen uw organisatie? (vb. collegiale ondersteuning, focus op verminderde werkstress, hoge geluksgevoel...)

- **invloed op welbevinden**

- d. In hoeverre bent u betrokken bij het welzijn van de werknemers in uw familiebedrijf?
- e. Welke maatregelen neemt u om een positieve werkomgeving te bevorderen en het welzijn van uw werknemers te verbeteren?
- f. Welke maatregelen neemt u om het risico op burn-out te verlagen?

6. Communicatie & persoonlijke ontwikkeling

- a. Op welke manier communiceert u doelen en verwachtingen aan uw werknemers?
Gebruikt u beloningen of erkenning als stimulans voor prestaties?
- b. Hoe betreft u uw werknemers bij besluitvormingsprocessen en strategieontwikkeling?
- c. Zorgt u voor persoonlijke groei en ontwikkeling van werknemers? Zo ja, op welke manier?
- d. Geeft u ruimte aan medewerkers om zelfstandig beslissingen te nemen?

7. Familiale aspecten

- a. Ziet u uitdagingen of voordelen in het hebben van familieleden als werknemers?
- b. In hoeverre beïnvloeden familiegebonden kwesties uw leiderschapsbeslissingen?

8. Innovatie en toekomstvisie

- a. Welke rol speelt uw leiderschap bij het bevorderen van een cultuur van innovatie?
- b. Hoe draagt u bij aan samenwerking en harmonie binnen het familiebedrijf?
- c. Hoe ziet u de toekomst van het familiebedrijf op het gebied van innovatie en groei?
Probeer u medewerkers te inspireren en motiveren om toekomstgericht te werken en te veranderen?
- d. Welke maatregelen overweegt u te nemen om het welzijn en het innovatief gedrag van uw werknemers in de toekomst te verbeteren?

9. Betrokkenheid bij onderzoek

- a. Wat is uw perspectief op het onderzoeksthema met betrekking tot familiale leiderschapsstijlen en hun impact op werknemers?

10. Afsluiting

- a. Bedank de respondent voor hun tijd en bijdrage aan het onderzoek.

Bijlage 2: Interviewleidraad werknemers

1. Introductie

- a. Verwelkoming en introductie van het onderzoeksteam.
- b. Korte uitleg over het doel van het interview en hoe de verzamelde informatie zal worden gebruikt.

= onderzoeken hoe familiale leiders invloed hebben op werknemers. Meerbepaald, hoe familiale leiderschapsstijlen invloed hebben op het innovatief gedrag en welbevinden van werknemers.
familiale leider en werknemer uit hetzelfde bedrijf interviewen

2. Algemene informatie

- a. Kun je jezelf kort voorstellen en jouw rol binnen het familiebedrijf beschrijven?
(familielid of niet-familielid)
- b. Hoe lang ben je al betrokken bij het familiebedrijf?

3. Algemene perceptie van leiderschap

- a. Kun je beschrijven hoe de leider zich gedraagt binnen het familiebedrijf?
- b. Wat zijn volgens jou de belangrijkste kenmerken van een leider in dit familiebedrijf?
(vb. vertrouwen, goede communicatie, feedback geven...)

4. Leiderschapsstijlen in de praktijk

- a. Kun je specifieke voorbeelden geven van situaties waarin de familiale leider betrokken was bij het dagelijkse werk of besluitvormingsprocessen?
- b. Hoe reageert de leider op uitdagingen en veranderingen binnen het bedrijf?
- c. Word je betrokken bij veranderingen?

5. Welbevinden en betrokkenheid

- a. Hoe beïnvloedt de leider in het bedrijf jouw welzijn? Zorgt de leider binnen het bedrijf voor maatregelen om werknemerstevredenheid te stellen of te behouden?
- b. Voel je je betrokken bij de organisatie? In hoeverre voel je je persoonlijk betrokken bij de organisatie? (Vb. open communicatie, gedeelde visie, eerlijke behandeling, ontwikkelingskansen...)

6. Innovatief gedrag

- a. Hoe stimuleert of belemmert het leiderschap binnen het familiebedrijf innovatief gedrag bij de werknemers? Zorgt de leider voor positieve emoties of motivatie binnen het bedrijf en het werk?
- b. Zorgt de leider voor verminderde werkstress binnen het familiebedrijf? Zo ja, hoe?

7. Persoonlijke ontwikkeling en ondersteuning (motiveren & inspireren)

- a. Hoe duidelijk zijn de verwachtingen met betrekking tot jouw rol en verantwoordelijkheden binnen het familiebedrijf?

- b. Hoe ervaar je de ondersteuning van de leider met betrekking tot jouw persoonlijke ontwikkeling en professionele groei?
- c. Zijn er bepaalde eigenschappen van de leider die je helpend of net belemmerend vindt voor jouw groei en ontwikkeling?
- d. Geeft de leider je veel vrijheid binnen het familiebedrijf? Zo ja, mag je zelf beslissingen nemen?

8. Familiale betrokkenheid en impact

- a. Heb je het gevoel dat de leider binnen het bedrijf anders handelt doordat hij familie is van het familiebedrijf?
- b. Merk je verschillen in hoe leiders zich gedragen ten opzichte van familieleden dan ten opzichte van niet-familieleden? Heb je specifieke situaties opgemerkt waarin verschillen duidelijk werden?

9. Feedback en communicatie

- a. Hoe wordt feedback gecommuniceerd en ontvangen binnen het bedrijf?
- b. Ontvang je beloningen of straffen in verband met de feedback die je ontvangt?
- c. Wordt er regelmatig gecommuniceerd over de langetermijnvisie en doelen van het bedrijf?
- d. Word je aangemoedigd om deze doelen te vervullen?

10. Verandering en aanpassingsvermogen

- a. Hoe gaat de leider om met veranderingen in de bedrijfsomgeving? En wordt er open gecommuniceerd over deze veranderingen naar werknemers?
- b. In welke mate moedigt de leider werknemers aan om zich aan te passen aan veranderingen?

11. Teambuilding en organisatiecultuur (teamsfeer)

- a. Hoe zorgt de leider ervoor dat het fijn is om te werken in het bedrijf?
- b. Wordt er aandacht besteed aan teambuilding, en zo ja, op welke manier?

12. Toekomstperspectief

- a. Zijn er dingen die de leider zou kunnen veranderen in hoe hij met de werknemers omgaat, en denk je dat dat goed zou zijn voor de werknemers en het bedrijf?

13. Afsluiting

- a. Bedank de respondent voor hun tijd en bijdrage aan het onderzoek.