



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

"Intrapreneurship" en werknemersbetrokkenheid in familiebedrijven: de modererende rol van SEW

Arne Bussels

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

PROMOTOR :

dr. Rik VANHEES



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

"Intrapreneurship" en werknemersbetrokkenheid in familiebedrijven: de modererende rol van SEW

Arne Bussels

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

PROMOTOR :

dr. Rik VANHEES

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Master Handelswetenschappen, afstudeerrichting Ondernemerschap & Management, aan de Universiteit Hasselt. Deze opleiding heeft mij niet alleen inhoudelijk gevormd, maar ook uitgedaagd om zelfstandig en kritisch te denken. De opgedane kennis en vaardigheden vormden de nodige basis om dit werk met overtuiging tot een goed einde te brengen.

Het schrijven van deze masterproef was niet mogelijk geweest zonder de hulp en steun van enkele personen, die ik graag wil bedanken. In het bijzonder wil ik mijn promotor, dr. Rik Vanhees, oprecht danken voor zijn inhoudelijke feedback en deskundige begeleiding gedurende het hele traject. Zijn kritische blik en constructieve suggesties hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de kwaliteit van dit werk.

Daarnaast wil ik ook mijn ouders bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun tijdens mijn volledige studieloopbaan. Hun aanmoediging en vertrouwen vormden een constante bron van motivatie.

Arne Bussels,

Diepenbeek, juni 2025

Samenvatting

Familiebedrijven vormen een essentieel onderdeel van de Belgische economie en onderscheiden zich niet enkel door hun economische rol, maar ook door hun unieke structuur waarin familie, eigendom en bedrijfsvoering samenkomen. Deze verwevenheid brengt naast zakelijke doelstellingen ook emotionele belangen met zich mee, wat hen tot een boeiende context maakt voor onderzoek. In die context wint het concept *intrapreneurship*, ondernemerschap binnen bestaande organisaties, steeds meer aan belang als middel om innovatie, aanpassingsvermogen en motivatie te stimuleren.

Deze masterproef onderzoekt in hoeverre *intrapreneurship* bijdraagt aan werknemersbetrokkenheid binnen familiebedrijven. Daarnaast wordt nagegaan of het effect van *intrapreneurship* afhangt van de mate waarin familiebedrijven waarde hechten aan niet-financiële doelen, ook wel *socioemotional wealth* (SEW) genoemd. De centrale onderzoeksvraag luidt: in welke mate draagt intrapreneurship bij tot werknemersbetrokkenheid in familiebedrijven, en hoe beïnvloedt SEW deze relatie?

Om deze vraag te beantwoorden, werd een kwantitatieve studie uitgevoerd bij werknemers van Belgische familiebedrijven. In totaal namen 157 respondenten deel aan een gestructureerde enquête, verspreid via e-mail, LinkedIn en persoonlijke contacten. *Intrapreneurship* werd gemeten aan de hand van de *Employee Intrapreneurship Scale* (EIS), werknemersbetrokkenheid via de UWES-9, en SEW via de FIBER-schaal. De resultaten werden geanalyseerd via regressiemodellen met controlevariabelen zoals leeftijd, geslacht, functie en familieband.

Bevindingen en resultaten

Uit de analyse blijkt duidelijk dat *intrapreneurship* een positieve invloed heeft op werknemersbetrokkenheid in familiebedrijven. Werknemers die ondernemend gedrag vertonen, zoals het nemen van initiatief en het aandragen van vernieuwende ideeën, voelen zich doorgaans sterker verbonden met hun organisatie. Dit bevestigt eerdere inzichten dat *intrapreneurship* de autonomie, zingeving en motivatie van werknemers verhoogt. Zowel het *Job Demands-Resources* model als de *Self-Determination Theory* bieden hiervoor een theoretische verklaring: *intrapreneurship* voorziet in psychologische basisbehoeften zoals autonomie, competentie en verbondenheid, wat leidt tot hogere betrokkenheid.

Een tweede belangrijke bevinding is dat de relatie tussen *intrapreneurship* en betrokkenheid wordt beïnvloed door de mate van *socioemotional wealth* binnen het familiebedrijf. In bedrijven waar SEW, zoals familiecontrole, loyaliteit en emotionele verbondenheid, sterk aanwezig is, blijkt de positieve impact van *intrapreneurship* op engagement minder uitgesproken. Dit betekent dat in familiebedrijven waar traditie, stabiliteit en controle centraal staan, ondernemend gedrag van werknemers minder wordt gestimuleerd of gewaardeerd. Hierdoor vermindert het motiverende effect van *intrapreneurship*.

Deze bevinding sluit aan bij de *Behavioral Agency Theory*, die stelt dat familiebedrijven vaak beslissingen nemen op basis van het behoud van sociaal-emotionele waarden, zelfs wanneer dat ten koste gaat van vernieuwing. De studie toont aan dat dit ook gevolgen heeft voor het werkklimaat: werknemers voelen zich minder betrokken wanneer hun ondernemende gedrag niet wordt erkend of ondersteund.

Tegelijk wijst het onderzoek erop dat SEW niet per definitie negatief is. In veel gevallen kan SEW net zorgen voor een warme bedrijfscultuur met sterke onderlinge banden, wat werknemers motiveert. De verzwakkende invloed van SEW op *intrapreneurship* geldt dus vooral wanneer vernieuwing wordt ervaren als bedreiging voor bestaande familiale waarden. De resultaten tonen aan dat familiebedrijven best zoeken naar een evenwicht tussen behoud en vernieuwing: enerzijds het respecteren van de familie-identiteit, anderzijds het creëren van ruimte voor innovatie en autonomie.

Waarde van het onderzoek

Deze studie levert een belangrijke bijdrage aan zowel de theorie als de praktijk. Theoretisch bevestigt het onderzoek dat algemene modellen zoals het *JD-R model* en de *Self-Determination Theory* ook toepasbaar zijn binnen familiebedrijven, ondanks hun unieke dynamiek. Daarnaast wordt aangetoond dat *socioemotional wealth* niet enkel strategische beslissingen beïnvloedt, maar ook het gedrag en de motivatie van individuele werknemers. Dit vormt een waardevolle uitbreiding van de *Behavioral Agency Theory*.

Een tweede theoretische meerwaarde is dat dit onderzoek bruggen slaat tussen literatuur over organisatiegedrag en familiebedrijven. Waar veel studies focussen op financiële prestaties of opvolging binnen familiebedrijven, richt deze studie zich op het gedrag en de beleving van werknemers. De combinatie van *intrapreneurship*, engagement en SEW biedt een vernieuwende invalshoek die bijdraagt aan een beter begrip van de interne dynamiek binnen familiebedrijven.

Voor de praktijk levert het onderzoek concrete aanbevelingen op. Familiebedrijven die inzetten op *intrapreneurship* verhogen de betrokkenheid van hun medewerkers, wat leidt tot hogere motivatie en een grotere bereidheid om bij te dragen aan de doelstellingen van het bedrijf. Tegelijk is het belangrijk om de familiale waarden niet als belemmering te laten fungeren voor vernieuwing. Bedrijven doen er goed aan om een cultuur te creëren waarin vernieuwende ideeën worden verwelkomd, op voorwaarde dat deze aansluiten bij de langetermijnvisie van de familie. Dit kan onder meer door inspraak, erkenning en psychologische veiligheid te bevorderen, ook voor niet-familieleden.

Door bewust om te gaan met hun socio-emotionele rijkdom en tegelijk ruimte te maken voor ondernemerschap, kunnen familiebedrijven hun unieke identiteit behouden én toekomstgericht blijven.

Kritische beschouwing

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten biedt, zijn er ook enkele beperkingen waarmee rekening gehouden moet worden. De data werden verzameld via een cross-sectioneel design, wat betekent dat er geen uitspraken kunnen worden gedaan over oorzaak-gevolgrelaties. Longitudinaal onderzoek zou kunnen nagaan hoe *intrapreneurship* en betrokkenheid zich ontwikkelen over tijd. Daarnaast werd enkel de Belgische context onderzocht. Culturele factoren kunnen mogelijk een rol spelen in hoe SEW en *intrapreneurship* zich tot elkaar verhouden. Vergelijkend internationaal onderzoek zou hier verdere inzichten kunnen bieden.

Een andere beperking is dat SEW als één totaalscore werd opgenomen in de analyses. Het is aannemelijk dat sommige dimensies van SEW innovatie juist stimuleren, terwijl andere eerder

behoudsgezind zijn. Toekomstig onderzoek zou kunnen nagaan welke specifieke aspecten van SEW de relatie met *intrapreneurship* versterken of verzwakken.

Praktisch gezien betekent dit dat familiebedrijven niet blind moeten vasthouden aan hun waarden, maar ook kritisch moeten reflecteren op de effecten ervan op innovatie en motivatie. Door aandacht te besteden aan de werkervaring van hun medewerkers, zowel familieleden als niet-familieleden, kunnen ze hun betrokkenheid versterken en tegelijk hun concurrentiepositie veiligstellen.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	2
Inhoudsopgave	5
1. Introductie	7
2. Literatuurstudie	9
2.1. Familiebedrijf	9
2.1.1. Definitie en kenmerken	9
2.1.2. Economisch belang van familiebedrijven	10
2.1.3. Succesfactoren en prestaties	11
2.2. Werknemersbetrokkenheid	12
2.2.1. Definitie en conceptualisering	12
2.2.2. Determinanten van werknemersbetrokkenheid	12
2.2.3. Werknemersbetrokkenheid in familiebedrijven	13
2.2.4. <i>Intrapreneurship</i> als voorspeller van werknemersbetrokkenheid	13
2.3. <i>Intrapreneurship</i>	14
2.3.1. Definitie en onderscheid met ondernemerschap	14
2.3.2. Belang voor organisaties en werknemer	14
2.3.3. <i>Intrapreneurship</i> in de context van familiebedrijven	15
2.3.4. <i>Intrapreneurship</i> als voorspeller van werkuitskomsten	16
2.4. Relatie tussen <i>intrapreneurship</i> en werknemersbetrokkenheid	16
2.5. De modererende impact van SEW	18
2.6. Conceptueel model	19
3. Methodologie	20
3.1. Steekproef en dataverzameling	20
3.2. Meetinstrumenten	20
3.2.1. Onafhankelijke variabele	20
3.2.2. Afhankelijke variabele	21
3.2.3. Moderator	21
3.2.4. Controlevariabelen	21
4. Resultaten	23
4.1. Beschrijvende statistieken	23
4.2. Correlatieanalyse	23

4.3. Regressieanalyse	24
5. Discussie	26
5.1. Belangrijkste bevindingen	26
5.2. Theoretische implicaties	27
5.3. Praktische implicaties	28
5.4. Suggesties voor toekomstig onderzoek	29
6. Conclusie	30
7. Literatuurlijst	31

1. Introductie

Familiebedrijven vormen de ruggengraat van de Belgische economie. Cijfers tonen aan dat 77% van alle ondernemingen met personeel in België familiebedrijven zijn, waarvan 55% meer dan 200 werknemers tewerkstellen. Samen zijn zij verantwoordelijk voor 45% van de werkgelegenheid en dragen ze 33% bij aan het bruto binnenlands product (BBP) van België (<https://www.fbnbelgium.be/en/>). Naast hun economische impact onderscheiden familiebedrijven zich door hun unieke dynamiek, waarin eigendom, management en familiebelangen samenkomen. Deze verwevenheid wordt beschreven in het driecirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1996), waarin de interactie tussen familie, eigendom en bedrijfsvoering centraal staat. Door deze unieke structuur spelen naast zakelijke doelstellingen ook emotionele waarden een grote rol in de werking en besluitvorming van familiebedrijven. Dit maakt ze een zeer interessant onderzoeksobject.

Binnen organisatieontwikkeling wordt *intrapreneurship* al decennialang erkend als een belangrijk onderdeel voor innovatie en economische groei (Antoncic & Hisrich, 2003). *Intrapreneurship* stelt ondernemingen in staat om innovatiever te zijn, beter in te spelen op nieuwe kansen en zo hun financiële prestaties te verbeteren (Augusto Felício et al., 2012). Ondanks de toegenomen aandacht blijft *intrapreneurship* in de context van familiebedrijven, en in het bijzonder binnen kwantitatief onderzoek, onderbelicht. Gawke et al. (2019) speelden hierop in door de *Employee Intrapreneurship Scale* (EIS) te ontwikkelen, een gevalideerd meetinstrument om *intrapreneurship* kwantitatief te onderzoeken.

Hoewel *intrapreneurship* voornamelijk gelinkt wordt aan financiële prestaties, wijst onderzoek erop dat ook niet-financiële domeinen belangrijk zijn (Berrone et al., 2012). Financiële indicatoren geven slechts een gedeeltelijk beeld van de prestaties van familiebedrijven, zeker gezien hun aandacht voor waarden zoals reputatie, loyaliteit en langetermijncontinuïteit (Berrone et al., 2012). Een belangrijk element is werknemersbetrokkenheid, die samenhangt met hogere productiviteit, tevredenheid en loyaliteit (Sun & Bunchapattanasakda, 2019). Binnen familiebedrijven, waar traditie, samenhang en emotionele verbondenheid centraal staan volgens Zellweger et al. (2010), kan werknemersbetrokkenheid niet alleen bijdragen aan betere prestaties, maar ook aan het behoud van de familiale identiteit. Daarom vormt werknemersbetrokkenheid een relevante indicator om de impact van *intrapreneurship* te bestuderen.

Een bijkomende factor die specifiek is aan familiebedrijven is de *socioemotional wealth* (SEW). SEW verwijst naar de niet-financiële belangen die voortvloeien uit familiaal eigenaarschap en betrokkenheid, zoals het behoud van familie-identiteit, het versterken van familiewaarden en het waarborgen van sociale status (Berrone et al., 2012). SEW beïnvloedt in sterke mate de strategische keuzes van familiebedrijven, vaak zelfs ten koste van puur economische doelstellingen (Ade, 2024). Recente studies, zoals die van Smajić et al. (2023), benadrukken de noodzaak om SEW verder te verkennen in relatie tot niet-financiële prestatie-indicatoren.

Interessant is dat SEW een tegenstrijdig effect kan hebben op ondernemingsgedrag binnen familiebedrijven. Zoals Jin et al. (2021) aantonen, kan een sterke focus op SEW enerzijds innovatief gedrag stimuleren, omdat families hun reputatie en nalatenschap willen versterken. Anderzijds kan SEW ook leiden tot risicomijdend gedrag en het vermijden van strategische vernieuwingen, uit angst

om de bestaande familiale waarden in gevaar te brengen. Deze tegenstrijdigheid impliceert dat SEW de relatie tussen *intrapreneurship* en werknemersbetrokkenheid op complexe wijze kan beïnvloeden, afhankelijk van de specifieke prioriteiten en waardenstructuren binnen het familiebedrijf.

Met dit onderzoek wil ik de relatie tussen *intrapreneurship* en werknemersbetrokkenheid binnen familiebedrijven analyseren, met SEW als modererende factor. Door werknemersbetrokkenheid als niet-financiële parameter te gebruiken, biedt dit ook een interessante invalshoek binnen dit onderzoek. De keuze voor SEW als moderator is gebaseerd op de unieke relevantie van emotionele waardecreatie in familiebedrijven en de invloed ervan op de werkcontext. Door deze relatie kwantitatief te benaderen, wordt beoogd nieuwe inzichten te verkrijgen in de impact van *intrapreneurship* op een van de belangrijkste krachten van familiebedrijven: hun werknemers.

Om deze doelstelling te realiseren, wordt in het volgende hoofdstuk een literatuurstudie uitgewerkt waarin de kernconcepten familiebedrijf, werknemersbetrokkenheid, *intrapreneurship*, en *socioemotional wealth* (SEW) worden toegelicht en in verband gebracht. Op basis van deze theoretische onderbouwing worden vervolgens hypothesen geformuleerd. Daarna wordt de methodologie beschreven, gevolgd door een presentatie en bespreking van de onderzoeksresultaten. De masterproef wordt afgesloten met een conclusie en discussie waarin de belangrijkste bevindingen, de praktische implicaties, de beperkingen en suggesties voor verder onderzoek aan bod komen.

2. Literatuurstudie

2.1. Familiebedrijf

2.1.1. Definitie en kenmerken

Het is lastig om in één zin precies te definiëren wat een familiebedrijf is, omdat in de academische literatuur verschillende manieren bestaan om dit soort ondernemingen te typeren. Chua et al. (1999) suggereren dat een familiebedrijf beter kan worden gezien als een dynamisch geheel, in plaats van enkel gedefinieerd te worden op basis van eigendom of managementstructuur. Volgens hen is het niet alleen belangrijk hoeveel familieleden erbij betrokken zijn of wie de eigenaar van het bedrijf is, maar vooral wat de diepere intenties en gedragingen van de familie zijn. Ze vermelden dat een belangrijke factor hierbij de ambitie is om het bedrijf binnen de familie over meerdere generaties te behouden, evenals de actieve deelname aan strategische besluitvorming en de impact van familiewaarden op de organisatie. In plaats van één enkele definitie te gebruiken, stellen Chua et al. (1999) een gedragsgerichte aanpak voor, waarbij een familiebedrijf wordt gekarakteriseerd door het streven naar duurzame familiedoelen en waarden die invloed uitoefenen op de organisatiecultuur en de besluitvorming.

Zellweger et al. (2010) ontwikkelden dit verder door drie benaderingen te integreren: de componenten van de familiebetrokkenheid-benadering, de essentie-benadering en de organisatie-identiteit-benadering. De componenten van familiebetrokkenheid-benadering focust op de formele invloed van de familie in eigendom, bestuur en management. Wanneer een familie op elk van deze vlakken minstens 50 procent invloed uitoefent, spreken zij van betekenisvolle betrokkenheid. De essentiebenadering benadrukt volgens hen gedragskenmerken die familiebedrijven onderscheiden van niet-familiebedrijven, zoals langetermijndenken, generatieoverdracht en het belang van familiewaarden in beslissingen. Ten slotte verwijzen ze naar de organisatie-identiteitsbenadering, die nagaat in welke mate een bedrijf zichzelf als familiebedrijf ziet en dit ook uitdraagt in cultuur en communicatie. Door deze drie benaderingen te combineren, schetsen de auteurs een volledig beeld van familiebedrijven. Dit omvat zowel formele invloed als gedrag en cultuur, en sluit aan bij het concept *familiness*, dat de unieke middelen en waarden door familiebetrokkenheid beschrijft (Zellweger et al., 2010).

Naast het definiëren van familiebedrijven is het relevant om te bekijken wat zij onderscheidt van niet-familiale bedrijven en welke kenmerken hen typeren. Hierbij wordt vaak gekeken naar het driebirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996). Zij stellen dat een familiebedrijf vorm krijgt door de interactie tussen drie overlappende dimensies: familie, eigendom en management. Personen binnen het bedrijf kunnen tot één of meerdere van deze cirkels behoren, wat leidt tot complexe rolverdelingen. Deze rolverdelingen maakt familiebedrijven volgens hen bijzonder vatbaar voor zowel samenwerkingen als spanningen. Zo wijzen zij erop dat een familielid dat tegelijk eigenaar en manager is, moeilijk een onderscheid kan maken tussen familiale belangen en zakelijke doelstellingen. Dit model illustreert dat het familiebedrijf een dynamisch geheel is waarin relaties, machtsstructuren en verwachtingen voortdurend in interactie zijn (Tagiuri & Davis, 1996).

Volgens Felício en Galindo Villardón (2015) is één van de belangrijkste kenmerken van familiebedrijven de sterke invloed van familiewaarden op besluitvorming, communicatie en

organisatiecultuur. Zij geven aan dat beslissingen vaak op een informele en relationele manier worden genomen met vertrouwen, loyaliteit en langetermijngerichtheid als kernwaarden. Tegelijk waarschuwen de auteurs voor risico's zoals nepotisme en een gebrek aan professionele *governance*. Ook benadrukken zij dat niet-financiële doelstellingen, zoals het behoud van de familienaam, reputatie en controle, een belangrijke rol spelen. Deze worden samengebracht onder het concept *socioemotional wealth* (SEW), dat later uitgebreider wordt besproken (Felício & Galindo Villardón, 2015).

Zellweger (2017) benadrukt dat een familiebedrijf niet enkel een juridische of economische entiteit is, maar een sociaal systeem waarin economische, familiale en emotionele elementen samenkomen. De kracht van familiebedrijven ligt volgens hem in de combinatie van betrokkenheid, verantwoordelijkheid en eigenaarschap, die over generaties heen wordt doorgegeven. Deze verwevenheid brengt zowel kansen als uitdagingen met zich mee. Hij wijst erop dat het daarbij cruciaal is om de continuïteit en familie-identiteit te bewaren. Om familiebedrijven volledig te begrijpen, moeten zowel objectieve kenmerken als persoonlijke ervaringen worden meegenomen (Zellweger, 2017).

2.1.2. Economisch belang van familiebedrijven

Mardievna en Oblokulovich (2021) stellen dat familiebedrijven in veel landen een aanzienlijk deel van het bruto binnenlands product, de werkgelegenheid en belastingen vertegenwoordigen. Ook Miroshnychenko et al. (2021) onderstrepen het economische belang van familiebedrijven. Zij stellen dat deze ondernemingen wereldwijd niet alleen een stabiliserende rol spelen, maar ook fungeren als motoren van economische groei. Volgens hun onderzoek zijn familiebedrijven in staat om duurzame groei te realiseren, op voorwaarde dat er een evenwicht wordt gevonden tussen familiale waarden en professioneel management.

Een eerste belangrijk kenmerk van familiebedrijven is hun vermogen om sociaal kapitaal op te bouwen, wat volgens Arregle et al. (2007) voortkomt uit de sterke aanwezigheid van onderling vertrouwen en gedeelde waarden binnen de familiale context. Deze elementen bevorderen niet alleen de interne efficiëntie, maar versterken ook de samenwerking met externe stakeholders via duurzame relaties (Arregle et al., 2007).

Ten tweede speelt de lokale verankering van familiebedrijven, zoals Mardievna en Oblokulovich (2021) aangeven, een belangrijke rol in hun maatschappelijke waarde. Zij vormen een bron van sociale stabiliteit door het behouden van werkgelegenheid en hun langdurige aanwezigheid in de regio. De auteurs stellen zo dat familiebedrijven functioneren als cruciale schakels in regionale economische en sociale ecosystemen.

Ten derde tonen Calabrò et al. (2021) aan dat familiebedrijven veerkrachtiger te zijn in tijden van economische onzekerheid. Volgens hen is dit een gevolg van hun langetermijnoriëntatie, familiale betrokkenheid en investeringen in controlemechanismen en nemen ze doorgaans minder financiële risico's. Deze kenmerken zorgen er volgens de auteurs voor dat familiebedrijven stabielere en betere resultaten behalen dan niet-familiebedrijven, zeker wanneer de externe omgeving onder druk staat.

Wat familiebedrijven nog uniek maakt, is niet alleen hun economische impact, maar vooral de wijze waarop zij ondernemerschap combineren met familiale waarden en maatschappelijke verantwoordelijkheid (Rachmawati & Suroso, 2022). Volgens deze auteurs heeft familiale invloed zowel een directe als indirecte impact op de prestaties van het bedrijf, onder meer via het versterken van de ondernemingsgerichtheid en het opnemen van bredere verantwoordelijkheden. Waar andere bedrijven vaak gericht zijn op korte termijn en aandeelhouderswaarde, tonen Rachmawati en Suroso (2022) aan dat familiebedrijven vaker streven naar langetermijnwaarde die ook sociaal-maatschappelijke doelen omvat. Die combinatie van economische, familiale en maatschappelijke logica maakt familiebedrijven tot een unieke ondernemingsvorm binnen het bredere ondernemerschaplandschap (Rachmawati & Suroso, 2022).

2.1.3. Succesfactoren en prestaties

Succes in familiebedrijven wordt vaak afgemeten aan financiële prestaties zoals winst, groei en waardecreatie (Holt et al., 2017). Bovendien stellen Sokołowska et al. (2024) dat het empirisch onderbouwen van zowel economische als sociaal-emotionele prestaties nog onvoldoende gebeurt. Chaudhary et al. (2021) wijzen erop dat niet-financiële factoren zoals vertrouwen en reputatie minstens even belangrijk zijn. Deze “zachte” elementen zijn niet tastbaar, maar volgens de auteurs wel van groot belang voor de continuïteit en het concurrentievoordeel op lange termijn.

Ook Holt et al. (2017) bekritiseren deze financiële benadering. Met hun *Family Firm (s) Outcomes Model* maken ze duidelijk dat ook zaken zoals het welzijn van de familie, het behoud van de familienaam, emotionele verbondenheid en betrokkenheid cruciale indicatoren zijn van succes. Volgens hen bepaalt juist de combinatie van financiële en niet-financiële prestaties de werkelijke impact en duurzaamheid van een familiebedrijf.

Daarbij stelt Köhn (2024) dat factoren zoals *intrapreneurship* en *entrepreneurial orientation* binnen een bedrijf een belangrijke rol spelen in hoe goed ze zich aanpast en groeit. Zijn onderzoek toont aan dat bedrijven die intern ondernemerschap stimuleren, wendbaarder zijn en beter kunnen inspelen op veranderingen. Dit interne ondernemerschap wordt mede bepaald door de invloed die de familie uitoefent, de mate waarin werknemers zich identificeren met de organisatie, en hun individuele ondernemende ingesteldheid. Die combinatie kan leiden tot meer innovatie en vernieuwing binnen familiebedrijven (Köhn, 2024). Interne processen vallen echter binnen een bredere categorie die volgens Rovelli et al. (2022) relatief weinig aandacht kreeg in het familiebedrijvenonderzoek, ondanks hun potentieel belang voor aanpassingsvermogen en innovatie.

Daarnaast tonen Rachmawati en Suroso (2022) aan dat *entrepreneurial orientation*, zeker in combinatie met familiebetrokkenheid, zowel direct als indirect bijdraagt aan betere prestaties. Zij stellen dat gedrag dat gericht is op vernieuwing, initiatief nemen en risico's durven nemen versterkt de positie van het familiebedrijf in een competitieve markt.

Tot slot is werknemersbetrokkenheid volgens Christensen-Salem et al. (2021) een essentiële factor voor het succes van familiebedrijven. De auteurs tonen aan dat medewerkers in familiebedrijven een hogere mate van waargenomen organisatorische zorg ervaren dan hun tegenhangers in niet-familiebedrijven (Christensen-Salem et al., 2021). Deze verhoogde perceptie van zorg draagt volgens Christensen-Salem et al. (2021) bij aan een sterkere emotionele band met de organisatie, wat leidt

tot een grotere inzet voor de langetermijndoelstellingen van het bedrijf. De studie benadrukt dat werknemersbetrokkenheid, mede dankzij deze zorgzaamheid, een cruciale rol speelt in het bevorderen van de continuïteit en het duurzame succes van familiebedrijven (Christensen-Salem et al., 2021). Rovelli et al. (2022) stellen dat interne organisatieprocessen en gedragingen, zoals die rond werknemerservaringen en betrokkenheid, tot op heden minder centraal stonden in familiebedrijvenonderzoek

2.2. Werknemersbetrokkenheid

2.2.1. Definitie en conceptualisering

Werknemersbetrokkenheid, of *employee engagement*, verwijst naar een positieve, bevlogen toestand van werknemers die zich kenmerkt door energie, betrokkenheid en volledige concentratie op het werk (Schaufeli et al., 2002). Deze vorm van betrokkenheid overstijgt traditionele opvattingen over werktevredenheid of motivatie en impliceert een diepgaande fysieke, cognitieve en emotionele toewijding aan de eigen werkzaamheden (Markos & Sridevi, 2010).

Volgens Schaufeli et al. (2002) bestaat werknemersbetrokkenheid uit drie belangrijke elementen: vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit verwijst naar het ervaren van energie en mentale veerkracht tijdens het werk. Toewijding omvat een sterke betrokkenheid, met gevoelens van enthousiasme en betekenis. Absorptie houdt in dat men volledig opgaat in het werk, waardoor de tijd als snel voorbijgaand wordt ervaren en het moeilijk is om zich ervan los te maken (Schaufeli et al., 2002).

Markos en Sridevi (2010) beschrijven dat medewerkers die zich betrokken voelen, actief deelnemen aan hun werkzaamheden, initiatief nemen en bijdragen aan de doelen van de organisatie. Ze benadrukken dat werknemersbetrokkenheid verder gaat dan alleen werktevredenheid en verwijst naar een diepgaande persoonlijke inzet en een sterke verbondenheid met de organisatie.

Ook Sun en Bunchapattanasakda (2019) benadrukken dat betrokkenheid niet alleen te maken heeft met de tevredenheid over een baan, maar vooral met de hoeveelheid energie, toewijding en aandacht die werknemers in hun werk steken.

2.2.2. Determinanten van werknemersbetrokkenheid

Volgens Bailey et al. (2017) wordt werknemersbetrokkenheid beïnvloed door zowel persoonlijke als omgevingsgerelateerde factoren. De auteurs onderscheiden hierbij vier hoofdgroepen: individuele kenmerken, taakkenmerken, leiderschapsstijl en organisatiekenmerken. Factoren zoals psychologisch kapitaal, werktevredenheid, erkenning en een ondersteunende werkcultuur blijken volgens hun overzichtsstudie sterke voorspellers van engagement (Bailey et al., 2017).

Een eerste belangrijke determinant is psychologisch kapitaal, dat volgens Pandey et al. (2021) bestaat uit vier positieve psychologische hulpbronnen: zelfvertrouwen, optimisme, hoop en veerkracht. Zij stellen dat deze hulpbronnen werknemers in staat stelt om uitdagingen aan te gaan, zich sneller te herstellen van tegenslagen en met vertrouwen hun doelen na te streven. Hun studie toont aan dat werknemers met een hoger niveau van psychologisch kapitaal doorgaans meer energie

en betrokkenheid tonen, doordat zij gemotiveerd blijven onder druk en betekenis blijven halen uit hun werk.

Daarnaast blijkt werktevredenheid een directe invloed te hebben op werknemersbetrokkenheid (Djoemadi et al., 2019). Volgens deze auteurs draagt tevredenheid met de functie en werkomgeving bij aan een positievere houding tegenover het werk en de organisatie. Ook Bellani et al. (2017) bevestigen dat tevreden werknemers meer geneigd zijn zich betrokken op te stellen.

Verder speelt ook de wijze van communicatie en waardering binnen een organisatie een rol (Markos & Sridevi, 2010). Volgens deze auteurs bevordert een cultuur waarin erkenning, open communicatie en ondersteuning centraal staan het engagement van medewerkers. Markos en Sridevi (2010) stellen dat werknemers zich in dergelijke omgevingen gewaardeerd en serieus genomen voelen, wat hun verbondenheid met het werk versterkt.

De perceptie van eerlijkheid en de kwaliteit van interpersoonlijke relaties op de werkvloer dragen eveneens bij aan hogere betrokkenheid (Shuck et al., 2011). Zij beweren dat engagement een dynamisch en relationeel proces is, waarbij psychologische veiligheid en vertrouwen tussen werknemers en leidinggevendens cruciaal zijn. De auteurs benadrukken dat wanneer medewerkers zich veilig voelen om hun mening te uiten en ruimte krijgen voor persoonlijke groei, dit hun inzetbereidheid versterkt.

Ten slotte wijzen Cennamo et al. (2012) op het belang van een proactieve houding van organisaties ten aanzien van hun werknemers. Door actief in te zetten op ontwikkeling, inspraak en welzijn, kunnen organisaties een context creëren die betrokkenheid stimuleert.

2.2.3. Werknemersbetrokkenheid in familiebedrijven

Volgens Azoury et al. (2013) ligt de werknemersbetrokkenheid gemiddeld hoger in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven. De auteurs verklaren dit door sterkere sociale banden en een informele, persoonlijke werkomgeving, waardoor werknemers zich vaker erkend en gewaardeerd voelen. Dit versterkt hun inzet en verbondenheid met het bedrijf (Azoury et al., 2013).

Volgens Querbach et al. (2022) zijn werknemers in familiebedrijven doorgaans meer tevreden over de aangeboden voordelen en secundaire arbeidsvoorwaarden, zelfs wanneer deze objectief minder gunstig zijn dan in niet-familiebedrijven. De auteurs verklaren dit door de persoonlijke, op vertrouwen gebaseerde relatie tussen werkgever en werknemer, waardoor voordelen betekenisvoller worden ervaren en de werknemersbetrokkenheid toeneemt.

2.2.4. *Intrapreneurship* als voorspeller van werknemersbetrokkenheid

Naast de klassieke determinanten wint *intrapreneurship* aan belang als mogelijke factor die bijdraagt aan werknemersbetrokkenheid (Gawke et al., 2019). *Intrapreneurship* verwijst naar ondernemend gedrag binnen organisaties, waarbij werknemers kansen identificeren, innovatieve ideeën ontwikkelen en initiatief nemen om waarde te creëren (Gawke et al., 2017).

Hoewel *intrapreneurship* volgens Gawke et al. (2017) voornamelijk wordt gekoppeld aan innovatie, prestaties en organisatiegroei, tonen recente bevindingen aan dat het ook een rol kan spelen in het versterken van werknemersbetrokkenheid. Pandey et al. (2021) stellen dat werknemers die de

ruimte krijgen om ondernemend gedrag te vertonen, meer autonomie, betekenis en verantwoordelijkheid ervaren. Deze elementen vergroten hun psychologisch kapitaal, wat vervolgens bijdraagt aan een hoger niveau van betrokkenheid. Hoewel het onderzoek van Pandey et al. (2021) hierop ingaat, blijft het aantal empirische studies dat deze directe relatie tussen *intrapreneurship* en engagement onderzoekt voorlopig beperkt.

Binnen de context van familiebedrijven is deze onderzoekslijn bijzonder relevant (Christensen-Salem et al., 2021). Familiebedrijven worden enerzijds gekenmerkt door sterke waarden, loyaliteit en een langetermijnvisie, die volgens de auteurs een vruchtbare voedingsbodem kunnen vormen voor *intrapreneurial* gedrag. Anderzijds wijzen De Massis et al. (2016) erop dat kenmerken zoals behoud van controle en risicomijdend gedrag *intrapreneurship* ook kunnen belemmeren. Er ontstaat hierdoor een spanningsveld tussen traditie en innovatie, wat het bijzonder interessant maakt om te onderzoeken of en hoe *intrapreneurship* bijdraagt aan werknemersbetrokkenheid in familiebedrijven (De Massis et al., 2016).

2.3. Intrapreneurship

2.3.1. Definitie en onderscheid met ondernemerschap

Intrapreneurship verwijst naar ondernemend gedrag van werknemers binnen bestaande organisaties, waarbij zij nieuwe initiatieven nemen, kansen benutten en innovaties stimuleren alsof zij ondernemers zijn binnen de organisatie (Antoncic & Hisrich, 2003). In tegenstelling tot klassiek ondernemerschap, dat draait om het opstarten van een eigen onderneming, blijft *intrapreneurship* binnen de grenzen van een bestaande organisatie plaatsvinden (Antoncic & Hisrich, 2003).

Hoewel *intrapreneurship* verwant is aan ondernemerschap, zijn er duidelijke verschillen. Ondernemerschap richt zich op het benutten van externe marktkansen om een nieuwe onderneming op te richten, terwijl *intrapreneurship* focust op het ontwikkelen van innovaties binnen een bestaande organisatie (Diandra & Azmy, 2020). *Intrapreneurs* gedragen zich als ondernemers, maar zonder het volledige risico te dragen dat gepaard gaat met zelfstandig ondernemerschap (Diandra & Azmy, 2020).

Morais et al. (2021) voegen daaraan toe dat *intrapreneurship* een belangrijke motor is voor innovatie en concurrentievermogen binnen organisaties. Door ondernemende activiteiten van werknemers te stimuleren, kunnen organisaties sneller inspelen op veranderende marktomstandigheden en interne verbeteringen realiseren (Morais et al., 2021). Volgens hen wordt *intrapreneurship* dan ook vaak gezien als een cruciale bron van duurzame organisatieontwikkeling (Morais et al., 2021).

Neessen et al. (2019) benadrukken dat *intrapreneurship* zowel een gedrags- als een attitudedimensie omvat, waarbij persoonlijke kenmerken zoals creativiteit, risicobereidheid en autonomiegerichtheid centraal staan. Werknemers herkennen en benutten kansen door innovatief, proactief en risicobereid te handelen, met als doel vernieuwing en versterking van de concurrentiepositie (Neessen et al., 2019).

2.3.2. Belang voor organisaties en werknemers

Volgens Augusto Felício et al. (2012) is *intrapreneurship* een bepalende factor voor organisatieprestaties, aangezien het ondernemend gedrag van werknemers stimuleert. Hierdoor kunnen organisaties nieuwe marktkansen benutten, innovatie versnellen en hun concurrentiepositie versterken. Organisaties die *intrapreneurship* actief ondersteunen en faciliteren, zijn beter in staat zich aan te passen aan veranderingen en duurzame groei te realiseren (Augusto Felício et al., 2012).

Morais et al. (2021) beklemtonen dat *intrapreneurship* niet alleen relevant is voor de prestaties van organisaties, maar ook een motor is voor hun innovatievermogen en concurrentiekracht. Zij stellen dat werknemers die ondernemend gedrag vertonen, nieuwe ideeën, producten en processen voortbrengen, waardoor organisaties zich kunnen onderscheiden in dynamische markten. *Intrapreneurship* wordt daarmee gezien als een strategische bron van innovatie en lange termijn succes (Morais et al., 2021).

Uit een uitgebreide literatuurstudie van Hernández-Perlines et al. (2022) blijkt dat *intrapreneurship* voordelen biedt op zowel organisatie- als individueel niveau. Het bevordert organisatieprestaties en innovatie, en vergroot tegelijkertijd de betrokkenheid en motivatie van werknemers, wat bijdraagt aan hun professionele ontwikkeling (Hernández-Perlines et al., 2022).

Volgens Ilonen en Hytönen (2023) biedt *intrapreneurship* niet alleen voordelen voor organisaties, maar ook voor werknemers. Zij introduceren het concept *intrapreneurial outcome expectations*, waarbij werknemers *intrapreneurial* gedrag vertonen op basis van verwachtingen over persoonlijke opbrengsten zoals carrièreontwikkeling, erkenning en werktevredenheid (Ilonen & Hytönen, 2023).

Daarnaast tonen Gawke et al. (2018) aan dat *intrapreneurship* een positieve invloed kan hebben op het welzijn van werknemers en hun werkprestaties. Hoewel *intrapreneurial* gedrag soms gepaard gaat met verhoogde werkdruk, wegen de voordelen, zoals meer zingeving in het werk en hogere prestaties, doorgaans zwaarder door (Gawke et al., 2018).

2.3.3. *Intrapreneurship* in de context van familiebedrijven

Volgens Köhn (2024) wordt de mate van *intrapreneurship* in familiebedrijven sterk bepaald door de invloed van de familie op de bedrijfsvoering. Wanneer familieleden een ondernemende houding aannemen en een cultuur van waardering voor nieuwe ideeën creëren, bevordert dit *intrapreneurial* gedrag. Omgekeerd kan een sterke nadruk op controle, risico-aversie en het behoud van familiaal erfgoed dit gedrag belemmeren (Köhn, 2024).

Ook Cruz en Nordqvist (2012) tonen aan dat de ondernemende oriëntatie binnen familiebedrijven mede afhankelijk is van de generatie die aan het roer staat. Eerste generaties vertonen doorgaans een sterkere ondernemingszin, terwijl latere generaties vaker de nadruk leggen op behoud en risicobeperking, wat *intrapreneurial* gedrag kan inperken. Dit onderstreept het belang van intergenerationele dynamiek in het bevorderen of afremmen van ondernemerschap in familiebedrijven (Cruz & Nordqvist, 2012).

Aanvullend hierop wijzen Elabjani en Boughdadi (2024) op het belang van specifieke organisatorische voorwaarden voor *intrapreneurship* in familiebedrijven. Zij identificeren drie cruciale factoren: een innovatiegerichte bedrijfscultuur, ondersteunend beleid dat ruimte laat voor experimenten, en een flexibele organisatiestructuur die samenwerking bevordert. Volgens de auteurs speelt vooral de

bereidheid van de familiale leiding om autonomie en creativiteit te ondersteunen een sleutelrol in het stimuleren van *intrapreneurial* gedrag, zelfs in contexten met sterke familiale waarden en risicoaversie (Elabjani & Boughdadi, 2024).

Rodrigues et al. (2022) benadrukken dat familiale waarden een belangrijke rol spelen in hoe familiebedrijven ondernemend gedrag benaderen. Enerzijds kan het streven naar behoud van familiale continuïteit en reputatie innovatie bevorderen, doordat het belang van duurzaam succes wordt onderstreept. Anderzijds kan de vrees om het familie-imago te schaden leiden tot terughoudendheid tegenover risicovolle *intrapreneurial* initiatieven (Rodrigues et al., 2022).

2.3.4. *Intrapreneurship* als voorspeller van werkuitkomsten

Intrapreneurship wordt in toenemende mate beschouwd als een relevante factor binnen organisatieonderzoek. Gawke et al. (2017) tonen aan dat *intrapreneurial* gedrag van werknemers een positieve voorspeller is van werkgerelateerde uitkomsten, zoals werknemersbetrokkenheid. Hun studie benadrukt dat werknemers die ondernemende initiatieven nemen binnen hun organisatie, meer energie en verbondenheid ervaren in hun werk.

Ook Pandey et al. (2021) onderstrepen de rol van *intrapreneurship* als antecedent. Zij stellen dat *intrapreneurship*, in combinatie met psychologisch kapitaal, bijdraagt aan een hoger niveau van werknemersbetrokkenheid. In hun model fungeert *intrapreneurship* expliciet als een voorspeller van positieve gedrags- en attitudeveranderingen bij werknemers.

Op organisatieniveau bevestigen Augusto Felício et al. (2012) dat *intrapreneurship* leidt tot verbeterde bedrijfsprestaties. Zij vonden een positieve relatie tussen de mate van ondernemend gedrag binnen bedrijven en hun algemene prestaties, wat de waarde benadrukt van *intrapreneurship* als sturende kracht binnen organisaties.

Hoewel *intrapreneurship* in sommige studies wordt geanalyseerd als een resultaat van bepaalde factoren, wordt het in toenemende mate benaderd als een verklarend concept voor diverse uitkomsten. Neessen et al. (2019) ondersteunen deze benadering door te stellen dat *intrapreneurship* niet alleen beïnvloed wordt door antecedenten, maar ook zelf bijdraagt aan belangrijke organisatie- en werknemersuitkomsten, zoals innovatie, prestaties en betrokkenheid. Hun geïntegreerd model wijst erop dat *intrapreneurship* een kritische tussenschakel vormt tussen contextuele factoren en uiteindelijke organisatieresultaten.

2.4. Relatie tussen *intrapreneurship* en werknemersbetrokkenheid

Empirisch onderzoek bevestigt het positieve verband tussen *intrapreneurship* en werknemersbetrokkenheid. Gawke et al. (2017) stelden via hun studie vast dat werknemers die vaker *intrapreneurial* gedrag vertonen significant meer werkbetrokkenheid ervaren. Marques et al. (2025) vonden gelijkaardige resultaten in non-profitorganisaties. Zij stellen dat *intrapreneurship* hing samen met meer betrokkenheid bij het werk en minder burn-outklachten, wat wijst op verhoogde psychologische veerkracht.

Ook Bode en Singh (2018) benadrukken een positieve link tussen *intrapreneurship* en engagement, zij het in een bredere context van maatschappelijke initiatieven van bedrijven. Hun studie stelt dat

wanneer werknemers *intrapreneurial* ruimte krijgen binnen maatschappelijke projecten, dit hun betrokkenheid bij zowel het project als de organisatie verhoogt. Kassa en Raju (2015) bevestigen dat werkautonomie, erkenning en managementondersteuning het engagement versterken. Yildirim en Pazarcik (2014) onderzochten het effect van *intrapreneurship* op jobtevredenheid. Hoewel hun studie niet rechtstreeks focust op betrokkenheid, kan er een indirect verband bestaan. Eerdere onderzoeken tonen immers aan dat jobtevredenheid een belangrijke voorspeller is van werknemersbetrokkenheid (Anitha, 2014). Daarnaast wijzen Djoemadi et al. (2019) op een positieve samenhang tussen *intrapreneurship* en engagement.

Volgens de *Self-Determination Theory* van Ryan en Deci (2024) kan de positieve relatie tussen *intrapreneurship* en werknemersbetrokkenheid verklaard worden doordat *intrapreneurship* de basisbehoefte aan autonomie vervult. Werknemers die ruimte krijgen voor ondernemend gedrag ervaren meer vrijheid en intrinsieke motivatie, wat volgens deze theorie hun engagement versterkt. Daarnaast verhoogt *intrapreneurship* het psychologisch kapitaal van werknemers, zoals optimisme, hoop en veerkracht, wat eveneens samenhangt met hogere betrokkenheid (Pandey et al., 2021).

Ook werktevredenheid fungeert als belangrijk mechanisme in de relatie tussen *intrapreneurship* en werknemersbetrokkenheid (Anitha, 2014). Werknemers die via *intrapreneurship* kansen krijgen om zichzelf te ontwikkelen, ervaren meer voldoening in hun job (Bellani et al., 2017). Daarnaast versterkt de perceptie van betekenisvol werk, die vaak voortvloeit uit *intrapreneurial* gedrag, de emotionele verbondenheid met de job (Bailey et al., 2017).

In familiebedrijven kunnen de positieve effecten van *intrapreneurship* worden versterkt door de heersende organisatiecultuur (Zellweger & Astrachan, 2008). Familiale waarden zoals vertrouwen en continuïteit zorgen ervoor dat werknemers zich sterker identificeren met het bedrijf (Cruz et al., 2012). Deze cultuur creëert psychologische veiligheid, waardoor werknemers sneller initiatief durven nemen (Berrone et al., 2012). In dergelijke contexten leidt ondernemend gedrag vaker tot hogere betrokkenheid, omdat werknemers zich gesteund voelen door de familiale omgeving (Pittino et al., 2018).

Hoewel *intrapreneurship* vaak positieve effecten heeft, is het belangrijk om ook enkele contextuele risico's te erkennen. Zo tonen Gawke et al. (2018) aan dat de bijkomende verantwoordelijkheden kunnen leiden tot verhoogde werkdruk en stress. Vooral in situaties met beperkte foutentolerantie of gebrekkige ondersteuning vanuit het management is het risico op overbelasting groot, aldus de auteurs. Bovendien wijzen Monsen et al. (2010) erop dat een gebrek aan duidelijke structuren rond ondernemerschap kan leiden tot rolonduidelijkheid en conflicterende verwachtingen.

Bovendien verschilt de impact van *intrapreneurship* per individu en hangt deze af van persoonskenmerken zoals de behoefte aan autonomie en gevoeligheid voor prikkels, zoals beschreven door Douglas en Fitzsimmons (2013). In familiebedrijven waar traditie en behoud centraal staan, kan dit spanningen veroorzaken rond innovatie (Gomez-Mejia et al., 2007). Werknemers met ondernemende intenties ervaren in die context soms frustratie door het gebrek aan ruimte voor vernieuwing (Debicki et al., 2016).

Om de relatie tussen *intrapreneurship* en werknemersbetrokkenheid theoretisch te onderbouwen, wordt het *Job Demands-Resources Model* gebruikt (Bakker & Demerouti, 2007). Dit model stelt dat

werkhulpbronnen zoals autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden en erkenning motiverend werken en de negatieve effecten van hoge taakeisen kunnen verminderen (Bakker & Demerouti, 2007). *Intrapreneurship* biedt dergelijke hulpbronnen en kan daardoor bijdragen aan meer betrokkenheid (Gawke et al., 2017). Zo stelden Gawke et al. (2017) vast dat een toename in *intrapreneurial* gedrag samengaat met een stijging in werkengagement over tijd. Volgens Ryan en Deci (2024) leidt het vervullen van basisbehoeften zoals autonomie, competentie en verbondenheid tot intrinsieke motivatie. *Intrapreneurship* sluit aan bij deze principes en draagt zo indirect bij aan engagement (Ryan & Deci, 2024).

Op basis van deze theoretische kaders wordt de volgende hypothese geformuleerd:

H1: *Intrapreneurship heeft een positieve invloed op de werknemersbetrokkenheid binnen familiebedrijven.*

2.5. De modererende impact van SEW

Het concept *socioemotional wealth* (SEW) werd geïntroduceerd als verklaring voor het feit dat familiebedrijven strategische keuzes maken die gericht zijn op het sociaal-emotionele in plaats van puur economische doelen (Gomez-Mejia et al., 2007). SEW verwijst naar niet-financiële waarden zoals controle, identiteit, familie-imago en opvolging (Berrone et al., 2012). Deze waarden beïnvloeden ook de omgang met medewerkers. Zo blijken familiebedrijven sterker te focussen op vertrouwen, loyaliteit en lange termijnrelaties binnen hun personeelsbeleid (Christensen-Salem et al., 2021). Volgens dezelfde auteurs investeren zij daarbij bewust in het welzijn en de betrokkenheid van werknemers, als weerspiegeling van hun sociaal-emotionele doelstellingen.

In dit kader speelt SEW een bepalende rol in hoe *intrapreneurship* binnen familiebedrijven wordt ontvangen (Rodrigues et al., 2022). Wanneer gedrag zoals initiatief of autonomie botst met waarden als controle en stabiliteit, wordt het vaak afgeremd (Berrone et al., 2012). Schepers et al. (2014) wijzen erop dat familiebedrijven zelden gedrag stimuleren dat gevestigde structuren verstoort. Volgens Vandekerckhof et al. (2015) beperken ze ook bewust de instroom van externe managers om familiale zeggenschap te behouden, wat innovatie en betrokkenheid kan onderdrukken.

De sociaal-emotionele doelstellingen van familiebedrijven worden tastbaar via de vijf dimensies van het FIBER-model: familiecontrole, identificatie met het bedrijf, sociale bindingen, emotionele gehechtheid en opvolging (Berrone et al., 2012). Elk van deze dimensies beïnvloedt het gedrag en beleid binnen de onderneming. Zo leidt identificatie met het bedrijf vaak tot reputatiebewaking volgens Zellweger et al. (2010), terwijl sociale bindingen bijdragen aan vertrouwen en loyaliteit op de werkvloer (Cennamo et al., 2012). Ook de nadruk op opvolging weerspiegelt het streven naar intergenerationale continuïteit (Smajić et al., 2023).

Toch is SEW geen eenduidig concept, maar evolueert afhankelijk van de context waarin het wordt toegepast (Swab et al., 2020). Bepaalde dimensies kunnen innovatie bevorderen, terwijl andere eerder behoudend gedrag stimuleren (Berrone et al., 2012). Hierdoor kan SEW zowel een katalysator als een rem vormen voor de relatie tussen *intrapreneurship* en werknemersbetrokkenheid (Swab et al., 2020). Volgens Hernández-Perlines et al. (2021) leidt *intrapreneurship* enkel tot verhoogd engagement wanneer het aansluit bij de sociaal-emotionele doelstellingen van de familie. Rodrigues

et al. (2022) voegen daaraan toe dat vooral de afstemming tussen het gedrag van werknemers en familiale waarden bepalend is voor de mate van betrokkenheid.

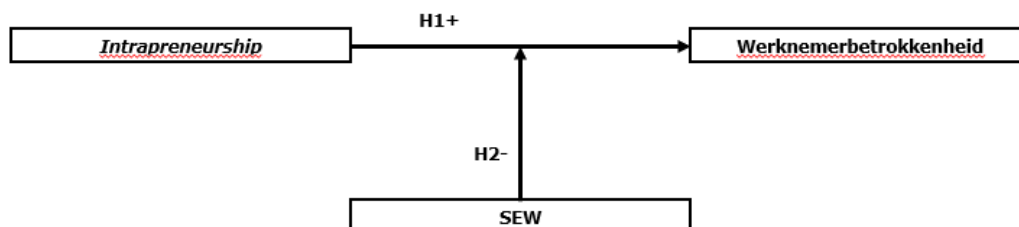
Om deze dynamiek te begrijpen, vormt de *Behavioral Agency Theory* (BAT) een relevant theoretisch kader (Gomez-Mejia et al., 2007). Deze theorie stelt dat familiebedrijven beslissingen nemen met het behoud van sociaal-emotionele waarden als voornaamste drijfveer, zoals controle, familiewelzijn en identiteit (Gomez-Mejia et al., 2007). Volgens Rodrigues et al. (2022) wordt *intrapreneurial* gedrag, dat gepaard gaat met autonomie en verandering, enkel ondersteund wanneer het verenigbaar is met deze waarden. Köhn et al. (2023) tonen aan dat werknemers meer betrokkenheid vertonen wanneer zij ervaren dat hun initiatieven bijdragen aan langetermijndoelstellingen die door de familie worden gewaardeerd. Vanuit dit perspectief verklaart BAT waarom SEW de relatie tussen *intrapreneurship* en engagement structureel beïnvloedt (Gomez-Mejia et al., 2007).

Op basis van deze inzichten kan een hypothese geformuleerd worden die het modererende effect van SEW op de relatie tussen *intrapreneurship* en werknemersbetrokkenheid vooropstelt:

H2: *De relatie tussen intrapreneurship en werknemersbetrokkenheid wordt verzwakt door de mate van socioemotional wealth binnen familiebedrijven.*

2.6. Conceptueel model

Onderstaande figuur vat de in dit onderzoek gehanteerde conceptuele relatie samen tussen *intrapreneurship* (X) en werknemersbetrokkenheid (Y), met *socioemotional wealth* (SEW) als beïnvloedende contextuele factor.



3. Methodologie

3.1. Steekproef en dataverzameling

Voor dit onderzoek richtten we ons op werknemers van Belgische familiebedrijven, met uitzondering van de CEO. Alle werknemers binnen dergelijke ondernemingen kwamen in aanmerking, op voorwaarde dat het bedrijf als een familiebedrijf kon worden beschouwd.

Om te bepalen wat precies onder een familiebedrijf valt, werden twee gangbare definities uit de literatuur gehanteerd:

1. Eigendom en managementcontrole: het bedrijf is voor minstens 50% in handen van de familie én er is sprake van familiale betrokkenheid in het management (Chua et al., 1999);
2. Organisatie-identiteit-benadering: het bedrijf wordt door de CEO of de werknemer zelf beschouwd als een familiebedrijf (Zellweger et al., 2010).

De respondenten werden voornamelijk gecontacteerd via e-mail, LinkedIn en door enkele bedrijven persoonlijk te benaderen. Vooral een meer persoonlijke en doelgerichte aanpak droeg bij aan een hogere bereidheid tot deelname.

In totaal werden meer dan 600 familiebedrijven gecontacteerd met vraag tot deelname aan het onderzoek. Dit resulteerde in een responsgraad van ongeveer 9%. Uiteindelijk vulden 188 individuen de enquête in, waarvan er 157 volledig en bruikbaar waren voor verdere analyse.

De enquête werd afgenomen via het platform Qualtrics en stond open van 12 maart tot en met 5 mei. Twee weken na de initiële uitnodiging werd een eerste herinneringsmail gestuurd, gevolgd door een tweede herinnering na vier weken. In de meeste gevallen werd gewerkt met persoonlijke links, voor de opvolging te vergemakkelijken. In enkele gevallen werd een anonieme link gebruikt, die het betrokken familiebedrijf zelf intern kon verspreiden.

3.2. Meetinstrumenten

3.2.1. Onafhankelijke variabele

In dit onderzoek wordt *intrapreneurship* gemeten aan de hand van de *Employee Intrapreneurship Scale (EIS)*, zoals ontwikkeld en gevalideerd door Gawke et al. (2019). Deze schaal meet *intrapreneurship* als een specifieke vorm van strategisch en proactief werkgedrag, bestaande uit twee kerncomponenten:

Ondernemend gedrag: gedragingen gericht op het opzetten van nieuwe initiatieven binnen de organisatie (bijv. nieuwe producten of diensten).

Strategisch vernieuwend gedrag: gedragingen gericht op het vernieuwen of verbeteren van bestaande structuren, processen of strategieën binnen de organisatie.

De schaal bestaat uit 10 items, gescoord op een 7-punt Likert-schaal (1 = nooit, 7 = altijd). Factoranalyses toonden aan dat de schaal een duidelijke tweedimensionale structuur heeft en betrouwbaar is over verschillende contexten heen (Gawke et al., 2019). In dit onderzoek werd een Cronbach's alpha van 0,896 gevonden, wat wijst op een goede interne consistentie (Hair et al., 2014).

3.2.2. Afhankelijke variabele

Voor het meten van werknemersbetrokkenheid wordt gebruikgemaakt van de verkorte versie van de *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9), een gevalideerd en veelgebruikt instrument binnen arbeidsonderzoek (Seppälä et al., 2009). De UWES-9 bestaat uit negen items, verdeeld over drie dimensies: vitaliteit, toewijding en absorptie, met telkens drie stellingen per dimensie.

Respondenten beoordelen ook elk item op een 7-punt Likert-schaal. In dit onderzoek wordt de totale score berekend als het gemiddelde van de negen items. De UWES-9 biedt een betrouwbare en efficiënte manier om werknemersbetrokkenheid te meten. In dit onderzoek werd een Cronbach's alpha van 0,955 gevonden, wat wijst op een uitstekende interne consistentie (Hair et al., 2014).

3.2.3. Moderator

Om *socioemotional wealth* (SEW) te meten, wordt gebruikgemaakt van de gevalideerde FIBER-schaal ontwikkeld door Berrone et al. (2012). Deze schaal omvat vijf dimensies die de sociaal-emotionele waarde vertegenwoordigen die familie-eigenaars hechten aan hun bedrijf: familiecontrole en invloed, identificatie van familieleden met het bedrijf, binding van familieleden met het bedrijf, emotionele gehechtheid van familieleden, en vernieuwing van familiale bindingen via dynastieën.

Elke dimensie wordt gemeten aan de hand van meerdere stellingen, die worden beoordeeld op een 7-punt Likert-schaal. In lijn met Berrone et al. (2012) wordt een gemiddelde SEW-score berekend op basis van de antwoorden op alle items. Deze totaalscore wordt in dit onderzoek gebruikt als moderatorvariabele om te onderzoeken in welke mate de aanwezigheid van sociaal-emotionele waarde binnen het familiebedrijf de relatie tussen *intrapreneurship* en werknemersbetrokkenheid beïnvloedt. In dit onderzoek werd een Cronbach's alpha van 0,840 gevonden, wat duidt op een goede interne consistentie (Hair et al., 2014).

3.3.4. Controlevariabelen

Om de validiteit van de analyses te versterken en alternatieve verklaringen voor de onderzochte relaties uit te sluiten, werden relevante controlevariabelen opgenomen op basis van eerder onderzoek. Deze selectie is gebaseerd op onder meer de studies van Gawke et al. (2017), Gawke et al. (2019) en Christensen-Salem et al. (2021).

De eerste controlevariabele is geslacht. Aangezien eerdere studies aantonen dat er verschillen kunnen bestaan in innovatief gedrag en werkbetrokkenheid tussen mannen en vrouwen, is het belangrijk om hiermee rekening te houden in de analyses (Gawke et al., 2017).

Een tweede controlevariabele betreft leeftijd. Leeftijd wordt vaak geassocieerd met factoren zoals werkervaring, loopbaanfase en veranderingsbereidheid, die op hun beurt werknemersbetrokkenheid kunnen beïnvloeden (Christensen-Salem et al., 2021). Ook voor *intrapreneurship* kan leeftijd relevant zijn, aangezien oudere werknemers soms minder geneigd zijn om risico's te nemen of nieuwe initiatieven te ontwikkelen.

Ook anciënniteit, gemeten als het aantal jaren dat de werknemer actief is binnen het familiebedrijf, wordt meegenomen als controlevariabele. Werknemers met een langere staat van dienst beschikken

doorgaans over meer kennis van de organisatie, grotere verantwoordelijkheden en sterkere informele netwerken, wat hun betrokkenheid kan beïnvloeden (Gawke et al., 2019).

Daarnaast wordt de functie van de respondent in het bedrijf in acht genomen. Werknemers in hogere functies hebben vaak meer autonomie en beslissingsbevoegdheid, wat hen in staat stelt om meer *intrapreneurial* gedrag te vertonen en zich sterker betrokken te voelen bij de organisatie (Christensen-Salem et al., 2021).

Tot slot wordt ook familielidmaatschap opgenomen als controlevariabele. Eerder onderzoek toont aan dat familieleden doorgaans een sterkere affectieve band met het bedrijf ervaren, wat kan leiden tot hogere betrokkenheid en een grotere bereidheid om *intrapreneurial* initiatieven te nemen (Christensen-Salem et al., 2021).

Daarnaast werd het btw-nummer van het bedrijf opgevraagd met het oog op datavalidatie. Hoewel deze variabele niet werd opgenomen in de statistische analyses, diende het btw-nummer om respondenten uit hetzelfde bedrijf te identificeren en zo de datakwaliteit te verhogen.

4. Resultaten

4.1. Beschrijvende statistieken

De steekproef omvat 160 respondenten, allen werkzaam binnen een familiebedrijf. De gemiddelde leeftijd van de respondenten bedraagt 45 jaar, met een lichte meerderheid van mannen (55,6%). Wat betreft familiale betrokkenheid geeft 51,9% aan lid te zijn van de eigenaarsfamilie.

De anciënniteit ligt relatief hoog: 76,3% van de respondenten werkt al meer dan vijf jaar in het bedrijf. Ook qua functie is er een brede spreiding, met een aanzienlijke vertegenwoordiging van zowel operationele (34,4%) als topmanagementfuncties (42,5%).

De gemiddelde score voor *intrapreneurship* bedraagt 4,996 (standaarddeviatie (SD) = 1,050), wat duidt op een gemiddeld tot vrij hoog niveau van *intrapreneurial* gedrag. Werknemersbetrokkenheid scoort gemiddeld 5,759 (SD = 0,878), en de score voor *socioemotional wealth* bedraagt 5,442 (SD = 0,733). Deze waarden wijzen op een algemeen sterke betrokkenheid en aanwezigheid van sociaal-emotionele waarden binnen de deelnemende familiebedrijven.

4.2. Correlatieanalyse

De correlaties tussen de variabelen in deze studie worden uitgedrukt via Pearson's correlatiecoëfficiënt. Een positieve of negatieve waarde wijst respectievelijk op een positief of negatief verband tussen twee variabelen, waarbij waarden dicht bij nul op een zwakker verband duiden.

Tabel 1 toont een significante positieve correlatie tussen *intrapreneurship* en werknemersbetrokkenheid ($p < 0,01$; $r = 0,433$), wat suggereert dat een ondernemende houding van medewerkers samenhangt met een hogere betrokkenheid. *Intrapreneurship* blijkt ook positief gecorreleerd met SEW ($p < 0,01$; $r = 0,222$), en SEW vertoont op zijn beurt een positieve relatie met werknemersbetrokkenheid ($p < 0,01$; $r = 0,463$).

Verder tonen familieleden binnen het bedrijf significant hogere scores op zowel SEW ($p < 0,01$; $r = 0,304$) als werknemersbetrokkenheid ($p < 0,05$; $r = 0,216$). Ook hogere functies gaan gepaard met meer *intrapreneurship* ($p < 0,01$; $r = 0,499$) en meer betrokkenheid ($p < 0,01$; $r = 0,259$).

Kortom, er zijn duidelijke positieve verbanden tussen *intrapreneurship*, werknemersbetrokkenheid en SEW, wat aangeeft dat deze elementen elkaar kunnen versterken binnen de context van familiebedrijven..

Tabel 1: Correlatietabel

Variable	Gemiddelde	SD	Intrapreneurship	Werknemers- betrokkenheid	SEW	Geslacht	Leeftijd	Anciënniteit	Functie	Familielid
Intrapreneurship	5,00	1,05	-							
Werknemers- betrokkenheid	5,76	0,87	.433**	-						
SEW	5,44	0,73	.222**	.463**	-					

Variable	Gemiddelde	SD	Intrapreneurship	Werknemers- betrokkenheid	SEW	Geslacht	Leeftijd	Anciënniteit	Functie	Familieid
Geslacht	1,44	0,49	-.040	-.011	.061	-				
Leeftijd	44,86	12,60	.099	.049	.060	-.088	-			
Anciënniteit	3,54	0,88	.106	.014	.090	-.023	.422**	-		
Functie	2,08	0,87	.499**	.259**	.111	-.054	.298**	.252**	-	
Familieid	1,52	0,50	.129	.216**	.304**	.180*	.029	.268**	.434**	-

Opmerking: N = 157

p < 0,05 (*)

p < 0,01 (**)

4.3. Regressieanalyse

Tabel 2 presenteert de resultaten van de regressieanalyse met werknemersbetrokkenheid als afhankelijke variabele. SEW wordt getest als modererende variabele.

Model 1

In Model 1 werden de controlevariabelen opgenomen: geslacht, leeftijd, anciënniteit, familieid en functieniveau.

Dit model was significant ($R^2 = .086$, $F(5,153) = 2.897$, $p = .016$), wat betekent dat deze controlevariabelen gezamenlijk een beperkte, maar statistisch significante hoeveelheid variantie in werknemersbetrokkenheid verklaren.

Individueel bleek de functievariabele significant ($\beta = -.178$, $p = .027$), wat suggereert dat werknemers in topmanagementposities lagere werknemersbetrokkenheid ervaren. Daarnaast bleek familieband ook significant ($\beta = .214$, $p = .011$), wat erop wijst dat familieleden gemiddeld hoger engagement rapporteren.

Model 2

Model 2 voegde gecentreerde *intrapreneurship* toe aan het regressiemodel. Deze toevoeging leidde tot een aanzienlijke verbetering in de modelverklaring ($\Delta R^2 = .179$, totaal $R^2 = .265$, $F(6,152) = 9.155$, $p < .001$).

Intrapreneurship bleek een sterke en significante voorspeller van werknemersbetrokkenheid ($\beta = .431$, $p < .001$). De positieve relatie tussen *intrapreneurship* en engagement werd dus duidelijk bevestigd, wat sterke ondersteuning biedt voor hypothese 1.

Daarnaast bleef ook familieband significant ($\beta = .153$, $p = .046$), terwijl topmanagement opnieuw negatief en significant gerelateerd was aan engagement ($\beta = -.215$, $p = .003$).

Model 3

Model 3 introduceerde de moderatorvariabele SEW (gecentreerd) en de interactieterm *intrapreneurship* × SEW om de modererende rol van SEW te testen. Deze toevoeging leidde tot een verdere en significante toename van verklaarde variantie ($\Delta R^2 = .135$, totaal $R^2 = .400$, $F(8,147) = 12.253$, $p < .001$).

Zowel *intrapreneurship* ($\beta = .367$, $p < .001$) als SEW ($\beta = .396$, $p < .001$) bleken sterke en significante voorspellers van werknemersbetrokkenheid.

De interactieterm was negatief en significant ($\beta = -.138$, $p = .044$), wat volledige ondersteuning biedt voor hypothese 2: SEW modereert de relatie tussen *intrapreneurship* en engagement. Concreet wijst dit erop dat de positieve relatie tussen *intrapreneurship* en engagement afzwakt naarmate SEW toeneemt.

Tabel 2: regressietabel

	Model 1	Model 2	Model 3
Stap 1:			
Geslacht	-0,058	-0,035	-0,038
Leeftijd	0,038	0,000	-0,009
Anciënniteit	-0,051	-0,062	-0,064
Functieniveau	-0,178*	-0,215**	-0,212**
Familielid	0,214*	0,106	0,064
Stap 2:			
<i>Intrapreneurship</i>		0,431***	0,367***
Stap 3:			
<i>Intrapreneurship</i> × SEW			-0,138*
R ²	0,086	0,265	0,400
ΔR^2	0,086	0,179	0,135
F (df)	2,897	9,155	12,253
p-waarde	0,016*	<0,001***	<.001***

Opmerking: N = 157

p < 0,05 (*)

p < 0,01 (**)

p < 0,001 (***)

5. Discussie

5.1. Belangrijkste bevindingen

Dit onderzoek had als doel om de relatie tussen *intrapreneurship* en werknemersbetrokkenheid binnen familiebedrijven te analyseren, en na te gaan in welke mate (SEW) hierbij een modererende rol speelt. Uit de resultaten blijkt dat *intrapreneurship* een significante en positieve invloed heeft op werknemersbetrokkenheid. Werknemers die ondernemend gedrag vertonen, zoals initiatief nemen, eigenaarschap tonen en innovatieve ideeën aandragen, voelen zich doorgaans meer betrokken bij hun werk en organisatie. Deze bevinding sluit aan bij eerdere studies, waaronder Gawke et al. (2017) en Pandey et al. (2021), die eveneens vaststelden dat *intrapreneurial* gedrag de motivatie en verbondenheid van werknemers verhoogt.

Vanuit het *Job Demands-Resources model* kan deze relatie verklaard worden doordat *intrapreneurship* fungeert als een werkhulpbron. Het biedt autonomie, ontwikkelingskansen en zingeving. Dat zijn allemaal factoren die bijdragen aan hogere betrokkenheid. Ook de *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2024) ondersteunt dit: *intrapreneurship* beantwoordt aan basisbehoeften als autonomie, competentie en verbondenheid, wat leidt tot intrinsieke motivatie en meer engagement. Dat deze dynamiek ook binnen de context van familiebedrijven optreedt, wijst erop dat deze algemene motivatie- en organisatiemodellen ook daar hun geldigheid behouden.

Een opvallende bevinding in dit onderzoek betreft echter de modererende invloed van *socio-emotional wealth*. De analyse toont aan dat SEW de positieve relatie tussen *intrapreneurship* en werknemersbetrokkenheid verzwakt: in familiebedrijven waar SEW hoog is, blijkt de impact van *intrapreneurship* op engagement minder sterk. Dit is opmerkelijk, aangezien SEW vaak wordt geassocieerd met een ondersteunende werkcultuur waarin zorg, stabiliteit en verbondenheid centraal staan. Allemaal elementen die op zich juist engagement zouden kunnen versterken (Christensen-Salem et al., 2021; Cennamo et al., 2012).

De verklaring hiervoor kan gezocht worden in de *Behavioral Agency Theory* (Gomez-Mejia et al., 2007), die stelt dat familiebedrijven sterk gericht zijn op het behoud van sociaal-emotionele waarden zoals controle, familienaam en overdracht naar de volgende generatie. In deze context kunnen risico's, zelfstandigheid en vernieuwing, die typisch zijn voor *intrapreneurship*, als bedreigend worden gezien. Werknemers die ondernemend willen zijn, krijgen dan mogelijk minder ruimte, middelen of erkenning, wat het motiverende effect van hun gedrag tenietdoet. Dit sluit aan bij inzichten van Rodrigues et al. (2022) en Smajić et al. (2023), die aangeven dat familiebedrijven met een sterke SEW-oriëntatie terughoudender zijn in het stimuleren van risicovol gedrag zoals innovatie of ondernemerschap.

Het spanningsveld tussen behoud en vernieuwing komt hier duidelijk naar voren. *Intrapreneurship* wordt algemeen erkend als een bron van motivatie en innovatie, maar kan in sterk op SEW georiënteerde familiebedrijven stuiten op behoudsgezinde reflexen. Köhn (2024) benadrukt dat het belangrijk is dat de familiecultuur goed aansluit bij ondernemend gedrag. Als *intrapreneurial* gedrag niet wordt erkend of gesteund, verliest het zijn motiverende kracht. De resultaten van dit onderzoek sluiten daarbij aan en tonen aan dat familiebedrijven een evenwicht moeten zoeken. Enerzijds is

intrapreneurship belangrijk om innovatie en betrokkenheid te bevorderen, anderzijds kan een sterke focus op socio-emotionele waarden dit effect onbedoeld verminderen.

Samengevat tonen de resultaten aan dat *intrapreneurship* een krachtig mechanisme is om werknemersbetrokkenheid te verhogen, ook in familiebedrijven, maar dat de contextuele factor SEW dit effect kan temperen. Waar eerdere studies vooral de positieve kanten van SEW benadrukten, biedt deze studie nieuwe inzichten door aan te tonen dat SEW ook als verzwakkende kracht kan optreden. Het onderzoek verrijkt hiermee de bestaande literatuur door een genuanceerder beeld te schetsen van de dynamiek tussen familiale waarden, ondernemend gedrag en werknemersmotivatie.

5.2. Theoretische implicaties

De bevindingen van dit onderzoek hebben meerdere theoretische implicaties voor het vakgebied. Ten eerste bevestigen ze de toepasselijkheid van algemene organisatie- en motivatie-theorieën, zoals het *Job Demands-Resources (JD-R) model*, binnen de niche van familiebedrijven. In lijn met JD-R en de bevindingen van Gawke et al. (2017) kunnen we *intrapreneurship* conceptualiseren als een *job resource*, een element in het werk dat werknemers energie en motivatie geeft, resulterend in hogere betrokkenheid. Onze resultaten ondersteunen dit doordat zelfs onder de unieke condities van een familiebedrijf blijkt dat wanneer werknemers kansen krijgen om te innoveren en initiatief te nemen, dit hun bevologenheid vergroot. Hiermee breidt het onderzoek de reikwijdte van modellen zoals JD-R uit door aan te tonen dat zij ook valide zijn in contextspecifieke situaties waar familiale invloeden meespelen. Bovendien sluiten de resultaten aan bij motivatietheorieën die stellen dat vergroting van autonomie en zingeving in het werk leidt tot intrinsieke motivatie en engagement. Ons onderzoek laat concreet zien dat *intrapreneurial* gedrag een drager is van die autonomie en zingeving in familiebedrijven, en dus een mechanisme vormt waarlangs betrokkenheid kan worden bevorderd.

Ten tweede draagt deze studie bij aan de theorieontwikkeling rond *socioemotional wealth* en de *Behavioral Agency Theory (BAT)* in familiebedrijven. Gomez-Mejía et al. (2007) en later Berrone et al. (2012) betoogden dat families in hun beslissingen vaak socio-emotionele doelstellingen vooropstellen boven puur economische motieven. Onze bevindingen geven concreet bewijs dat dit theoretisch kader ook in de praktijk toepasbaar is. Onze analyse laat zien dat de familiecontext een duidelijke invloed kan uitoefenen op de relatie tussen *intrapreneurship* als waardevolle vorm van werkgedrag en werknemersbetrokkenheid als belangrijke uitkomst. Dit betekent dat BAT, die voorspellende waarde heeft gebleken voor strategie- en investeringsbeslissingen, ook relevant is om gedrag en attitudes van werknemers te begrijpen. Wanneer behoud van familiaal controlerend en emotioneel eigenaarschap centraal staat, worden bepaalde voordelen van *intrapreneurial* gedrag afgeremd, een bevinding die strookt met het BAT-perspectief dat familiebedrijven gedrag dat hun SEW kan bedreigen zullen temperen. Theoretisch gezien betekent dit dat modellen over *intrapreneurship* niet zonder meer in elke context kunnen worden toegepast. De familiecultuur brengt namelijk specifieke omstandigheden met zich mee die de effecten van *intrapreneurship* kunnen veranderen.

Dit onderzoek draagt ook bij aan het verkleinen van de kloof tussen de literatuur over familiebedrijven en die over organisatiegedrag. Onderzoek naar SEW en familiebedrijven richt zich meestal op bredere thema's, zoals strategische beslissingen, bedrijfsresultaten of opvolging binnen

de familie. Onze resultaten brengen daar een aanvulling op door ook te kijken naar gedrag van individuele werknemers. Dat *intrapreneurship* binnen familiebedrijven samenhangt met meer betrokkenheid, en dat SEW deze relatie beïnvloedt, wijst erop dat het waardevol is om beide perspectieven te combineren. Toekomstige theorieën kunnen er bijvoorbeeld van uitgaan dat *intrapreneurship* een bron van energie is voor werknemers, maar dat de impact ervan afhankelijk is van bredere factoren zoals de familiecultuur, de generatie van het leiderschap of de manier waarop het bedrijf is georganiseerd. Onze studie ondersteunt zo'n geïntegreerde benadering en toont aan dat inzichten uit de gedragswetenschappen en familiebedrijvenonderzoek elkaar kunnen versterken.

Tot slot toont deze studie aan dat het belangrijk is om de verschillende onderdelen van SEW afzonderlijk te bekijken in theoretische analyses. In dit onderzoek werd SEW als één geheel gemeten, maar de bevindingen wijzen erop dat niet alle aspecten ervan hetzelfde effect hebben. Zo zou controle en invloed van de familie een beperkende invloed kunnen hebben op de impact van *intrapreneurship*, terwijl trots op de familie of het versterken van familiebanden door opvolging net een positief effect kunnen hebben op vernieuwingsgericht gedrag. De resultaten maken duidelijk dat SEW geen eenduidig effect heeft, maar dat de invloed ervan afhankelijk is van de specifieke situatie. Dit biedt interessante aanknopingspunten voor toekomstig onderzoek. Zo kunnen studies bijvoorbeeld de vijf dimensies van SEW apart meten of extra factoren zoals generatiewisselingen of de mate van professionalisering binnen het management meenemen. Samengevat bevestigen de resultaten bestaande theorieën zoals het *JD-R model* en de *Behavioral Agency Theory*, maar geven ze ook richting aan nieuwe inzichten over hoe familiegebonden waarden het gedrag van werknemers kunnen beïnvloeden.

5.3. Praktische implicaties

De resultaten van dit onderzoek leveren ook waardevolle inzichten op voor de praktijk van familiebedrijven. Een eerste belangrijke aanbeveling is het actief stimuleren van *intrapreneurship*. Werknemers die ruimte krijgen om initiatief te nemen en te innoveren, voelen zich meer betrokken bij hun werk. Familiebedrijven kunnen dit bevorderen door autonomie te geven, tijd en middelen vrij te maken voor vernieuwende ideeën en een omgeving te creëren waarin experimenteren wordt aangemoedigd. Initiatieven zoals het belonen van initiatiefnemers of het actief verzamelen van ideeën op de werkvloer dragen bij aan een cultuur waarin ondernemend gedrag kan groeien.

Tegelijk tonen de bevindingen aan dat familiebedrijven het best bewust omgaan met hun socio-emotionele rijkdom. Hoewel deze familiewaarden een sterke bron van motivatie kunnen zijn, kunnen ze ook vernieuwing afremmen wanneer behoud centraal staat. Daarom is het cruciaal dat nieuwe ideeën afgestemd worden op de langetermijnvisie en waarden van de familie. Wanneer werknemers begrijpen hoe hun initiatieven bijdragen aan het voortbestaan en de reputatie van het bedrijf, vergroot dit het draagvlak en hun betrokkenheid.

Tot slot is het belangrijk dat familiebedrijven erop letten dat hun nadruk op traditie en controle innovatie niet onbedoeld belemmert. Een open en veilig werkklimaat waarin werknemers weten dat hun ideeën serieus worden genomen, is essentieel. Het betrekken van niet-familieleden bij beslissingen en het aanstellen van gemengde projectteams kan helpen om ruimte te maken voor nieuwe perspectieven.

Kortom, familiebedrijven doen er goed aan om hun familiale karakter te benutten als krachtbron voor betrokkenheid, maar tegelijk voldoende ruimte te laten voor *intrapreneurship*. Zo ontstaat een werkomgeving waarin traditie en vernieuwing hand in hand kunnen gaan.

5.4. Suggesties toekomstig onderzoek

Hoewel dit onderzoek nieuwe inzichten oplevert, zijn er enkele beperkingen die ruimte bieden voor vervolgonderzoek. Ten eerste zou toekomstig onderzoek kunnen inzetten op een longitudinaal of experimenteel design, aangezien de huidige studie cross-sectioneel is opgezet. Door over langere tijd te meten of door gerichte interventies (zoals het verhogen van werkautonomie), kan beter worden nagegaan of *intrapreneurship* daadwerkelijk leidt tot meer betrokkenheid.

Daarnaast is het zinvol om de generaliseerbaarheid van de bevindingen verder te onderzoeken. Aangezien deze studie beperkt bleef tot Belgische familiebedrijven, kunnen internationale vergelijkingen verhelderen of culturele verschillen de relatie tussen *intrapreneurship*, engagement en SEW beïnvloeden. In niet-familiebedrijven zou toekomstig onderzoek kunnen nagaan of andere contextuele factoren, zoals organisatiecultuur of gedeelde waarden, een gelijkaardige invloed uitoefenen op de relatie tussen *intrapreneurial* gedrag en betrokkenheid. Dit kan helpen om beter te begrijpen in welke mate de modererende rol van SEW uniek is voor familiebedrijven, of dat vergelijkbare mechanismen ook elders optreden onder een andere vorm.

Verder verdient het dieper analyseren van SEW bijzondere aandacht. In dit onderzoek werd SEW als één geheel gemeten, terwijl het waarschijnlijk is dat niet alle dimensies dezelfde invloed uitoefenen. Vervolgonderzoek kan daarom de vijf FIBER-dimensies afzonderlijk analyseren om te bepalen welke aspecten *intrapreneurship* ondersteunen of juist belemmeren. Ook andere familiaal gerelateerde kenmerken, zoals generatie van leiding of de mate van familie-invloed in het dagelijks bestuur, kunnen als relevante moderatoren worden meegenomen.

Tot slot zou toekomstig onderzoek kunnen profiteren van een bredere methodologische aanpak. Door bijvoorbeeld multi-level analyses toe te passen of data te verzamelen via meerdere bronnen, zoals leidinggevendenden of familie-eigenaars, ontstaat een vollediger beeld van hoe *intrapreneurship* zich ontwikkelt binnen de familiecontext.

Samengevat bieden deze suggesties richting voor verder onderzoek naar de complexe wisselwerking tussen *intrapreneurship*, werknemersbetrokkenheid en familiegebonden waarden. Verdere studie is nodig om beter te begrijpen hoe familiebedrijven het ondernemend potentieel van hun medewerkers ten volle kunnen benutten, zonder hun eigenheid te verliezen.

6. Conclusie

Deze studie onderzocht de relatie tussen *intrapreneurship* en werknemersbetrokkenheid binnen Belgische familiebedrijven, met bijzondere aandacht voor de rol van *socioemotional wealth* (SEW) als modererende factor. De resultaten tonen aan dat *intrapreneurship* een positieve invloed heeft op betrokkenheid: werknemers die initiatief nemen, innoveren en eigenaarschap tonen, voelen zich sterker verbonden met hun organisatie. Dit bevestigt eerdere theorieën zoals het *Job Demands-Resources model* en de *Self-Determination Theory*, waarin autonomie en zingeving centraal staan.

Tegelijk blijkt dat SEW deze positieve relatie kan verzwakken. In familiebedrijven met een sterke focus op controle, behoud en traditie wordt *intrapreneurship* mogelijk minder gewaardeerd, wat het motiverende effect ervan ondermijnt. Deze bevinding sluit aan bij de *Behavioral Agency Theory* en benadrukt dat sociaal-emotionele doelstellingen soms innovatie in de weg kunnen staan.

Theoretisch levert dit onderzoek een bijdrage door te laten zien hoe een concept als SEW het gedrag van individuele werknemers beïnvloedt. Praktisch benadrukt het de noodzaak voor familiebedrijven om een evenwicht te vinden tussen het behouden van hun waarden en het stimuleren van vernieuwend gedrag. Concrete maatregelen zoals het verhogen van psychologische veiligheid of het ondersteunen van *intrapreneurship* via beleid en structuur kunnen hierbij helpen.

Hoewel de studie beperkt is door haar cross-sectionele opzet en context, biedt ze waardevolle inzichten. Vervolgonderzoek met longitudinale designs en internationale vergelijkingen kan deze inzichten verder verdiepen.

Samengevat bevestigt dit onderzoek dat *intrapreneurship* een belangrijke hefboom is voor werknemersbetrokkenheid in familiebedrijven, maar dat het effect ervan sterk afhangt van de context. Familiebedrijven die toekomstgericht willen blijven, doen er goed aan bewust om te gaan met hun SEW-profiel en actief ruimte te maken voor ondernemerschap binnen hun organisatiecultuur.

7. Literatuur

- Ade, A. (2024). "A mapping of two spheres: how SEW stimulates the strategic analysis and forecast of a family firm." *Management Review Quarterly*: 1-41.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
- Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Augusto Felício, J., Rodrigues, R., & Caldeirinha, V. R. (2012). The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision*, 50(10), 1717–1738.
- Azoury, A., et al. (2013). "Employee engagement in family and non-family firms." *International Strategic Management Review* 1(1-2): 11-29.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53.
- Bellani, E., Ramadhani, S. R., & Tamar, M. (2017, August). Job satisfaction as predictor of employee engagement. In *8th International Conference of Asian Association of Indigenous and Cultural Psychology (ICAAIP 2017)* (pp. 15-19). Atlantis Press.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Bode, C. S., & Singh, J. (2018). Employee engagement through corporate social initiatives: An intrapreneurship perspective.
- Calabrò, A., Frank, H., Minichilli, A., & Suess-Reyes, J. (2021). Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience and continuity. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100442.
- Cennamo, C., et al. (2012). "Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders." *Entrepreneurship theory and practice* 36(6): 1153-1173.
- Chaudhary, S., Dhir, A., Ferraris, A., & Bertoldi, B. (2021). Trust and reputation in family businesses: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Journal of Business Research*, 137, 143-161.
- Christensen-Salem, A., Mesquita, L. F., Hashimoto, M., Hom, P. W., & Gomez-Mejia, L. R. (2021). Family firms are indeed better places to work than non-family firms! Socioemotional wealth and employees' perceived organizational caring. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100412.

- Chua, J. H., et al. (1999). "Defining the family business by behavior." *Entrepreneurship theory and practice* 23(4): 19-39.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49.
- Cruz, C., Justo, R., & De Castro, J. O. (2012). Does family employment enhance MSEs performance? Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 62-76.
- Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2016). Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 15-29.
- De Massis, A., Kotlar, J., Frattini, F., Chrisman, J. J., & Nordqvist, M. (2016). Family governance at work: Organizing for new product development in family SMEs. *Family Business Review*, 29(2), 189-213.
- Diandra, D. and A. Azmy (2020). "Understanding definition of entrepreneurship." *International Journal of Management, Accounting and Economics* 7(5): 235-241.
- Djoemadi, F. R., Setiawan, M., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2019). The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies*, 19.
- Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. *Small business economics*, 41, 115-132.
- ELABJANI, A., & BOUGHDADI, I. (2024). A Case Study of Intrapreneurship Initiatives in Moroccan Family Businesses. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(2).
- Felício, J. A., & Galindo Villardón, M. P. (2015). Family characteristics and governance of small and medium-sized family firms. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1069-1084.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37(6), 806-817.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2018). Personal costs and benefits of employee intrapreneurship: Disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship. *Journal of occupational health psychology*, 23(4), 508.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis. In *Multivariate data analysis* (pp. 785-785).

Hernández-Perlines, F., Covin, J. G., & Ribeiro-Soriano, D. E. (2021). Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance. *Journal of Business Research*, 126, 197-208.

Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., & Blanco-González-Tejero, C. (2022). Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *Journal of business research*, 153, 428-444.

Holt, D. T., Pearson, A. W., Carr, J. C., & Barnett, T. (2017). Family firm (s) outcomes model: Structuring financial and nonfinancial outcomes across the family and firm. *Family Business Review*, 30(2), 182-202.

Ilonen, S., & Hytönen, K. (2023). Why should I become an intrapreneur? Introducing the concept of intrapreneurial outcome expectations. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 6(2), 251-275.

Köhn, P. (2024). Promoting intrapreneurship in family firms and SMEs: the impact of family influence, job fit, and individual entrepreneurial orientation; Intrapreneurship in family businesses and SMEs: The effects of the influence of the entrepreneurial family, the compatibility of the workplace and the individual entrepreneurial orientation.

Köhn, P., Ruf, P. J., & Moog, P. (2023). Why are non-family employees intrapreneurially active in family firms? A multiple case study. *Journal of Family Business Strategy*, 14(3), 100532.

Mardievna, S. G. and K. S. Oblokulovich (2021). "Methodology for determining the role of family business in the economy." *European Business and Management* 7(6): 199.

Markos, S. and M. S. Sridevi (2010). "Employee engagement: The key to improving performance." *International journal of business and management* 5(12): 89.

Marques, C., Mascarenhas, C., Mendes, T., Galvão, A. R., & Borges, N. (2025). Empowerment beyond effort: exploring the influence of intrapreneurial behavior in non-profit organizations. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*.

Miroshnychenko, I., De Massis, A., Miller, D., & Barontini, R. (2021). Family business growth around the world. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 682-708.

Monsen, E., Patzelt, H., & Saxton, T. (2010). Beyond simple utility: incentive design and trade-offs for corporate employee-entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 105-130.

Morais, G. M., et al. (2021). "Intrapreneurship, innovation, and competitiveness in organization." *International Journal of Business Administration* 12(2): 1-14.

Neessen, P. C., et al. (2019). "The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda." *International Entrepreneurship and Management Journal* 15: 545-571.

Pandey, J., et al. (2021). "Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital." *Management Decision* 59(6): 1525-1545.

- Pittino, D., Martínez, A. B., Chirico, F., & Galván, R. S. (2018). Psychological ownership, knowledge sharing and entrepreneurial orientation in family firms: The moderating role of governance heterogeneity. *Journal of Business Research*, 84, 312-326.
- Querbach, S., Waldkirch, M., & Kammerlander, N. (2022). Benefitting from benefits—A comparison of employee satisfaction in family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100351.
- Rachmawati, E., & Suroso, A. (2022). Direct and indirect effect of entrepreneurial orientation, family involvement and gender on family business performance. *Journal of Family Business Management*, 12(2), 214-236.
- Rigtering, J. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for
- Rodrigues, P. P., et al. (2022). "Influence of socio-emotional wealth on entrepreneurial orientation in family firms: a bibliometric analysis and systematic review." *Business Perspectives and Research*: 22785337221098484.
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2024). Self-determination theory. In *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 6229-6235). Cham: Springer International Publishing.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2014). The entrepreneurial orientation–performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics*, 43, 39-55.
- Seppälä, P., et al. (2009). "The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence." *Journal of Happiness studies* 10: 459-481.
- Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human resource development international*, 14(4), 427-445.
- Smajić, H., Palalić, R., & Ahmad, N. (2023). Future perspective of socioemotional wealth (SEW) in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 923-954.
- Sokołowska, E., Boehlich, D., & Dziadkiewicz, A. (2024). The concept and the state of research on the performance of family businesses. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (194).
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80.
- Swab, R. G., et al. (2020). ""SEW" what do we know and where do we go? A review of socioemotional wealth and a way forward." *Family business review* 33(4): 424-445.

- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2015). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 28(2), 104-122.
- Vardaman, J. M., McLarty, B. D., Memili, E., Kotlar, J., & Liguori, E. (2024). The power of people in family firms. *Journal of Small Business Management*, 1-14.
- Yildirim, Y. T., & Pazarcik, Y. (2014). The effect of intrapreneurship on job satisfaction: A sectorial research. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 5(10).
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(6), 1035-1054.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*, Edward Elgar Publishing.
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family business review*, 21(4), 347-363.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of family business strategy*, 1(1), 54-63.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and practice*, 37(2), 229-248.