



Laura Hoekx
Universiteit Hasselt
laura.hoekx@uhasselt.be



Seppe Croonen
Universiteit Hasselt



Kato Beckers
Universiteit Hasselt

(In)formele hrm-praktijken in familiebedrijven

ABSTRACT

In de “war for talent” die er vandaag heerst, is het meer dan ooit van belang dat organisaties erin slagen hun medewerkers aan zich te binden. De (in)formele hrm-praktijken aanwezig in het bedrijf zullen een impact hebben op deze retentiegraad. Van familiale kmo's wordt verondersteld dat ze nog (te) vaak terugvallen op informele hrm-praktijken, hoewel de formalisering ervan gunstig zou zijn voor de prestaties van het familiebedrijf. Aan de hand van tien diepte-interviews met CEO's van Vlaamse familiale kmo's wordt er geëxploreerd hoe zij tegenover de formalisering van hrm-praktijken staan, met een specifieke interesse in het retentiebeleid. Zo blijkt dat de uitdagingen waarmee familiebedrijven de dag van vandaag kampen, zoals de krapte op de arbeidsmarkt, samen met de organisatiestructuur en -cultuur de mate van formalisering van hrm-praktijken mee bepalen. Bovendien blijken vooral de manier waarop werknemers geëvalueerd en gewaardeerd worden van belang te zijn als het op retentie van werknemers aankomt.

Kernwoorden: Hrm – Formalisering – Retentie – Kmo – Familiebedrijven

1. INLEIDING

De Belgische, en bij uitbreiding de Europese, arbeidsmarkten ervaren een langdurige structurele krapte. Dit vertaalt zich in een grote vraag naar geschikt personeel in combinatie met openstaande vacatures die niet worden ingevuld. Met andere woorden, organisaties worden onder druk gezet om getalenteerde werknemers aan te trekken, maar vooral ook om deze te behouden (Horwitz *et al.*, 2003). Zo merken verschillende onderzoekers op dat dit voortdurend tekort en de krapte op de arbeidsmarkt een shift in focus van organisaties teweegbrengt van werving en selectie naar retentie: het behouden van werknemers (Das & Baruah, 2013; Horwitz *et al.*, 2003). De human-resourcesmanagementpraktijk (hrm-praktijk) die handelt over het behouden van bestaande werknemers, staat bekend als het retentiebeleid. Hiermee wordt er verwezen naar de diverse maatregelen die organisaties nemen om hun werknemers voor een langere tijd bij zich te houden (Singh, 2019).

Hrm-praktijken verwijzen naar de verschillende processen, beleidsmaatregelen en activiteiten die worden toegepast binnen een organisatie om het personeelsbeheer te ondersteunen. Die hrm-praktijken (formeel en informeel) zijn

bedoeld om de organisatie te helpen bij het aantrekken, maar ook het behouden van het talent (Steijvers *et al.* 2017). Historisch gezien werd onderzoek naar hrm-praktijken, waaronder het retentiebeleid, voornamelijk gericht op grote organisaties, met weinig aandacht voor kmo's (Heneman *et al.*, 2000). Grote bedrijven erkennen in grotere mate het belang van investeren in opleiding en ontwikkeling van personeel om de retentie te vergroten en daarmee hun concurrentievoordeel te versterken (De Kok & Uhlaner, 2001; Reid & Adams, 2001; Reid *et al.*, 2002).

Over het algemeen wordt verondersteld dat kmo's minder gebruikmaken van geprofessionaliseerde hrm-praktijken dan grotere organisaties (De Kok en Uhlaner, 2001; Kotey & Slade, 2005; Sánchez-Marín *et al.*, 2019). Zij gebruiken eerder informele systemen bij bijvoorbeeld de aanwerving, selectie, beoordeling en behoud van werknemers (Cardon & Stevens, 2004; De Kok & Uhlaner, 2001). Dit is opmerkelijk, aangezien onderzoek heeft aangetoond dat kmo's het economisch landschap, in België bij uitstek, vormgeven. Daarnaast merken we op dat van die kmo's het merendeel familiale kmo's zijn. Het belang van hrm-praktijken wordt algemeen erkend in managementliteratuur, maar is onvoldoende onderzocht bin-

(In)formele hrm-praktijken in familiebedrijven

nen familiale kmo's (Lambrechts & Gnan, 2022; Steijvers *et al.* 2017). Bestaande academische inzichten suggereren dat familiebedrijven vaak vertrouwen op informele hrm-praktijken, deels vanwege familiebanden die de behoefte aan formele controles verminderen (Flamini *et al.*, 2022; Steijvers *et al.*, 2017). De hogere mate van altruïsme en de hechtere banden die typisch aanwezig zijn in familiebedrijven zorgen namelijk voor een hogere mate van betrokkenheid en onbaatzuchtigheid, wat ertoe leidt dat er vaak minder formeel wordt omgegaan met hrm-praktijken (Sánchez-Marín *et al.*, 2019). In tegenstelling tot grote bedrijven zijn familiale kmo's terughoudend in het formaliseren van hun hr-systemen, wegens de complexiteit van het managen van relaties tussen eigenaars, managers, werknemers en familie (Reid *et al.*, 2000). Daarnaast kan de wisselwerking tussen de verschillende generaties in familiebedrijven, evenals de mate van betrokkenheid van de familie, invloed hebben op het delen van nieuwe kennis en het opnemen van niet-familieleden in een familiebedrijf (Boyd *et al.*, 2015). Verder speelt de familiespecifieke cultuur een belangrijke rol bij het vormgeven van de houding ten opzichte van het integreren van externe personen in het familiesysteem (Sharma & Manikutty, 2005). Deze informele hrm-praktijken bevorderen interpersoonlijke relaties en versterken familiewaarden (Chrisman *et al.*, 2009), die nauw verbonden zijn met het niveau van inbedding en de sterkte van de banden binnen de familie. Hoewel familiebedrijven doorgaans dus worden verondersteld informelere hrm-praktijken te hanteren, tonen studies een positief verband aan tussen de formalisering van hrm-praktijken en bedrijfsprestaties (De Kok *et al.*, 2006) en blijkt het strikter omgaan met regels en procedures in het hr-beleid de prestaties dus ten goede te komen (Sánchez-Marín *et al.*, 2019).

Dit onderstreept de noodzaak om te begrijpen hoe familiebedrijven omgaan met zowel informele als formele hrm-praktijken en welke impact dit heeft op hun retentiegraad (Reid & Adams, 2001). De centrale onderzoeksvraag richt zich op de benadering van Vlaamse familiale kmo's ten opzichte van (in) formele hrm-praktijken, met een focus op de impact van deze praktijken op de retentiegraad. Aan de hand van tien diepte-interviews met CEO's van familiebedrijven vergaart deze studie inzichten in de hrm-praktijken van familiebedrijven en de evolutie en impact daarvan, maar ook in de uitdagingen waarmee deze bedrijven kampen. Daarnaast gaan we specifiek dieper in op de retentie van medewerkers, om te weten te komen hoe familiale kmo's erin slagen medewerkers op lange termijn aan de organisatie te binden.

2. LITERATUURSTUDIE

Deze studie onderzoekt de toepassing en de effectiviteit van informele en formele hrm-praktijken in familiale kmo's en hun

bijdrage aan succes, met bijzondere aandacht voor retentie. De term 'familiebedrijf', ten eerste, verwijst naar een bedrijf waarin de familie dominant de controle heeft met een transgenerationale visie (Zellweger, 2017). Deze bedrijven hebben een langetermijnnoriëntatie en wegen financiële en niet-financiële aspecten af en worden beïnvloed door de behoefte aan controlebehoud en bescherming van familiale belangen (Gomez-Mejia *et al.*, 2007, 2011). In het bijzonder onderzoeken we de dynamiek van familiebedrijven en hrm, rekening houdend met deze complexe belangen en eventuele belangenconflicten tussen het bedrijf, de eigenaars en de familie. De hr-afdeling fungeert als schakel tussen het personeel en het management en speelt daardoor een cruciale rol in het managen van belangenconflicten (Alessandri *et al.*, 2018). In deze studie gebruiken wij de term 'formalisering' om de doeltreffendheid te analyseren van belangrijke hrm-praktijken. Formalisering omvat het gebruik van een reeks procedures en regels om uitgebreide hrm-structuren te ontwikkelen om gekwalificeerd menselijk kapitaal aan te trekken, om de juiste capaciteiten te ontwikkelen bij werknemers, en om het gedrag van werknemers te sturen en zo hun prestaties te verbeteren (Dekker *et al.*, 2013; Songini, 2006). Geformaliseerde hrm-praktijken gaan gepaard met intensieve en complexe processen, waaronder selectie, training en compensatie, die bijdragen aan het verbeteren van de kennis, vaardigheden en capaciteiten van de huidige en potentiële werknemers van een bedrijf, het vergroten van hun motivatie en het verbeteren van hun prestaties (Huselid, 1995). Om die reden kunnen formele hrm-praktijken in familiale kmo's een positieve impact hebben op de prestaties van het bedrijf (Subramony, 2009).

2.1. Formele hrm-praktijken binnen familiale kmo's

Een familiebedrijf moet worden beschouwd als een unieke organisatie vanwege de langetermijnverbintenis tussen het bedrijfs- en het familiesysteem. Voor familiebedrijven waar familieleden betrokken zijn bij het management vereist dit dat er een evenwicht wordt gevonden tussen management- en eigendomsaspecten. Familiebedrijven, die zowel familieleden als niet-familieleden in dienst hebben, moeten beide aspecten aanpakken. Vanwege de unieke organisatiestructuur van het familiebedrijf kan het hrm-beleid meer duidelijkheid brengen op vlak van de verschillende petten tussen familie, eigendom en management (Reid *et al.* 2000). De wisselwerking tussen deze drie systemen zorgt er echter ook juist voor dat het hrm extra uitdagend is in de context van familiebedrijven (Hoon *et al.*, 2019).

Over het algemeen wordt aangenomen dat familiebedrijven minder gebruikmaken van formele hrm-praktijken (Flamini

et al., 2021; Steijvers *et al.*, 2017). Lansberg (1983) benadrukt echter dat effectief management in familiebedrijven de oprichting vereist van structuren en processen die management en eigendom scheiden. Mintzberg & Waters (1990) halen aan dat de formalisering van familiebedrijven een onvermijdelijk gevolg is van groei. De groei van het bedrijf stimuleert veranderingen in managementpraktijken en transformeert het kleine, gepersonaliseerde, flexibele, op kennis gebaseerde bedrijf in een groter, formeler, economisch krachtiger bedrijf. Deze bevindingen geven gewicht aan het argument dat naarmate bedrijven groeien, de structuren die nodig zijn om hen te ondersteunen meer geformaliseerd en complex worden.

Astrachan & Kolenko (1994) deden een onderzoek bij meer dan 600 familiebedrijven en hieruit bleek dat werknemersbeoordelingen en compensatieplannen aanzienlijk vaker werden gebruikt in familiebedrijven voor niet-familiale werknemers dan voor familieleden. Astrachan & Kolenko (1994) suggereren verder dat een beperkte organisatorische competentie een belangrijke factor kan zijn die bijdraagt aan de kortere levensduur van familiebedrijven in een steeds competitievere wereldmarkt. Zij poneren ook dat de bijzondere relatie tussen familie en bedrijf een volatiele situatie creëert met betrekking tot taken zoals de selectie van werknemers, beloning, beoordeling en persoonlijke ontwikkeling. Ze stellen dat familiebedrijven vaker gebruikmaken van werknemersbeoordelingen, compensatieplannen, een geschreven werknemersbeleid en geschreven functiebeschrijvingen en minder van schriftelijke opvolgingsplannen of formele toelatingseisen voor familieleden (Astrachan & Kolenko, 1994). Verder haalden Leon-Guerrero *et al.* (1998) aan dat formele hrm-praktijken, zoals formele werknemersbeoordelingen, compensatieplannen, geschreven functiebeschrijvingen, training en loopbaanontwikkelingsplannen, uitgebreider worden gebruikt naarmate familiebedrijven groeien en zich ontwikkelen.

2.2. Selectie en werving

Zoals eerder aangegeven, is het aantrekken van medewerkers een belangrijk onderdeel van het hrm dat gepaard gaat met zorgvuldige en geavanceerde selectie- en wervingsprocessen. Verder kan selectieve personeelsaanwerving binnen familiale kmo's (bijvoorbeeld aan de hand van selectiecriteria zoals geschiktheid voor de functie, openheid om te leren, of het vermogen om in teamverband te werken) (MacDuffie, 1995), ook het engagement van nieuwe en van bestaande werknemers vergroten, aangezien een rigoureuze selectieproces aangeeft dat alleen de besten worden gekozen, dat de organisatie goede kansen op werk biedt, dat hoge prestaties worden vereist en dat medewerkers ertoe doen (Pfeffer, 1994).

Aangezien vaak, en vooral in kleine familiebedrijven, de familie een belangrijke leverancier van arbeidskrachten is, zijn de wervings- en selectieprocessen vaak niet gebaseerd op vaardigheden of verdiensten, maar op bloedbanden (Astrachan, 2010). Deze valkuil noemt men ook wel 'nepotisme' en kan potentieel schadelijk zijn voor familiale bedrijven (Bertrand & Schoar, 2006). In het selectie- en aanwervingsproces kan het dus bijzonder belangrijk zijn voor familiebedrijven om oog te hebben voor de capaciteiten en vaardigheden van kandidaten (Tsao *et al.*, 2009). Als er bij selectieprocessen rekening wordt gehouden met de eigenschappen en kwaliteiten van de werknemers die aansluiten bij de langetermijnvisie van het familiebedrijf, dan zou dit de sleutel kunnen zijn tot het oplossen van het probleem van de defensieve selectie waarop Astrachan en Kolenko (1994) hebben gewezen. Zo toonden Sánchez-Marín *et al.* (2019) aan dat familiebedrijven die gebruikmaken van formele selectieprocedures betere bedrijfsresultaten voorleggen dan familiebedrijven die dit niet deden.

2.3. Retentiegraad

De afgelopen twee decennia zijn het verwerven, ontwikkelen, maar vooral ook het behouden van getalenteerde medewerkers belangrijke doelstellingen geworden voor het human resource management (Govaerts *et al.*, 2011). Retentiepraktijken focussen meer op factoren waarvan wordt aangenomen dat ze het verloop verminderen (financiële beloningen en carrière mogelijkheden) dan op factoren waarvan wordt aangenomen dat ze van invloed zijn op de werksfeer (sociale sfeer, werkinhoud, balans tussen werk en privéleven). Ook in familiebedrijven kunnen het aantrekken en behouden van gekwalificeerde werknemers en het bevorderen van waardecreërend gedrag dus cruciale factoren zijn voor de prestaties en het creëren van een concurrentievoordeel op lange termijn (Pittino *et al.* 2016). De mix van familiale en niet-familiale medewerkers die zo typisch is voor familiebedrijven maakt dit facet extra cruciaal in deze context, aangezien de meerderheid van de werknemers met een bijzonder complexe situatie wordt geconfronteerd doordat zij deel uitmaken van het bedrijf, maar niet van het familiesysteem (Barnett & Kellermanns, 2006). Het onderzoek van Neckebrouck *et al.* (2018) toonde aan dat het vrijwillig verloop bij medewerkers van Belgische familiale ondernemingen net wat hoger ligt dan bij niet-familiale ondernemingen. Volgens dit onderzoek slagen familiebedrijven er dus met andere woorden niet altijd in hun medewerkers aan zich te binden.

Voortgaand onderzoek over de retentiegraad binnen familiale kmo's heeft aangetoond dat een bepaalde reeks hrm-praktijken, bekend als *high performance work practices* (HPWP's), een be-

(In)formele hrm-praktijken in familiebedrijven

langrijke indicator is voor de retentiegraad. HPWP's zijn een reeks specifieke personeelspraktijken die betrekking hebben op de selectie, de aanwerving, de onboarding en de opleiding van werknemers. De aanwezigheid van deze formele praktijken blijkt een positief effect te hebben op het behoud van werknemers in verschillende omgevingen (Pittino *et al.*, 2016).

Uit onderzoek blijkt dat de mate van gebruik van formele HPWP's over het algemeen lager is in familiebedrijven in vergelijking met niet-familiebedrijven, ook wanneer er rekening wordt gehouden met grootteverschillen (De Kok, Uhlener & Thurik, 2006). Familiebedrijven lijken met andere woorden eerder de voorkeur te geven aan informele, intuïtieve praktijken. Die praktijken zouden vaker kunnen leiden tot de invoering van oneerlijke compensatie- en prestatiebeoordelingssystemen (Barnett & Kellermanns, 2006; Chua *et al.*, 2009), tot nepotisme bij personeelswerving en carrièrebeslissingen (Spranger *et al.*, 2012) en in het algemeen tot een lagere betrokkenheid en ontwikkeling van werknemers die geen familie zijn (Cruz *et al.*, 2014). Omwille van bovenstaande elementen wijst een groeiend aantal studies op de noodzaak om meer formele, geïntegreerde praktijken in te voeren.

Anderen beweren precies het tegenovergestelde en suggereren dat, in vergelijking met niet-familiebedrijven en ondanks het lagere gebruik van formele HPWP's, familiebedrijven geneigd zijn hun werknemers meer aandacht te geven (Pittino *et al.* 2016). Familiebedrijven blijken te investeren in het creëren van verbondenheid (Chua, & Kellermanns, 2009; Miller *et al.*, 2008; Miller *et al.*, 2009), gevoelig te zijn voor het welzijn van hun werknemers (Cennamo *et al.*, 2012) en de betrokkenheid van werknemers om langdurige werkrelaties te stimuleren (Kim & Sung-Choon, 2013). Niet-familiale werknemers ervaren daardoor een gevoel van betrokkenheid tot de bedrijfsfamilie en ervaren dat er voor hen wordt gezorgd door de aanwezigheid van een langetermijnperspectief (Block & Wagner, 2010, Le Breton- Miller & Miller, 2006), zelfs in periodes van crisis (zie ook Bammens, Van Gils, & Voordeckers, 2010; Bernhard en O'Driscoll, 2011, Miller *et al.*, 2008, Miller *et al.*, 2009). Deze gevoelens van loyaliteit en dankbaarheid, gecombineerd met de perceptie dat de organisatie investeert in arbeidsverhoudingen met een lange tijdshorizon (Berrone *et al.*, 2012, Cennamo *et al.*, 2012, Cruz *et al.*, 2011), zullen waarschijnlijk de intenties om te vertrekken verminderen, ook bij waardevolle werknemers die andere opties hebben op de arbeidsmarkt (Shaw *et al.*, 2009).

Niet-familiale bedrijven zijn mogelijk minder in staat om gebruik te maken van bepaalde informele praktijken en hebben hogere niveaus van formele praktijken nodig om de mate van retentie te verhogen (Le Breton Miller & Miller, 2006). Op basis daarvan zouden we kunnen stellen dat familiebedrijven, in

vergelijking met hun niet-familiale tegenhangers, een voordeel hebben wat betreft symbolische middelen en gedragingen die gevoelens van wederkerigheid van de werknemers oproepen die niet-familiebedrijven moeilijker kunnen bereiken.

Eenzijds heeft onderzoek dus aangetoond dat wanneer familiebedrijven minder vertrouwen op formele hrm-praktijken, zij hoge retentieresultaten behalen omdat er een gevoel van wederkerigheid ontstaat (Cennamo *et al.*, 2012; Cropanzano & Mitchell, 2005). Anderzijds blijkt uit eerder academisch onderzoek dat hoe meer formele praktijken hrm-praktijken er worden ingezet, hoe positiever de reacties van de werknemers zijn (bv. Delery & Shaw, 2001; Macky & Boxall, 2007). Hoewel het topic van hrm een groeiende mate van aandacht krijgt in de literatuur over familiebedrijven, blijkt uit de tegenstrijdigheden die naar voren kwamen in deze literatuurstudie dat er nog heel wat te ontrafelen valt wat betreft de manier waarop familiebedrijven omgaan met zowel informele als formele hrm-praktijken (Combs *et al.*, 2018; Hoon *et al.*, 2019; Lambrechts & Gnan, 2022) en welke impact dit heeft op hun retentiegraad. In het algemeen wijst het ontbreken van formaliteit op een opportuniteit voor het familiale bedrijf om verder te professionaliseren. Langs de andere kant blijkt de informele manier van werken sterke banden te creëren tussen de werknemer en het bedrijf. Die spelen bewust of onbewust in op de voldoening van de werknemer en vermoedelijk ook in belangrijke mate op de retentie.

3. METHODOLOGIE

Om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag wordt ervoor geopteerd een kwalitatief onderzoek uit voeren. Dit kwalitatief onderzoek werd uitgevoerd aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews. In deze interviews werd er gepeild naar de ervaringen van de respondenten omtrent formele en informele hrm-praktijken binnen hun familiale kmo. Het doel hiervan was om, gebaseerd op de *grounded theory*-aanpak, tot nieuwe inzichten rond deze thematiek te komen (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1994). Meer specifiek werd er voor dit onderzoek gebruikgemaakt van een *case study approach*, en welbepaald een *multi case study design*, wat betekent dat er meerdere cases, in dit geval verschillende familiebedrijven, werden geanalyseerd (Eisenhardt, 1989). Yin (2009) geeft aan dat het gebruik van meerdere cases een sterke basis vormt voor theorieontwikkeling. Door meerdere cases met elkaar te vergelijken, worden er meer inzichten verkregen die vervolgens met elkaar worden vergeleken om conclusies te trekken (Eisenhardt, 1989).

3.1. Theoretical sampling

De cases werden geselecteerd op basis van *theoretical sampling* (Eisenhardt, 1989). Dit wil zeggen dat de auteurs bewust op zoek zijn gegaan naar respondenten die hen inzichten kunnen geven met betrekking tot de onderzoeksvraag (Eisenhardt, 1989), namelijk “Hoe gaan familiale kmo’s om met (in)forme-

le hrm-praktijken?”. Om de steekproef zo divers mogelijk te maken, werd er gezocht naar verschillende profielen, vertrekkende van het netwerk van de auteurs. Zo werden er zowel familiale als externe CEO’s geïnterviewd van familiebedrijven uit verschillende sectoren. Er werd uiteindelijk een sample bekomen van CEO’s van tien Vlaamse familiale kmo’s. Tabel 1 geeft een geanonimiseerd overzicht van deze sample.

Tabel 1: Overzicht respondenten

Respondent		Geslacht	Generatie	Lid van familie?	Sector/activiteit	Aantal familieleden in bedrijf	Aantal WN	Vakbondsvertegenwoordiging aanwezig?	Familielid in HR-functie?
Respondent 1	1	Man	Tweede generatie	Familiaal	Meubelindustrie	7	170	Neen	Neen
Respondent 2	2	Man	Derde generatie	Niet-familiaal	Bouwsector	1	250	Neen	Ja
Respondent 3	3	Man	Derde generatie	Niet-familiaal	Bouwmaterialen	3	300	Ja	Neen
Respondent 4	4	Man	Tweede generatie	Familiaal	Advocatuur	2	30	Neen	Ja
Respondent 5	5	Man	Tweede generatie	Familiaal	Sector installatie en elektriciteit	3	90	Neen → Ja	Ja
Respondent 6	6	Man	Tweede generatie	Familiaal	Afwerking	1	110	Neen	Neen
Respondent 7	7	Man	Derde generatie	Familiaal	Kantoormeubilair	3	160	Ja	Ja
Respondent 8	8	Man	Tweede generatie	Familiaal	Containerbouw	2	150	Neen	Neen
Respondent 9	9	Man	Derde generatie	Niet-familiaal	Bouwsector	4	115	Neen	Ja
Respondent 10	10	Man	Derde generatie	Familiaal	Wegensector	2	100	Neen	Neen

3.2. Dataverzameling & -analyse

De interviews gingen fysiek door bij de familiale kmo’s. De duur van de interviews varieerde tussen 55 minuten en 1 uur en 25 minuten. De interviews werden, mits toestemming van de ge-

interviewde, opgenomen en nadien getranscribeerd. Hierbij werd steeds de vertrouwelijkheid van de respondenten gewaarborgd.

(In)formele hrm-praktijken in familiebedrijven

Vervolgens werden de bekomen data gecodeerd volgens drie fasen: open coderen (*open coding*), axiaal coderen (*selective coding*) en selectief coderen (*theoretical coding*) (Glaser, 1978). Tijdens de eerste stap van het codeerproces, het open coderen, werd iedere zin van het getranscribeerde interview geanalyseerd en benoemd naar bepaalde thema's. Het was tijdens deze fase van belang om met een 'open mind' naar de data te kijken om zo alle theoretische richtingen open te houden voor de analyse (Murphy *et al.*, 2015; Nag *et al.*, 2007).

Daarna werd er overgegaan tot het axiaal coderen. In deze fase is het de bedoeling om grotere thema's te benoemen, zodat de gevonden labels van het open coderen hieronder kunnen worden gebracht (Murphy *et al.*, 2015; Nag *et al.*, 2007). De laatste fase van het codeerproces is het selectief coderen. Deze fase bouwt verder op thema's die men heeft gevonden tijdens het axiaal coderen. Gedurende deze derde fase wordt er naar relaties gezocht tussen de verschillende thema's om deze samen te brengen tot overkoepelende theoretische thema's (Murphy *et al.*, 2015; Nag *et al.*, 2007).

4. ONDERZOEKSRESULTATEN

4.1. Deel 1: (In)formaliteit van hrm-praktijken op organisatieniveau

Thema 1: De belangrijkste uitdagingen voor familiebedrijven

Een eerste thema, op het niveau van de organisatie, is 'uitdaging', of met andere woorden de uitdagingen waarmee familiale kmo's kampen volgens de geïnterviewden. Specifiek kwamen hierbij de volgende elementen naar boven: de groei van de familiale kmo, de wettelijke verplichtingen op de veranderende arbeidsmarkt en de krapte van de arbeidsmarkt. Familiale kmo's voelen zich verplicht mee te evolueren, te veranderen om deze belangrijke uitdagingen aan te kunnen. Hierdoor evolueren de hrm-praktijken binnen de familiale kmo's die we hebben bevraagd veelal van informele praktijken naar formele hrm-praktijken.

De meeste respondenten gaven aan dat ze willen groeien. Sommigen zijn al fors gegroeid, bijvoorbeeld van 40 werknemers naar 100 werknemers. Hierbij gaven ze aan dat er nood is aan professionalisering van de hrm-praktijken. Zo wordt een effectief selectie- en wervingskanaal belangrijk om deze groei aan te kunnen. De groei maakt het namelijk noodzakelijk aandacht te besteden aan het aanwerven, onboarden, evalueren, alsook het opleiden van medewerkers. Deze processen zullen dus noodgedwongen moeten worden geformaliseerd, aldus de geïnterviewden.

"We zijn drie jaar geleden enorm gegroeid en dan hebben we denk ik 20 bedienden en 30 arbeiders op anderhalf jaar tijd aangenomen. Dan hadden we een groep waarvan 2/3 een anciënniteit had van bijna minder dan 2 jaar dus we hebben die mensen uiteindelijk wel gevonden. Vandaag hebben we dus wel een goede ploeg. We willen meer groeien dus we zoeken ervaren profielen, maar dat is moeilijk want die markt is heel klein."

Respondent 10

"Ik heb eigenlijk, nadat ik het bedrijf heb overgenomen van de vorige generatie, het bedrijf enorm laten groeien. Wij zijn dan ook gegroeid in personeelsaantallen. Vroeger waren we met 30 à 40 mensen, maar nu zitten wij over de 100. Dan heb je wel formele HR-structuren nodig. Mijn vrouw stuurt mee HR aan, naast andere afdelingen. We hebben ook iemand in dienst genomen die puur en alleen voor de HR-aangelegenheden werkt. We hebben dus wel echt een aparte afdeling die bestaat uit een personeelsverantwoordelijke en ook een HR administratief medewerker."

Respondent 10

Hieruit volgt dat er dus een krapte is op de arbeidsmarkt van goede profielen. Ook hebben we een veranderende arbeidsmarkt, want de schoolverlaters hebben andere eisen dan de vorige generatie. Het is dus een uitdaging om op zoek te gaan naar de juiste profielen. Familiebedrijven streven niet alleen naar de juiste kennis van de persoon, maar ook naar een fit tussen de persoon en de bedrijfscultuur.

"Mensen vinden is een hele grote uitdaging, maar het behouden ook, beide eigenlijk. [...] Maar de juiste mensen met het bedrijfsDNA vinden en die dan goed onboarden. Ze komen met een bepaalde verwachting en we moeten ervoor zorgen dat die verwachting effectief wordt ingevuld, dus dat daar een goede match zit. En ze dan ook tevreden houden, dat is de dag van vandaag wel een extra uitdaging. Vroeger was het een juist profiel vinden, terwijl vandaag is het een juist profiel vinden, houden en binden aan de organisatie."

Respondent 4

Een andere uitdaging voor familiale kmo's zijn de wettelijke verplichtingen, bijvoorbeeld omtrent opleidingen, loonbarema's en vakbondsvertegenwoordiging. Verschillende wettelijke verplichtingen dwingen familiale kmo's ertoe om formeler te gaan werken. Zo gaan bepaalde bedrijven vanaf een zekere grootte loonbarema's invoeren met als gevolg een strikt wettelijk kader, waar de familiale kmo zich aan moeten houden. Uit onze analyse blijkt dat zes van de tien van de bevraagde bedrijven de drempel van 50 werknemers overstijgt en dus theoretisch gezien een vakbondsvertegenwoordiging moet hebben, maar deze toch niet hadden. Een vakbond dwingt hen om formeler aan het werk te gaan.

Wij zitten nog steeds zonder vakbond, terwijl we eigenlijk meer dan 100 medewerkers hebben. Er is nog altijd geen vraag naar de vakbond, dat is een teken dat ze geen nood hebben om naar de vakbond te stappen en te zorgen dat iets in orde geraakt. Als ze naar iets vragen, is dat onmiddellijk geregeld.

Respondent 6

Uit de interviews blijkt ook dat de respondenten zo goed als geen geschreven regels hadden rond het opleidingsbeleid. Veel van hen zijn dit momenteel wel verder aan het uitwerken, enerzijds omdat er meer verplichtingen rond bestaan, anderzijds omdat ze er zelf de noodzaak van inzien.

"Ja we zijn dat nu verder aan het uitwerken, want dat heeft hier serieus gehaperd. Wij zijn opleidingsmaatregelen aan het samenstellen. We houden wel goed bij wie welke opleiding heeft gevolgd en of de opleidingen goed zijn gegeven maar dat is niet altijd even duidelijk.

Respondent 3

"Het wordt vanaf nu ook verplicht. Vanaf dit jaar moet iedere werknemer vier opleidingsdagen krijgen. Vanaf volgend jaar moeten dat er al vijf worden. Dat moet allemaal geregistreerd worden."

Respondent 6

Thema 2: De structuur van familiale kmo's

Een volgend thema op organisatieniveau dat uit de analyse van de interviews voortvloeide is hun 'structuur'. Deze organisatie-structuur vertelt veel over de mate van formaliteit binnen een bedrijf. Deze onthult eigenlijk voor een groot deel in hoeverre de organisatie en dus ook het humanresourcesmanagement geprofessionaliseerd is. In het algemeen hechten de bevraagde familiale kmo's veel belang aan korte hiërarchische lijnen. Familiebedrijven willen een nauwe band hebben met hun medewerkers en dat vertaalt zich in hun structuur. Alle tien respondenten gaven aan dat ze een vlakke structuur hebben.

"Wij zijn geen hiërarchisch gestructureerd bedrijf waarbij je verschillende stappen hebt. Mijn deur staat altijd open. Wij hebben heel korte lijnen met het personeel. Wij hebben regelmatig overleg-structuren, maar ook heel veel informeel overleg. Ik heb altijd een stuk tussen mijn mensen en met mijn mensen gestaan. Dus ik denk dat dat een heel korte lijn is naar het personeel en dat ze met alle vragen en problemen bij mij terecht kunnen."

Respondent 7

"We zijn een familiale kmo, een grote kmo eigenlijk. Wij willen dat familiaal karakter behouden. We staan heel hard op die vlakke structuur, dat onderscheidt ons ook van de hele grote spelers."

Respondent 2

De structuur bepaalt ook of er een aparte personeelsafdeling is. Uit de interviews blijkt dat alle respondenten een of meerdere personeelsverantwoordelijken hebben. Vaak is het zo dat wanneer een bedrijf groeit in personeelsaantallen, men ook nood heeft aan meerdere hr-medewerkers en dus aan formelere hrm-praktijken.

"Ja wij hebben een personeelsafdeling met drie mensen. Een HR-manager en twee administratieve medewerkers, dus wij zijn met drie die het hele HR-beleid organiseren en sturen. Onze HR-manager die stuurt de afdeling aan en die staat in voor sollicitaties, vacatures, opleidingen voorzien etc."

Respondent 10

Hrm bestaat uit een zogenaamd 'hard' en een 'soft' gedeelte. Uit de resultaten blijkt dat de familiale kmo's die bevraagd werden zich meer focussen op het soft gedeelte van hr. Door deze focus op de eerder soft kant van hr, wordt er vooral binnen deze hr-tak gebruikgemaakt van geavanceerde praktijken. Een aantal respondenten gaven aan dat ze twee of meer hr-managers hebben, waarvan één iemand zich fulltime bezighoudt met het soft gedeelte van hr. 'Soft hrm' verwijst naar een humanresourcesmanagementsaanpak die de nadruk legt op de ontwikkeling en de ondersteuning van werknemers met als doel hun welzijn en de werktevredenheid te verbeteren. De focus ligt op een beleid en op praktijken die de betrokkenheid, motivatie en inzet van werknemers bevorderen. Zo gaf respondent 10 aan dat ze buiten de wettelijk verplichte opleidingen ook een extra opleidingsweek en een-op-eencoaching voorzien. Dit zorgt voor een toename in administratieve taken en om die reden is er nood aan professionalisering van de hrm-praktijken.

"We hebben ieder jaar vanuit HR een opleidingsplan, ook omdat dat voor een deel wettelijk verplicht is. Wij starten het jaar met een opleidingsweek. Eerste dag is een opleiding voor iedereen en de rest van de week zijn er gerichte opleidingen. Hiervan zijn er een paar verplicht. In de evaluatie vragen we ook altijd van wat hebt ge nog nodig om uw job beter te kunnen uitvoeren, welke kennis ontbreekt er. Er zijn dan een aantal mensen die aangeven dat ze een assertiviteitscursus willen volgen, nu dat gaan we niet voor iedereen uitrollen, maar dan doen we naast de algemene opleidingen ook individuele opleidingen voor als mensen met bepaalde vragen zitten. Voor de rest kijken we ook nog naar het sociaal vaardigen, het leren communiceren, elkaar begrijpen en feedback geven. Daarnaast kijken we naar een één op één coaching, dat is heel

(In)formele hrm-praktijken in familiebedrijven

erg individueel. Stel dat iemand met een persoonlijke problematiek zit, dat kan heel divers zijn, dan kijken we of die persoon meer baat heeft bij één op één coaching rond dat thema. Die persoon krijgt dan 4 à 5 sessies rond dat topic."

Respondent 10

"Tot voor een jaar geleden was het puur administratief personeelsbeleid zoals loonsverwerking, payroll en contractbeheer, maar een echt rekruteringsbeleid, opleidingsplannen, trajecten, welzijnsbeleid, retentiebeleid dat zijn allemaal initiatieven die er nu pas zijn bijgekomen. We zijn dus ook meegegroeid naar wat de ondernemerswereld vraagt. We hebben onze HR-afdeling echt geprofessionaliseerd. Dus er is vier jaar geleden een HR-manager aangenomen die zich bezighoudt met het strategisch HR-beleid. Onze HR-afdeling bestaat uit drie dames. We hebben iemand die de payroll doet en ondersteunende diensten. We hebben onze HR-manager die meer de leiding heeft over de afdelingen en dan met het welzijnsbeleid bezig is en sinds een half jaar hebben we ook een rekruteringsmanager aangenomen."

Respondent 2

Uit de interviews blijkt dat er op het vlak van het thema 'structuur' een verschil is tussen familiale en niet-familiale CEO's. De familiale CEO wil de lijnen met de medewerkers zo kort mogelijk houden. Als er problemen zijn, dan kunnen de mensen altijd terecht bij de familiale CEO, want ze geven in de interviews aan dat hun deur altijd open staat. De niet-familiale CEO komt voornamelijk in het familiebedrijf om structuur te brengen en om het bedrijf verder te laten groeien. Het is niet toevallig dat de drie externe CEO's uit onze steekproef werken in de kmo's met het grootste aantal werknemers. In een groeiproces hebben familiebedrijven, volgens de geïnterviewden, nood aan een leidinggevende die zich kan focussen op de kernelementen die voor de groei moeten zorgen: de strategie, het commerciële en de uitbouw van de structuur. Zo introduceren niet-familiale CEO's bijvoorbeeld een organigram, met duidelijke hiërarchische lijnen die dienen te worden gerespecteerd. Dit maakt het, zo blijkt uit de interviews, soms moeilijk voor de niet-familiale CEO om door één deur te kunnen met de eigenaar. Deze laatste klampt zich immers vast aan de gewoonten die het bedrijf tot dan toe heeft gekend.

"Je hebt dan de eigenaar die daar totaal niet mee bezig is en die altijd gewerkt heeft zonder een organigram. Iedereen rapporteerde toen alles aan de eigenaar. Dat gebeurt nu nog, maar steeds minder en minder, maar dat is zijn natuurlijke aard. Het is heel moeilijk om daar rekening mee te houden. Hij is iemand die door de dag- 'ik noem dat dan niet werken'- overal rondloopt. Hij begint pas tegen een uur of zes in de avond zijn werk te doen en dan werkt die tot tien uur ofzo en door de dag heeft hij tijd genoeg om overal naar dingen te gaan kijken en met zaken bezig te zijn die zeker een toegevoegde

waarde hebben, maar waarbij de structuur zoek is. Waarbij ook iedereen onmiddellijk alles laat vallen als de eigenaar iets vraagt."

Respondent 8

"Ze hebben mij gevraagd om het bedrijf te komen leiden. Ik ben een coachende leider, dat wil zeggen dat ik vrij kort bij de mensen sta."

Respondent 3

Thema 3: Bedrijfscultuur

Het derde belangrijke thema op organisatieniveau dat naar boven kwam tijdens de interviews is de 'bedrijfscultuur'. Binnen familiebedrijven wordt deze cultuur vaak als een sterkte gezien. De cultuur bepaalt ook mee in welke mate de hrm-praktijken geprofessionaliseerd zijn. De familiale cultuur waardoor familiebedrijven vaak worden gekenmerkt, focust op een individuele aanpak en dit kan botsen met de formelere aanpak die steeds noodzakelijker wordt. Als men meer wil professionaliseren, moet men overgaan naar een meer collectieve aanpak waarbij de regels voor iedereen gelijk zijn. Uit de interviews blijkt dat de bevroegde CEO's wel willen professionaliseren op hr-vlak, maar tegelijk veel belang blijven hechten aan een zogenaamde 'open door policy' en het nastreven van persoonlijke betrokkenheid cruciaal blijven vinden.

"Ik zit één keer per week samen met HR en dan brengt ze mij op de hoogte van bepaalde zaken. Mensen die kanker hebben of depressief zijn, daar brengt ze mij ook van op de hoogte zodat ik die mensen eens kan bellen. Of als er begrafenis zijn van ouders van het personeel dan tracht ik daar naartoe te gaan."

Respondent 1

"Ik ken iedereen persoonlijk in de organisatie en dat vind ik ook heel belangrijk om iedereen te kunnen aanspreken met de voornaam. Heel toegankelijk, mijn deur staat altijd open en ik vind dat dat ook hoort bij een familiebedrijf. Iedereen mag mij aanspreken, of dat nu gaat over een directeur in het bedrijf of iemand anders op de werkvloer."

Respondent 2

De impact van de organisatiecultuur is ook terug te vinden in de manier waarop werknemers worden aangeworven. Uit de interviews blijkt dat het doorslaggevende criterium tijdens het aanwervingsproces vaak de fit met de bedrijfscultuur is.

Cultuur staat eigenlijk nog hoger dan kennis. Liever iemand die het niet kent, maar wilt, dan iemand die alles kent, maar niet wil. De match tussen de cultuur en kennis dat past binnen het team is enorm belangrijk."

Respondent 5

"Het finale criterium bij het aanwerven van personeel is cultuur. Dat gaat voor op loon en competenties."

Respondent 7

Daarnaast blijkt uit de interviews dat het aanwervingsproces niet voor iedereen hetzelfde verloopt. Met andere woorden, een familielid doorloopt vaak niet hetzelfde proces als een niet-familielid dat in het bedrijf wil komen werken. Het aanwervingsproces voor familieleden verloopt in de cases uit onze sample vaak heel informeel in vergelijking met dat van niet-familieleden, die vaak langere procedures doorlopen.

"Als mijn zoon hier wil komen werken, dan komt die gewoon hé. Hij is ook familie van de HR- manager, dus die hoeft niet op gesprek te komen."

Respondent 6

Uit de interviews blijkt dat er bij meer dan de helft van deze bedrijven familieleden in een hrm-gerelateerde positie worden geplaatst. Dit kan erop wijzen dat ze hrm-gerelateerde praktijken dicht bij de familie willen houden en dat is niet noodzakelijk een teken van professionalisering. Zo komt er in de interviews een anekdote naar boven die aangeeft dat wanneer de vrouw van de eigenaar iets zegt, dit als "heilig" wordt ervaren. Ongeacht wat ze zelf denken of welke regels er dan gelden, zullen de werknemers luisteren naar wat de vrouw zegt.

"De vrouw van de baas in HR kan soms wel gevoelig liggen, want HR is een materie welke belangrijk is binnen een onderneming. Je moet zorgen voor het welzijn van uw mensen en op het ogenblik dat dingen die de vrouw van de baas zegt, dan wordt dat meestal wel als heilig genomen, ook al zijn ze het er soms niet helemaal mee eens."

Respondent 8

De cultuur van familiale kmo's heeft ook een invloed op de niet-familiale CEO. Eén van de niet-familiale CEO's gaf tijdens het interview aan dat het niet gemakkelijk is om op één lijn te geraken met de eigenaar. Er heerst in sommige familiebedrijven favoritisme. Familiale eigenaars beschouwen dit, zo blijkt uit onze interviews, als een kwaliteit van het bedrijf en menen dat het bedrijf het door die individuele aanpak beter zal doen. Het is voor een familiebedrijf schipperen om van een individuele aanpak naar een collectieve aanpak te gaan en dat is een moeilijk proces. De niet-familiale CEO's willen regels maken die voor iedereen gelden, dus zij neigen meer naar een collectievere aanpak. De eigenaar kan dit moeilijk loslaten of wilt er niet van afstappen. Respondent 8 (niet-familiale CEO) bevestigt dit:

"Ik heb altijd het basisprincipe gehad van 'wij zijn eerlijk en correct en gelijk voor iedereen'. We maken niet te strenge regels. We maken regels en de regels die we maken, die gaan we dan ook toepassen en die zijn voor iedereen gelijk. In de eerste discussie die ik met de eigenaar had ben ik van dat basisprincipe eigenlijk al van moeten afstappen. De eigenaar zei 'dat werkt hier niet zo, mensen die goed zijn voor het bedrijf, daar ben ik goed voor en anderen waarvan ik vind dat die niet zo goed zijn voor het bedrijf, hanteer ik anderen maatstaven voor'."

Respondent 8

4.2. Deel 2: (In)formaliteit op niveau van de werknemer met focus op retentie

Naast elementen op organisatieniveau kwamen er ook elementen op individueel niveau naar boven tijdens de interviews, die spreken over de (in)formaliteit van hrm-praktijken op niveau van de werknemers, met als doel de retentiegraad te verhogen. Op dit niveau kwamen twee belangrijke kernbegrippen of thema's naar voren tijdens de interviews: evaluatie en waardering en hun impact op de retentiegraad.

"De manier waarop werknemers geëvalueerd en gewaardeerd worden, blijkt van groot belang voor hun retentie."

Het feit dat de communicatielijnen binnen familiebedrijven vaak zo kort zijn, betekent dat er veel direct contact is met de medewerkers. Uit de interviews blijkt dat de manier waarop werknemers worden geëvalueerd impact heeft op de retentiegraad. Een bedrijf kan op verschillende manieren het personeel evalueren. Wanneer de evaluatie op een eerder informele manier gebeurt, voelen de werknemers zich ook echt een deel van het familiebedrijf. Dit vergroot de kans dat werknemers langer in de organisatie zullen blijven. Uit de interviews blijkt dat bij de meerderheid van de betrokken bedrijven de retentiegraad hoog tot zeer hoog is. De meesten geven aan dat ze erin slagen hun werknemers lang aan zich te binden en dat het eerder uitzonderlijk is dat werknemers het bedrijf verlaten. Het is zelfs zo dat, van de enkelen die toch een carrière buiten het bedrijf ambiëren, er sommigen zijn die later wensen terug te keren. Dit wijst op de sterke verbondenheid van de werknemers met het bedrijf. Ze kunnen zich sterk identificeren met het familiebedrijf en haar cultuur. Die verbondenheid is het gevolg van de manier waarop deze familiale bedrijven omgaan met de werknemers. De appreciatie en evaluatie gebeuren er op een zeer directe, betrokken en informele manier. De familiale waarden spelen hierbij een belangrijke rol.

(In)formele hrm-praktijken in familiebedrijven

Thema 4: Evaluatie

Uit de interviews blijkt dat de meeste evaluaties van werknemers op een informele manier worden gehouden. Zowel qua vorm als timing hebben de meeste respondenten geen vast patroon voor evaluaties.

"Wij evalueren onze mensen hier op een zeer informele manier. We proberen dat wel op geregelde tijdstippen te doen. Onze arbeiders zijn al vroeg weg in de ochtend weg, die komen hierbinnen om te laden en te lossen en als de HR-manager die dan nog moet roepen voor een evaluatiegesprek, pff nee. Onze HR-manager probeert één keer per maand naar de werf te gaan en dan praat hij zo eens met de jongens."

Respondent 6

Door deze flexibiliteit kan de hr-manager snel inspelen op de noden en frustraties van het personeel, wat als een voordeel kan worden beschouwd. Het verhoogt namelijk de betrokkenheid en het welzijn van de werknemers, vinden de geïnterviewden.

"We hadden vroeger evaluatiegesprekken, maar daar zijn we van afgestapt. We zaten toen met 350 werknemers en daar waren wij zolang mee bezig. Nu hebben we 170 man. Mensen linken dan, wanneer het een positief verslag is uit de evaluatie, er ook loon tegenover staat en dat konden wij ons niet meer permitteren. Wij doen dat nu dagdagelijks. Dus dagdagelijks zijn wij mensen aan het evalueren of ze het goed doen of niet. Ik vind ook dat als iemand het niet goed doet, kan je geen 6 maanden wachten dan moet dat onmiddellijk gebeuren."

Respondent 1

Een gevaar bij deze informele manier van evalueren, dat werd aangehaald in de interviews, is de oneerlijke verloning. Het komt voor dat de familiale CEO of de eigenaar een voorkeur heeft voor bepaalde werknemers die dan beter of meer beloond worden dan de rest. Dit kan leiden tot een gevoel van ongelijke behandeling bij de andere werknemers.

"Als iemand van het onderste schuifje dan iets komt vragen aan de eigenaar, krijgt die een ander antwoord dan de man die hier ieder weekend zit om nog wat bij te werken. Dit bepaalt ook het loon ja... Dit bedrijf is op dat vlak een zeer zuinig bedrijf, waarbij dat mensen die niets komen vragen ook niets krijgen."

Respondent 8

Daaraan gelinkt is de voorkeursbehandeling die familieleden binnen sommige van de bevraagde familiebedrijven genieten. Uit de interviews blijkt dat familieleden die eerst op managementniveau hebben gewerkt, maar nu een stapje lager werken,

nog steeds hetzelfde verdienen. Dit houdt in dat de familieleden op basis van familiebanden worden bevoordeeld in plaats van op objectieve criteria zoals prestaties, vaardigheden of kwalificaties. Dergelijk favoritisme kan mogelijk leiden tot onrechtvaardigheid, ongelijke kansen, demotivatie bij andere medewerkers en een gebrek aan vertrouwen.

"Er zaten familieleden in een semi-managementrol, die nu een stapje naar beneden treden omdat ze alle drie niet de skills hebben om leiding te geven. Dat is zo bij een familiebedrijf, dat kinderen vaak al in een managementrol worden gezet en dat ze daar dan niet de skills voor hebben, maar dan heb je een probleem. Ze zullen dan ook niet minder gaan verdienen omdat ze een stapje lager gaan."

Respondent 3

Thema 5: Identificatie en waardering

Het vijfde thema, gelinkt aan hrm-praktijken op het niveau van de werknemer, is 'identificatie en waardering'. De relatie met de medewerkers heeft namelijk ook een invloed op de retentiegraad. Uit de interviews blijkt dat de, vaak informele, relaties met werknemers worden beschouwd als een enorme kracht van familiebedrijven. Doordat de werknemers zich identificeren met het bedrijf zullen ze minder snel zijn geneigd om het bedrijf te verlaten. Het is ook niet zo dat ze drie hiërarchische niveaus moeten doorzwemmen om iets te kunnen vragen aan bijvoorbeeld de hr-manager of de CEO. Uit de interviews blijkt dat, wanneer een werknemer meer dan twee jaar in het bedrijf werkt, hij niet snel zal vertrekken. Bij werknemers die er een half jaar tot een jaar werken, is de kans wat groter dat ze vertrekken. Alle tien de respondenten bevestigen dat ze geen hoog personeelsverloop hebben in hun bestaand team. Het vinden van de juiste mensen daarentegen blijkt, zoals eerder aangehaald, wel een enorme uitdaging te zijn. Uit de interviews blijkt echter ook dat de meeste respondenten het personeelsverloop niet formeel meten. De meesten geven aan dat ze dit naar de toekomst toe wel willen doen.

"Nee, wij hebben geen hoog verloop. We zien alleen dat van de laatste vijf, er twee of drie vertrokken zijn. De mensen die hier twee jaar werken, die blijven hier tien jaar werken. Van de jeugd die hier begint, neem ik er vijf aan en weet ik dat er tussen de zes en twaalf maanden drie zullen weggaan. Ofwel hebben ze dan korter bij werk gevonden, ofwel krijgen ze meer of ze doen het niet graag en stoppen ermee. Vroeger nam je een arbeider aan en die bleef hier 20 jaar. Nu willen ze eens iets anders proberen. Het laatste half jaar hebben we ook wel een nultolerantie politiek gedaan. Dat wil zeggen dat we liever werken met 40 goede mensen dan met 50 waardoor er vijf of tien het spel om zeep helpen."

Respondent 9

"Wij meten het personeelsverloop niet echt. We weten wel hoeveel mensen er ieder jaar zijn weggegaan, maar dat zit nu wel niet in een 'balanced scorecard'. In de toekomst willen we dat misschien wel doen."

Respondent 3

"We hebben wel statistieken om te kijken hoelang mensen bij ons zijn, maar nu echt om te zeggen dat we daar 6-maandelijks een statistiek van bijhouden, dat niet. Er zijn periodes dat er per jaar vier à vijf mensen weggaan en dan is er weer een jaar of twee dat er niemand weg gaat."

Respondent 1

Er zijn verschillende redenen waarom medewerkers niet snel vertrekken binnen familiale kmo's. Eén daarvan is dat de werknemers zich betrokken voelen waardoor ze zich identificeren met het bedrijf. Ze worden ook als familie behandeld wat hen een vertrouwd gevoel geeft. Als we naar de redenen voor eventuele exits peilden tijdens de interviews, blijkt dat de meesten niet snel afscheid nemen van hun werknemers. Enkel als er sprake is van zware problemen gaat men over tot een gedwongen exit. Werknemers voelen zich hierdoor meer geborgen in de ondernemingen. Mogelijke bijsturing gebeurt vaak ook op een informele manier. Op die manier kan er vertrouwen groeien tussen de werkgever en de werknemer. Hiervoor is duidelijk ruimte in familiale bedrijven. Dat vertrouwen is essentieel voor de retentiegraad. Werknemers voelen zich 'schatplichtig' aan de eigenaar. Respondent 6 geeft aan dat dit op een informele manier gebeurt, want er wordt niets officieel geregistreerd.

"We willen de mensen een goed gevoel geven. Wij zijn begonnen als familiebedrijf en wij proberen dat ook zo te houden. Je moet je proberen gelijk te stellen met de jongens. Als er opgetreden moet worden, moet er opgetreden worden. We willen dat familiaal karakter wel echt proberen te houden. Ondanks het feit dat we nu toch al zo groot zijn, blijft dat familiale karakter er nog. Mijn deur staat altijd open. Betrokkenheid en verantwoordelijkheid zijn toch wel twee grote waarden binnen het bedrijf. Ze moeten bijvoorbeeld zelf hun uren opschrijven, dat wordt hier niet met een tikklok gedaan of officieel geregistreerd. Wij gaan ervan uit dat zij eerlijk zijn en hun uren correct opschrijven."

Respondent 6

Tijdens de interviews werd ook aangehaald dat de informele gesprekken die op elk moment kunnen plaatsvinden een troef van familiale kmo's zijn. De CEO staat zo kort bij de medewerkers dat er aangevoeld wordt wanneer er bijvoorbeeld nood is aan een gesprek.

"We zijn een familiebedrijf dat toch nog kort bij de mensen staat, dus je weet wel heel goed wat er leeft of niet leeft of als er iemand

ongelukkig is. Ik heb nu een gesprek met iemand opstaan die zegt van 'goh ik mis wel wat uitdaging en ik heb eens een andere vacature in 't oog etc.' dus dan plan ik onmiddellijk een gesprek in en dan ga ik na wat hij/zij mist, wat hij/zij nodig heeft en van waar dat is ontstaan. Ik wil die onderliggende reden wel kennen, dus wij voelen dat als iemand niet op zijn gemak is. Dan steken we daar echt wel tijd in om die persoon aan boord te houden, als dat natuurlijk de moeite waard is voor die persoon hé. Dat is op individueel niveau als we het opmerken of als het ons gesignaleerd wordt, maar los daarvan zijn wij dagelijks bezig met het de mensen het zo aangenaam mogelijk te maken."

Respondent 10

"Ik denk dat wij een bedrijf zijn met de juiste waarden en mensen, die dat weten in te schatten, blijven ook. We zorgen voor onze mensen. We zijn nog steeds een familiebedrijf hé, dus dat wil zeggen dat we de mensen en hun gezin ook wel echt kennen."

Respondent 6

"Wij denken dat onze mensen blijven omwille van de familiale waarden, de verbondenheid onder de mensen en afdelingen onderling."

Respondent 8

De bevroegde CEO's geven aan dat bezig zijn met retentie voor hen van zeer groot belang is. Ze zetten actief in op het behouden van hun werknemers door er een band mee te creëren. Ze organiseren bijvoorbeeld teambuildings, personeelsdagen, familiedagen, alsook een personeelskrant waarin ze bijvoorbeeld een update over de werven geven. Dit verhoogt volgens hen het engagement van de werknemers.

"We hebben geen verloop, maar retentie is iets waar je constant mee moet bezig zijn. Veel mensen die niet op HR zitten vergissen zich daarin. Retentie is voor de personeelsverantwoordelijke het belangrijkste. Ga maar een nieuw goed profiel zoeken, begin maar rond te bellen, dan kan je je tijd beter in de goede mensen steken die hier zitten."

Respondent 9

"Wij willen, naast opleiding en loon, de mensen samenbrengen. Wij organiseren daarom een teambuilding, personeelsfeest en familiedag. We laten ook via sociale media zien hoe ver we op de werven staan zodat ze die betrokkenheid voelen. Zo hebben we ook het personeelskrantje, dat komt twee keer per jaar uit en daar staan allemaal foto's in. Daar staat ook wat er het afgelopen half jaar allemaal gebeurd is, hoever ze met de werven staan, wie er nieuw in dienst is, een geboorte, een huwelijk... Dat wordt allemaal daarin vermeld om die samenhang te krijgen."

Respondent 9

(In)formele hrm-praktijken in familiebedrijven

Wanneer familiale kmo's hun vast team groter willen maken, zal verdere professionalisering nodig zijn. Zo is het aanwerven moeilijker geworden en vergt dit nieuwe competenties. Andere uitdagingen die hierbij komen kijken zijn het voldoen aan de noden van de nieuwe generatie en het laten overeenkomen van de verschillende generaties.

"Als je ziet wat de verwachtingspatronen van de nieuwe generatie zijn, is dat soms anders dan dat wij gewend zijn. We zullen daar een evenwicht in moeten zoeken. Jongeren hebben in het algemeen een heel andere verwachting ten opzichte van work-life balance, daar moet rekening mee gehouden worden. Alsook dat de samenwerking goed blijft verlopen tussen de nieuwe en de oude generatie, zodat we daar geen conflicten in krijgen."

Respondent 5

5. DISCUSSIE

5.1. Theoretische implicaties

Het doel van deze kwalitatieve studie was om, aan de hand van diepte-interviews, meer inzicht te verkrijgen in hoe familiale kmo's omgaan met (in)formele hrm-praktijken en te ontrafelen wat de impact hiervan is op hun retentiegraad. Reid & Adams (2001) hebben in voorgaand onderzoek aangetoond dat 'human capital' het meest gewaardeerde bezit is van een bedrijf. Het belang van formele hrm-praktijken wordt algemeen erkend in de managementliteratuur, maar werd onvoldoende onderzocht binnen familiale kmo's (Steijvers *et al.* 2017). Voorgaande studies wijzen nochtans op een positief effect van de formalisering van hr-praktijken op de bedrijfsprestaties. In tegenstelling tot grote bedrijven, staan niet alle familiale kmo's open voor het formaliseren van hun hrm-systemen (De Kok, 2006). Hr-managers worden onder druk gezet om getalenteerde werknemers aan te trekken en te behouden (Horwitz *et al.*, 2003).

Uit de diepte-interviews kwamen vijf grote thema's naar boven die zich situeren op twee niveaus. Deze vijf kernelementen, die een grote invloed hebben op de (in)formalisatie van hrm-praktijken, zijn: **uitdaging, structuur en cultuur**, dewelke zich eerder afspelen op organisatieniveau, en vervolgens **evaluatie en waardering**, die eerder op individueel niveau gesitueerd zijn.

"Kwalitatieve studie naar de (in)formele hrm-praktijken in familiale kmo's"

5.1.1. De belangrijkste uitdagingen voor familiebedrijven

Wat betreft de formaliteit en informaliteit van hrm-praktijken op het niveau van de organisatie, kwamen ten eerste de **uitdagingen** aan bod waarmee familiale kmo's de dag van vandaag kampen. Deze uitdagingen, zoals (blijven) groeien, wettelijke verplichtingen waaraan voldaan moet worden en de krapte op de almaar veranderende arbeidsmarkt van vandaag, dwingen familiale kmo's hun hrm-praktijken almaar meer te formaliseren. Mintzberg & Waters (1990) haalden reeds aan dat de formalisering van het familiebedrijf een onvermijdelijk gevolg is van de groei. De groei van het bedrijf stimuleert veranderingen in managementpraktijken en transformeert het kleine, gepersonaliseerde, flexibele en op kennis gebaseerde bedrijf in een groter, formeler en economisch machtiger bedrijf. Deze bevindingen geven gewicht aan het argument dat naarmate de bedrijven groeien, de structuren die nodig zijn om hen te ondersteunen meer geformaliseerd en complexer worden. Dit sluit aan bij de resultaten die uit de interviews zijn verworven. Een opvallende bevinding die naar boven kwam, was het doelbewust vermijden van de wettelijke verplichting van de verplichte vakbondsafvaardiging die hen nog meer in de richting van formele praktijken zou duwen. Een vakbondsafvaardiging dwingt hen om veel formeler aan het werk te gaan en ontnemt het familiale bedrijf een aantal essentiële vrijheidsgraden. Familiale eigenaars proberen bijvoorbeeld een vast kader omtrent verloning te vermijden. Wanneer er een niet-familiale, externe CEO wordt aangesteld, heeft die vaak als doel om structuur te creëren binnen het familiebedrijf, waarbij een dergelijk vast kader omtrent verloning wel nodig is.

Volgens de literatuur lijken meer getalenteerde en waardevolle werknemers, ook al hebben ze meer kansen op de arbeidsmarkt, emotioneel positiever te staan tegenover de organisatie en voelen zij zich minder aangetrokken tot alternatieve banen (Jiang *et al.*, 2012; Shaw *et al.*, 2009). Uit de resultaten blijkt dat de krapte en de veranderende arbeidsmarkt een grote uitdaging is voor familiale kmo's. Door de mindset van de nieuwe generatie en de hierbij horende flexibiliteit weten werknemers niet enkel dat ze erg gewild zijn, maar zijn ze ook minder gehecht aan één werkgever, zeker wanneer er niet aan hun verwachtingspatroon wordt voldaan. Hierdoor is het vinden van de juiste profielen voor alle tien de respondenten een van de grootste uitdagingen. De jongere generaties (Y en Z) hebben daarnaast ook een andere verwachting ten opzichte van de *work-life balance* waar werkgevers mee rekening dienen te houden.

Dit zorgt ervoor dat familiale kmo's het aanwervingsproces als strategisch relevant beginnen te beschouwen, waarbij ze een interne recruiter aannemen en stilaan afstappen van het werken met interimkantoren of selectiebureaus. Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat de bedrijven het rekruteringsproces in eigen handen willen nemen. Een sterke *branding* is hierbij cruciaal. Het blijkt dat ze vaak veel energie steken in hun interne *branding* door hun werknemers goed te verzorgen, momenten te organiseren voor hen en mensen samen te brengen. Wanneer het aankomt op externe *branding*, hebben ze het vaak veel moeilijker. Daarbij ontbreekt het hen vaak aan de juiste competenties. Sommigen onder hen beseffen dat ten volle en wensen hier dan ook op in te zetten. Dit gaat dan hun rekruteringsproces sterk ondersteunen. Deze verschillende uitdagingen zorgen ervoor dat familiale kmo's meer en meer van informele naar formele praktijken opschuiven.

“Uitdagingen als continue groei, de krapte op de arbeidsmarkt en wettelijke verplichtingen dwingen familiale kmo's om hun hrm-praktijken te formaliseren.”

5.1.2. De structuur van familiale kmo's

Een volgend element dat invloed heeft op de mate van (in)formaliteit van hrm-praktijken is de **structuur** van de organisatie. Familiale bedrijven hebben doorgaans een eerder vlakke organisatiestructuur, met kortere hiërarchische lijnen (Barry, 1989). Ze streven een nauwe band na met de medewerkers en dat vertaalt zich in een vlakke structuur met weinig hiërarchie en open communicatielijnen tussen eigenaars en werknemers. Dit creëert een wederzijds verwantschap, wat het nastreven van eigenbelang minimaliseert en leidt tot loyaliteit en betrokkenheid ten aanzien van het bedrijf en de familie (Schulze *et al.*, 2003). Een complexere structuur met meerdere niveaus wordt door familiale ondernemingen aanzien als een bedreiging van het verwantschap dat ze hebben opgebouwd met hun werknemers. Uit de interviews blijkt dat men niet alleen het verwantschap tussen de werknemers en de eigenaar erg belangrijk vindt, maar ook de relatie tussen de werknemers onderling. De eigenaar of familiale CEO bekommert zich over de band die werknemers met elkaar hebben en is gefocust op de sfeer op de werkvloer.

Astrachan & Kolenko (1994) constateerden dat de bijzondere relatie tussen de familie en het bedrijf een volatiele situatie kan creëren met betrekking tot praktijken zoals de selectie van werknemers, beloning, beoordeling en persoonlijke ontwikkeling. Dit sluit aan met de bevindingen die verworven werden in de interviews. Uit voorbeelden van aangeworven familieleden met privileges blijkt vaak dat deze ondernemingen zich op een slappe koord begeven waarbij er ook moet worden terugge-

komen op beslissingen waarbij mag worden aangenomen dat de andere werknemers hiervoor weinig tot geen begrip tonen. Positief is echter dat sommige eigenaars zich hiervan wel van bewust zijn en hun zoon of dochter op een aanvaardbare manier proberen te brengen waarbij de feedback van hun werknemers erg belangrijk is.

Hun bijzondere dynamieken kunnen voor familiale kmo's ook net een kracht zijn. Zoals werd opgemerkt door Gomez-Mejia *et al.* (2007), hoe sterker de rol van de familie in het eigendom en management, hoe meer het bedrijf strategieën zal aannemen om aan haar sociaal-emotionele prioriteiten te kunnen voldoen, waarvan het behoud van langdurige relaties met de werknemers een belangrijke dimensie is (Berrone *et al.*, 2012). De directe betrokkenheid van een familielid in belangrijke topfuncties versterkt ook de interactie tussen de eigenaarsfamilie en de stakeholders van het bedrijf (bv. Block & Wagner, 2010). Bovendien wordt gesuggereerd dat sterke niveaus van familiale betrokkenheid en identificatie met het bedrijf, uitgedrukt door de aanwezigheid van een familiale CEO, vergelijkbare gevoelens bij werknemers kunnen creëren. Wanneer een lid van een organisatie zich op een toegewijde manier gedraagt, verhoogt dit de kans dat andere leden ook een hogere identificatie en betrokkenheid bij de organisatie zullen ervaren (Barsade, 2002).

Volgens Rhoades en Eisenberger (2002) zijn de leiders van de organisatie de belangrijkste beïnvloeders van de betrokkenheid van werknemers. Hoewel het sociale besmettingseffect ook kan optreden in aanwezigheid van een niet-familiale CEO, die een goed rolmodel kan zijn voor de niet-familieleden, wordt ervan uitgegaan dat een familiale CEO meestal de sterkste niveaus van toewijding aan de familievisie van het bedrijf vertoont, en dit is de belangrijkste trigger van vergelijkbare attitudes door de werknemers. Daardoor zal het leiderschap van familiale CEO's waarschijnlijk een algehele verbetering opleveren van de gevoelens van psychologisch eigenaarschap en affectieve betrokkenheid van niet-familie medewerkers, waardoor de intenties om te vertrekken worden verminderd.

Ook in onze interviews blijken er verschillen te zijn tussen de manier waarop familiale en niet-familiale CEO's van familiebedrijven kijken naar de formalisering van hrm-praktijken. De familiale CEO wil de communicatielijnen met de werknemers zo kort mogelijk houden. Dit wil zeggen dat het contact doorgaans zeer informeel is. Wanneer een werknemer problemen heeft, zal de drempel om hierover te spreken zo laag mogelijk worden gehouden. De niet-familiale CEO wil het familiaal karakter behouden, maar komt tegelijk ook in het bedrijf om structuur te

(In)formele hrm-praktijken in familiebedrijven

brengen, door de toegenomen nood aan professionalisering. Voor de niet-familiale CEO is het omgaan met de niet-financiële doelstellingen die inherent zijn aan de meeste familiebedrijven een hele uitdaging. Hierbij worden beslissingen genomen die niet noodzakelijk het beste economische resultaat nastreven, maar de bredere belangen van de familie weergeven.

Het welgekende driebirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1996) geeft de mogelijke spanningsvelden weer waar familiale bedrijven mee te kampen hebben. Het managen van deze spanningsvelden is in de praktijk vaak hrm-gerelateerde materie. De mogelijke conflicten die daaruit volgen zijn vaak niet rationeel, maar geïnspireerd door bijvoorbeeld de andere visie van de eigenaar en hebben betrekking op de bredere doelstellingen van het familiebedrijf: het aanwerven van familiaal personeel, de verloning of de tijdshorizon van bepaalde investeringen. Door de verwevenheid van deze elementen is het vaak erg moeilijk voor hr-managers om een rationele hrm-politiek te voeren. Die extra dimensie bij familiebedrijven vormt voor hen een bijkomende uitdaging.

Wat betreft het hrm-beleid zelf, blijkt uit onze interviews dat er een toenemende mate van belang wordt gehecht aan het zogenaamde 'soft hrm'. Vooral op vlak van deze praktijken blijken onze geïnterviewden een verschuiving te hebben doorstaan naar meer formele, geavanceerde praktijken. Dit vergt nieuwe competenties van hun hr-managers, die meer en meer gaan focussen op een doordacht opleidingsbeleid, een explicieter welzijnsbeleid en op een-op-eencoaching van medewerkers.

5.1.3. Bedrijfscultuur

Naast de uitdagingen waarmee familiale kmo's te kampen krijgen en hun organisatiestructuur, speelt ook de **organisatiecultuur** een rol in de mate van formalisering van hrm-praktijken, zo blijkt uit deze kwalitatieve studie. Familiebedrijven hanteren vaak criteria voor de selectie en aanwerving van werknemers die sterk gerelateerd zijn aan hun cultuur en waarden (Dyer & Mortensen, 2006). Uit eerder onderzoek blijkt dat, naast sociale uitwisselingsmechanismen, de culturele fit (Cruz *et al.*, 2011) en de mate waarin werknemers zich kunnen herkennen in de organisatie (Vallejo, 2009) de mate van retentie beïnvloedt. Dit stemt overeen met de bevindingen van de interviews, waaruit blijkt dat een fit met de organisatiecultuur in veel gevallen het doorslaggevende criterium is bij een aanwervingsproces. Familiebedrijven zijn ervan overtuigd dat de persoonlijkheid van de potentiële en de huidige werknemers moet passen bij hun cultuur en de normen en waarden waar zij als onderneming voor staan. Familieleden kunnen daarom informele criteria zoals

verwantschapsbanden gebruiken bij het aanwerven van een werknemer, in plaats van meer objectieve criteria zoals competentie (Dyer, 2006). Uit de interviews blijkt ook dat familieleden een informeler aanwervingsproces doorlopen vergeleken met niet-familieleden. De mate waarin zij dit "aanvaardbaar maken" voor de andere werknemers is van elementair belang.

5.1.4. Evaluatie

Naast elementen op het niveau van de organisatie, ontrafelden de interviews ook elementen op individueel niveau van de werknemer die de graad van (in)formaliteit die familiale kmo's hanteren bepalen en mogelijks een invloed hebben op de retentiegraad. Meer bepaald kwamen tijdens de interviews de kernbegrippen **evaluatie** en waardering als twee essentiële thema's naar voor. Het functioneringsgesprek, ten eerste, is een hrm-instrument dat kan worden gebruikt om positieve attitudes en gedragingen van werknemers teweeg te brengen, door feedback te geven, verwachtingen te verduidelijken en mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling te bespreken (Razouk, 2011). Een bedrijf kan op verschillende manieren de medewerkers evalueren. Praktijken die worden toegepast om werknemers te motiveren om optimaal te presteren zijn beloningssystemen, prestatiebeoordelingen, promoties en werkzekerheid (Appelbaum *et al.*, 2000). Familiebedrijven lijken de voorkeur te geven aan informele en naar eigen goeddunken genomen praktijken. Die leiden mogelijk tot de invoering van onrechtvaardige compensatie- en prestatiebeoordelingssystemen (Barnett & Kellermanns, 2006; Chua *et al.*, 2009). Uit de interviews met familiale kmo's blijkt dat er inderdaad nog vaak een informele manier van evalueren wordt gebruikt. Hierdoor behoudt men meer flexibiliteit en kan het management snel inspelen op de noden en frustraties van medewerkers. Dit mag voor familiale kmo's zeker als een troef worden beschouwd. De vraag stelt zich echter of tijdens deze momenten genoeg 'hoogte' of 'afstand' wordt genomen om boven het dagdagelijkse uit te stijgen. Uit de interviews blijkt ook dat er een potentiële keerzijde is, namelijk ongelijke verloning.

5.1.5. Identificatie en waardering

Het laatste kernbegrip dat naar voren kwam tijdens de interviews is de **waardering** van medewerkers. Ondanks het vaak beperkte gebruik van formele *high performance work practices* (HPWP's), zijn familiebedrijven geneigd hun werknemers meer persoonlijke aandacht te geven (Pittino *et al.* 2016). Familiebedrijven blijken te investeren in het opbouwen van verbonden interne gemeenschappen (Miller *et al.*, 2008; Miller *et al.*, 2009), aandacht te hebben voor de levenskwaliteit en het welzijn van

hun werknemers (Cennamo *et al.*, 2012) en de betrokkenheid van werknemers en langdurige werkrelaties te stimuleren (Kim & Sung-Choon, 2013). Uit onze interviews komt naar voor dat te formele hrm-praktijken door de CEO's als een rem worden ervaren om die sterke verbondenheid te creëren. Zij zijn zich bewust van de voordelen van meer gestructureerde processen, maar zien ze tegelijkertijd als een bedreiging om op een flexibele manier aan de band met hun werknemers te werken. Die persoonlijke band is ook van doorslaggevend belang als het op retentie aankomt. De identificatie die werknemers ervaren met het bedrijf, met de waarden en met de eigenaar is iets wat hen voor langere tijd aan de onderneming bindt. De uitdaging voor groeiende familiale kmo's bestaat er daarom uit hun hrm-praktijken te formaliseren, maar tegelijkertijd ook het verwantschap met en tussen hun medewerkers te behouden en te versterken.

5.2. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Hoewel deze studie heeft geleid tot nieuwe relevante inzichten rond hrm-praktijken binnen familiale kmo's, zijn we ons ervan bewust dat er ook enkele beperkingen aan dit onderzoek zijn. Een eerste beperking is gerelateerd aan onze steekproef. Hoewel we bij het samenstellen van deze steekproef hebben getracht zoveel mogelijk diverse invalshoeken mee te nemen, bestond onze uiteindelijke sample enkel uit mannelijke respondenten. Hoewel recente cijfers aantonen dat slechts 7,1 procent van de Belgische CEO's vrouwen zijn (Deloitte, 2022) en onze steekproef dus een weerspiegeling van de realiteit is, beschouwen wij dit wel als een beperking van ons onderzoek en raden wij toekomstig onderzoek aan een grotere, meer diverse groep van respondenten samen te stellen, aangezien er mogelijk verschillen zouden kunnen zijn tussen de manier waarop mannen en vrouwen naar humanresourcesmanagement kijken.

Daarnaast werd er in dit onderzoek niet gefocust op heterogeniteit betreffende specifieke kenmerken van de deelnemende familiebedrijven, zoals de generatie die het management in handen heeft of verschillen in eigendomsstructuren die mogelijk een invloed kunnen hebben op de formalisering van hrm-praktijken. Toekomstig onderzoek zou hier wel verder op kunnen inzoomen door te kijken of bijvoorbeeld een mogelijke generatiekloof binnen een familiebedrijf invloed heeft op de manier waarop hun hrm-praktijken worden georganiseerd. Wanneer een familiebedrijf wordt geleid door meerdere generaties van de familie, kunnen er verschillen zijn in waarden, denkwijzen en benaderingen tussen de oudere generatie en de jongere generatie. Deze generatiekloof kan leiden tot heterogeniteit in

strategische besluitvorming en bedrijfscultuur en heeft mogelijk dus ook een impact op de hrm-praktijken.

Ook de potentiële invloed van de sector waarin het familiebedrijf actief is op de manier waarop hun hrm-praktijken worden georganiseerd, werd in dit onderzoek niet specifiek onderzocht. Toekomstig onderzoek kan blootleggen wat de impact is van de sector op het formaliseren van hrm-praktijken. Zo zullen bepaalde sectoren harder lijden onder de zogenaamde '*war for talent*' dan andere en dus bijvoorbeeld hun selectie- en wervingspraktijken hierop moeten afstemmen. Ook de fysieke en mentale werklast zal niet in elke sector van hetzelfde niveau zijn, wat maakt dat bijvoorbeeld het welzijnsbeleid in bepaalde sectoren een grotere rol zal spelen dan in andere.

Als laatste aanbeveling voor verder onderzoek raden wij aan om nog gericht te kijken naar het onderscheid tussen familiale en niet-familiale CEO's van familiebedrijven en de verschillen en/of gelijkenissen in de manier waarop zij de hrm-praktijken van het bedrijf formaliseren. Hoewel uit deze studie is gebleken dat niet-familiale CEO's over het algemeen formeler en meer gestructureerd te werk gaan dan familiale CEO's, die vooral waarde hechten aan het behouden van het eerder informele karakter en de zogenaamde '*open door policy*', is dit slechts het tipje van de ijsberg en zou er bijvoorbeeld verder onderzoek kunnen gebeuren naar de drijvers van deze verschillen.

BIOGRAFIE VAN DE AUTEURS

Dr. **Laura Hoekx** is postdoctoraal onderzoeker aan het Research Center for Entrepreneurship and Family Firms (RCEF) van de Universiteit Hasselt. Ze schreef een doctoraatsthesis over emotionele dissonantie in familiale topmanagementteams. Momenteel zet ze dit onderzoek naar human resources en emoties in familiebedrijven verder en focust ze hierbij vooral op welzijn en engagement in de unieke context van familiebedrijven.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/laurahoekx/>

Seppe Croonen is doctoraatsstudent aan het Research Center for Entrepreneurship and Family Firms (RCEF) van de Universiteit Hasselt. In zijn doctoraat onderzoekt hij hoe bedrijfsfamilies collectief psychologisch kapitaal kunnen opbouwen aan de hand van familiale governance processen, die bijdragen aan het functioneren van zowel de bedrijfsfamilie als het bedrijf.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/seppe-croonen-585889b7/>

(In)formele hrm-praktijken in familiebedrijven

Kato Beckers behaalde in 2023 haar master in de Handelswetenschappen, met een specialisatie in Ondernemerschap & Management. Tijdens haar masteropleiding schreef ze een masterproef over (in)formele hr-praktijken binnen familiale kmo's, onder begeleiding van het Research Center for Entrepreneurship and Family Firms van de Universiteit Hasselt. Sindsdien is ze actief als wellbeing-verantwoordelijke in de evenementensector.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/kato-beckers-59aa80236/>

REFERENTIELIJST

Alessandri, T. M., Mammen, J., & Eddleston, K. (2018). Managerial incentives, myopic loss aversion, and firm risk: A comparison of family and non-family firms. *Journal of Business Research*, 91, 19– 27. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.030>.

Allen, M. R., Ericksen, J., & Collins, C. J. (2013). Human Resource Management, Employee Exchange Relationships, and Performance in Small Businesses. *Human Resource Management*, 52(2), 153– 173. <https://doi.org/10.1002/hrm.21523>.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000), Manufacturing Advantage: Why High- Performance Work Systems Pay Off. *The Academy of Management Review*, 26. <https://doi.org/10.2307/259189>.

Astrachan, J.H. (2010) Strategy in Family Business: Toward a Multidimensional Research Agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 6-14. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.001>.

Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00251.x>.

Bammens, Y., Voordeckers, W. and Van Gils, A. (2011). Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13, 134-152. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x>

Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x>.

Barry, B. (1989). The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Family Business Review*, 2(3), 293-315. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00293.x>.

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative science quarterly*, 47, 644-675. <https://doi.org/10.2307/3094912>.

Bello-Pintado, A., & Garcés-Galdeano, L. (2017). Bundles of hrm practices in family and non-family firms: the impact on enhancing performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 2971–2992. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1391311>.

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. <https://doi.org/10.1177/1059601111402684>.

Berrone, P., Cruz, C. & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25, 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>.

Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *The Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73–96. <https://doi.org/10.1257/jep.20.2.73>.

Block, J.H. & Wagner, M., Corporate Social Responsibility in Large Family and Founder Firms (26 2010 6,). ERIM Report Series Reference No. ERS-2010-027-ORG, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1657793>.

Boyd, B., Royer, S., Pei, R., & Zhang, X. (2015). Knowledge transfer in family business successions: Implications of knowledge types and transaction atmospheres. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 17-37.

Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>.

Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More about their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153-1173. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Kellermanns, F. (2009). Priorities, resource stocks, and performance in family and nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 739-760. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00324.x>.

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355–372. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x>.
- Chua, J. H., Steier, L. P., & Chrisman, J. J. (2006). How Family Firms Solve Intra-Family Agency Problems Using Interlocking Directorates: An Extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 777–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00150.x>.
- Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Shanine, K. K., & Balkin, D. B. (2018). Making sense of hr in family firms: Antecedents, moderators, and outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.001>.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are Family Firms Really More Socially Responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1295–1316. <https://doi.org/10.1111/etap.12125>.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16. <https://doi.org/10.9790/487X-1420816>.
- De Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441–460. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2006.00181.x>.
- De Vos, A., & Meganck, A. (2008). What HR managers do versus what employees value. *Personnel Review*, 38(1), 45–60. <https://doi.org/10.1108/00483480910920705>.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99. <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>.
- Delery, J. E. and Shaw, J. D. (2001). *The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension*. In: Ferris, G.R., Ed., Research in Personnel and Human Resources Management, 20, JAI, Greenwich, 165-197.
- Deloitte Global Boardroom Program. (2022). Progress at a snail's pace: Women in the boardroom: A global perspective. Deloitte Global. Geraadpleegd op 13-03-2024, van <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/AtB/deloitte-nl-women-in-the-boardroom-seventh-edition.pdf>.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Flamini, G., Gnan, L., & Pellegrini, M. M. (2021). Forty years of research on human resource management in family firms: Analyzing the past; preparing for the future. *Journal of Family Business Management*, 11(3), 264–285. <https://doi.org/10.1108/jfbm-05-2020-0040>.
- Flamini, G., Pittino, D. & Visintin, F. (2022). Family leadership, family involvement and mutuality HRM practices in family SMEs. *Journal of Family Business Strategy*, 13, 100468. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100468>.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P. & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653-707. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F. & Baert, H. (2011) Influence of Learning and Working Climate on the Retention of Talented Employees. *Journal of Workplace Learning*, 23, 35-55. <https://doi.org/10.1108/13665621111097245>.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 11-26.
- Hoon, C., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2019). Advancing knowledge on human resource management in family firms: An introduction and integrative framework. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3), 147-166. <https://doi.org/10.1177/2397002219847883>.

- Horwitz, F.M., Heng, C.T. and Quazi, H.A. (2003), Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13, 23-44. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x>.
- Huselid, M.A. (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672. <http://doi.org/10.2307/256741>.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x).
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976c). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x).
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. & Baer, J.C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264-1294, <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>.
- Kettunen, J., Martikainen, M., & Voulgaris, G. (2021). Employment policies in private loss firms: Return to profitability and the role of family CEOs. *Journal of Business Research*, 135, 373-390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.029>.
- Kim, H., Sung-Choon, K. (2013). Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 91-113. <https://doi.org/10.1007/s10490-011-9264-6>.
- Kotey, B. and Slade, P. (2005), Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 43: 16-40. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00123.x>.
- Lambrechts, F., & Gnan, L. (2022). Human resources and mutual gains in family firms: New developments and possibilities on the horizon. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100502. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100502>.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1), 39-46. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)900256](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)900256).
- Leon-Guerrero, A. Y., McCann III, J. E., & Haley, Jr, J. D. (1998). A study of practice utilization in family businesses. *Family Business Review*, 11(2), 107-120. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00107.x>.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313-330. <https://doi.org/10.1002/job.307>.
- MacDuffie, J. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221. <https://doi.org/10.1177/001979399504800201>.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567. <https://doi.org/10.1080/09585190601178745>.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. and Scholnick, B. (2008), Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45: 51-78. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x>.
- Miller, D., Lee, J., Chang, S. et al. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40, 802-817 (2009). <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.11>.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1990). Studying deciding: An exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler. *Organization Studies*, 11(1), 1-6. <https://doi.org/10.1177/017084069001100101>.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (p. 563). Leuven: Acco.
- Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33-44. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.003>.

Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2007). The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting Strategic Change via Knowledge Grafting. *The Academy of Management Journal*, 50(4), 821–847. <http://www.jstor.org/stable/20159892>.

Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2018). Are family firms good employers?. *Academy of Management Journal*, 61(2), 553–585. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0765>.

Newman, A., & Z. Sheikh, A. (2014). Determinants of best HR practices in Chinese SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 414–430. <https://doi.org/10.1108/jsbed05-2014-0082>.

Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People Unleashing the Power of the Workforce*. Harvard Business School Press, Boston.

Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., & Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75–89. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.04.002>.

Razouk, A. A. (2011), High-performance work systems and performance of French small- and medium-sized enterprises: examining causal order. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 311–330. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540157>.

Reid, R. S., & Adams, J. S. (2001a). Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), 310–320. <https://doi.org/10.1108/03090590110401782>.

Reid, R. S., & Adams, J. S. (2001b). Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), 310–320. <https://doi.org/10.1108/03090590110401782>.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.

Sánchez-Marín, G., Meroño-Cerdán, N. L., & Carrasco-Hernández, A. J. (2019). Formalized HR practices and firm performance: an empirical comparison of family and non-family firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1084–1110. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289547>.

Santana, M., & Lopez-Cabrales, A. (2019). Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (Vol. 26, Issue 6, pp. 1171–1183). John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/csr.1765>.

Sharma, P., & Manikutty, S. (2005). Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 293–311. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00084.x>.

Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016–1033. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.44635525>.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 473–490. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5).

Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6 (1), 425, 431.

Singh, A., & Shaurya, A. (2021). Impact of Artificial Intelligence on HR practices in the UAE. *Humanities & Social Sciences Communications*, 8(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00995-4>.

Songini, L. (2006). 15 The professionalization of family firms: theory and practice. *Handbook of research on family business*, 269.

Spranger, J. L., Colarelli, S. M., Dimotakis, N., Jacob, A. C. & Arvey, R. D. (2012), Effects of kin density within family-owned businesses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 151–162. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.07.001>.

Steijvers, T., Lybaert, N., & Dekker, J. (2017). Formal human resource practices in family firms. *Journal of Family Business Management*, 7(2), 151–165. <https://doi.org/10.1108/jfbm-07-2016-0016>.

Strauss, A., & Corbin, J. (1994). *Grounded theory methodology: An overview*. In N. K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 273–285). Sage Publications, Inc.

(In)formele hrm-praktijken in familiebedrijven

Subramony, M. (2009), A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48, 745-768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>.

Vallejo, M. C. (2009), The Effects of Commitment of Non-Family Employees of Family Firms from the Perspective of Stewardship Theory. *Journal of Business Ethics*, 87, 379-390. <https://10.1007/s10551-008-9926-6>.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Edward Elgar Publishing.

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>.

Zhang, W., & Cao, L. (2016). Family involvement, internal control and agency costs – Evidences from China's listed family firms. *Perspectives in Science*, 7, 45-51. <https://doi.org/10.1016/j.pisc.2015.11.009>.