



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Hoe beïnvloedt het familiecharter de werkmotivatie van actieve familieleden binnen familiebedrijven?

Chloe Serrato

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Jelle SCHEPERS

BEGELEIDER :

De heer Stijn BRICHAU



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

Hoe beïnvloedt het familiecharter de werkmotivatie van actieve familieleden binnen familiebedrijven?

Chloe Serrato

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Jelle SCHEPERS

BEGELEIDER :

De heer Stijn BRICHAU

Dankwoord

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Handelswetenschappen met afstudeerrichting Ondernemerschap & Management aan de Universiteit Hasselt. Het onderzoek naar motivatie van actieve familieleden in familiebedrijven en de rol van het familiecharter is ontstaan vanuit een oprechte interesse in de dynamiek van familiebedrijven. Het schrijven van deze masterproef was een intens maar leerrijk traject. Ik heb niet alleen mijn onderzoeksvaardigheden aangescherpt, maar ook waardevolle inzichten opgedaan over de complexiteit van familiecharters en motivatie. Ik zou graag mijn promotor, prof. dr. Jelle Schepers, en mijn co-promotor, Stijn Brichaud, bedanken voor hun begeleiding, kritische feedback en ondersteuning tijdens dit proces. Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken voor hun openheid en bereidheid om hun ervaringen te delen. Tot slot ben ik mijn familie en vrienden dankbaar voor hun steun en aanmoediging tijdens dit traject.

Abstract

Familiecharters worden steeds vaker ingezet om de samenwerking, communicatie en langetermijnvisie binnen familiebedrijven te structureren. Toch is weinig bekend over hoe zulke charters de werkmotivatatie van actieve familieleden beïnvloeden. Deze masterproef onderzoekt deze impact aan de hand van zeven kwalitatieve interviews met familieleden die actief betrokken zijn in het bedrijf en betrokken waren bij het opstellen van het familiecharter. Uit de analyse blijkt dat het familiecharter een motiverende rol kan spelen door het creëren van duidelijkheid, het versterken van onderlinge samenwerking en het ondersteunen van opvolgingsprocessen. In sommige gevallen vergroot het charter ook het zelfvertrouwen van familieleden en hun professionele uitstraling naar externen. Tegelijkertijd komt naar voren dat het effect sterk afhangt van de manier waarop het charter tot stand komt en daadwerkelijk wordt toegepast. Bij respondenten die reeds stevig verankerd zijn in hun rol of bij wie het charter weinig leeft in de praktijk, blijft de impact beperkt. Deze studie werpt nieuw licht op de rol van formele afspraken in de motivatiebeleving van actieve familieleden en levert inzichten voor familiebedrijven die hun interne samenwerking willen versterken.

Trefwoorden: familiebedrijf, werkmotivatatie, familiecharter, opvolging, samenwerking, betrokkenheid.

Inhoudsopgave

Dankwoord	i
Abstract.....	ii
1. Inleiding	1
2. Literatuurstudie.....	3
2.1 Familiebedrijven.....	3
2.2 Family Governance.....	3
2.3 Familiecharter	4
2.4 Werkmotivatie.....	5
2.4.1 <i>Intrinsieke vs. extrinsieke motivatie</i>	<i>6</i>
2.5 De rol van het familiecharter op de werkmotivatie.....	8
3.1 Steekproef.....	9
3.2 Dataverzameling.....	10
3.3 Data-analyse	11
4. Resultaten	15
4.1 Motivatie om in het familiebedrijf te werken	15
4.1.1 Identificatie met het familiebedrijf	15
4.1.2 Werkmotivatie en betrokkenheid	17
4.2 Verbondenheid met waarden en afspraken in het familiecharter.....	20
4.3 Ervaren effecten van het familiecharter	22
4.3.1 Professionalisering en structurering via het familiecharter.....	22
4.3.2 Impact op motivatie.....	24
5. Discussie & Conclusie	26
5.1 Discussie	26
5.1.1 Identificatie met het familiebedrijf	26
5.1.2 Ervaren motivatie in het familiebedrijf.....	27
5.1.3 Impact van het familiecharter op motivatie beleving	28
5.2 Toegevoegde waarde.....	30
5.3 Aanbevelingen voor de praktijk	30
5.4 Beperkingen van het onderzoek.....	31
5.5 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	31
5.6 Conclusie.....	32
6. Bibliografie.....	33
7. Bijlagen	36

1. Inleiding

Familiebedrijven zijn wereldwijd de meest voorkomende bedrijfsvorm en leveren een cruciale bijdrage aan de wereldeconomie (Laveren et al., 2019). Om hun continuïteit te waarborgen, is een succesvolle overgang van de ene generatie naar de andere essentieel (Nordqvist et al., 2013). Een belangrijke uitdaging hierbij is het versterken van de motivatie van de huidige actieve generatie (Lyons et al., 2024). Deze uitdaging wordt versterkt door de complexe dynamiek van familiebedrijven, waarin zakelijke en emotionele belangen vaak nauw met elkaar verweven zijn (Suess, 2014).

Naarmate familiebedrijven groeien en meerdere generaties actief zijn, ontstaat er een toenemende nood aan duidelijke afspraken over rollen, besluitvorming, opvolging en eigenaarschap. Er is dan ook een stijgende belangstelling voor *family governance*-praktijken (Umans et al., 2020). Het implementeren van formele governance-instrumenten, zoals een familiecharter, familieraad of aandeelhoudersovereenkomst helpt om conflicten te voorkomen, verwachtingen op elkaar af te stemmen en de continuïteit van het bedrijf te ondersteunen (Suess, 2014; Van Helvert-Beugels, 2022).

Formele governance-instrumenten zoals het familiecharter worden steeds vaker ingezet om de verweven relatie tussen familie en bedrijf te structureren. Enerzijds kan een charter bijdragen aan duidelijkheid, betrokkenheid en gedeelde doelstellingen (Suess, 2017; Van Helvert-Beugels, 2022). Anderzijds kan het ook als beperkend of conflictverhogend worden ervaren, bijvoorbeeld wanneer het onvoldoende gedragen wordt of te rigide wordt toegepast (Matias en Franco, 2021; Arteaga en Menéndez-Requejo, 2017). Recente literatuur wijst bovendien op een gebrek aan empirisch onderzoek naar de impact van het familiecharter op het succes van familiebedrijven (Matias en Franco, 2021). Rodriguez-Garcia en Menéndez-Requejo (2023) pleiten voor meer inzicht in de manier waarop formele governance al dan niet bijdraagt aan betrokkenheid en inzet van familieleden. Dit onderzoek wil die lacune verkleinen door te onderzoeken hoe actieve familieleden de impact van het familiecharter ervaren op hun werkmotivatie.

Hoewel motivatie al uitgebreid bestudeerd is binnen de organisatiepsychologie (Ryan en Deci, 2000; Van den Broeck et al., 2021) ligt de focus doorgaans op individuele en contextuele factoren zoals leiderschapsstijl, taakautonomie en functie-inhoud (Gagné en Deci, 2005; Shkoler et al., 2020). Echter, binnen familiebedrijven blijven de psychologische implicaties van formele governance-instrumenten onderbelicht. Terwijl net die instrumenten steeds vaker worden ingezet als strategisch middel om professionalisering, opvolging en familiecohesie te ondersteunen.

Bovendien ligt de focus in veel studies over motivatie in familiebedrijven op intergenerationele overdracht en opvolgingsintenties (Sharma & Irving, 2005) en minder op de werkbeleving van de huidige actieve generatie zelf. Die groep kan de formele vastlegging van afspraken mogelijk op uiteenlopende manieren beleven: als bevestiging, als controle, als erkenning, of als druk. Dat spanningsveld tussen structuur en beleving maakt dit onderzoek maatschappelijk en academisch relevant.

Het onderzoeken van de werkmotivatatie van actieve familieleden is dan ook relevant, aangezien eerdere studies aantonen dat motivatie en betrokkenheid bijdragen aan het behoud van familiewaarden en de continuïteit van het familiebedrijf (Van Helvert-Beugels, 2022; Canovi et al., 2023). Bovendien versterkt werkmotivatatie de identificatie met het familiebedrijf, wat essentieel is voor familiale samenhang en de overdracht van waarden over generaties heen (Suess, 2017). Door beter te begrijpen hoe formele instrumenten zoals het familiecharter hierop inspelen, wil deze studie bijdragen aan de ontwikkeling van praktijken die zowel de familiale samenhang als de inzet van de actieve generatie versterken.

Deze studie vertrekt dan ook vanuit de centrale onderzoeksvraag: *Hoe beïnvloedt het familiecharter de werkmotivatatie van actieve familieleden binnen familiebedrijven?* Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de inhoud van het charter, maar ook naar het proces van de opstelling en de impact ervan op de dagelijkse werkbeleving.

Om deze vraag te beantwoorden worden drie deelvragen onderzocht:

1. Hoe ervaren actieve familieleden hun motivatie om in het familiebedrijf te werken?
2. In welke mate voelen actieve familieleden zich verbonden met de waarden en afspraken zoals vastgelegd in het familiecharter?
3. Hoe beleven actieve familieleden de positieve en negatieve effecten van het familiecharter?

Via kwalitatieve diepte-interviews levert deze studie een bijdrage aan het beter begrijpen van de impact van het familiecharter op werkmotivatatie in een familiale context. Daarnaast wil het onderzoek ook concrete inzichten aanreiken om governance in familiebedrijven werkbaar en motiverend te maken in de praktijk. In de volgende hoofdstukken wordt eerst de literatuur rond familiebedrijven en *family governance* besproken, met bijzondere aandacht voor het familiecharter als governance-instrument. Vervolgens wordt dieper ingegaan op het concept werkmotivatatie en de rol ervan binnen de familiale context.

2. Literatuurstudie

2.1 Familiebedrijven

In België is 80% van alle bedrijven een familiebedrijf (Laveren et al., 2019). Voor dit onderzoek hanteren we de definitie van Chua et al. (1999): “*Het familiebedrijf is een onderneming die bestuurd en/of geleid wordt met de intentie om de visie van het bedrijf, zoals die wordt gedragen door een dominante coalitie van leden van dezelfde familie of een klein aantal families, vorm te geven en na te streven op een wijze die potentieel duurzaam is over meerdere generaties heen.*” Deze definitie benadrukt de centrale rol van de familie in het bestuur en de langetermijnvisie van het bedrijf. Familiebedrijven hebben vaak een unieke werkomgeving die een familiegerichte werkcultuur bevordert en zorgt voor meer betrokkenheid en loyaliteit van werknemers (Habbershon & Williams, 1999). Daarnaast leggen ze de nadruk op persoonlijke en familiewaarden boven bedrijfswaarden, wat zorgt voor meer integriteit en focus op relaties.

Om de werkmotivatie van actieve familieleden beter te begrijpen, is het belangrijk om stil te staan bij het concept *Socioemotional Wealth* (SEW). SEW verwijst naar de niet-financiële waarden en voordelen die familiebedrijven nastreven, zoals emotionele verbondenheid, reputatie en continuïteit (Gómez-Mejía et al., 2023). Het verklaart waarom familiebedrijven strategische keuzes maken die niet louter economisch gedreven zijn, maar gericht op het beschermen van deze familiale waarden (Berrone et al., 2012). Een van de grootste uitdagingen in dit verband is het behoud van familiale controle en waarden over meerdere generaties heen, ook wel transgenerationale oriëntatie (TGO) genoemd (Suess, 2017). TGO weerspiegelt de intentie van families om niet enkel economische waarde, maar ook SEW-elementen zoals tradities en langetermijnbetrokkenheid succesvol door te geven aan volgende generaties. Familiebedrijven die hierin slagen, tonen doorgaans een duurzamere groei en sterkere verankering van hun kernwaarden (Nordqvist et al., 2013).

De betrokkenheid en motivatie van de huidige actieve generatie is cruciaal om deze overdracht mogelijk te maken. Hun engagement bepaalt in grote mate of SEW effectief behouden blijft binnen het bedrijf (Lyons et al., 2024). Daarom volstaat het niet dat opvolgers enkel beschikken over de juiste capaciteiten; hun sociale fit binnen de familiecultuur is minstens even belangrijk (Umans et al., 2020). In dat kader kunnen *family governance*-instrumenten, zoals het familiecharter, een belangrijke rol spelen. Door de actieve generatie expliciet te betrekken bij het vastleggen van wat de familie belangrijk vindt, wordt de betrokkenheid vergroot (Umans et al., 2020). Zo draagt het charter bij aan het versterken en borgen van SEW over generaties heen (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017).

2.2 Family Governance

Onderzoek naar *family governance*-praktijken (FGP) neemt toe (Umans et al., 2020). FGP verwijst naar vrijwillige mechanismen die door de familie zijn ingesteld, met als hoofddoel het besturen en versterken van de relaties tussen de familie en het bedrijf, evenals de onderlinge relaties tussen familieleden. Dit systeem omvat processen en structuren die zijn ontworpen om de besluitvorming

over de richting van het bedrijf te optimaliseren en verantwoordelijkheid en controle te waarborgen (Suess, 2014). Familie governance mechanismen zijn niet verplicht en bieden vrijheid in de uitvoering, waarbij succesvolle families unieke structuren creëren op basis van familiewaarden, het type onderneming en de ontwikkelingsfase (Cicek et al., 2022). Implementatie van FGP is gelinkt aan betere bedrijfsresultaten (Berent-Braun en Uhlaner, 2012) en helpt eenheid te creëren binnen de familie, wat cruciaal is voor een gezamenlijke visie en succes (Cicek et al., 2022).

Er zijn zowel formele als informele vormen van FGP. Formele processen zijn vastgelegd in wetten, regels of statuten. Informele FGP daarentegen ontstaan vaak als reactie op interne of externe noden, wanneer formele mechanismen tekortschieten (Liljeström et al., 2022). Informele governance in familiebedrijven verwijst naar sociale controlemechanismen die gebaseerd zijn op wederzijds vertrouwen, gedeelde waarden, gemeenschappelijke opvattingen en informele vormen van toezicht binnen de familie (Chrisman et al., 2018). Deze informele FGP kunnen zowel bewust gedelegeerd zijn als spontaan ontstaan uit dagelijkse routines, zoals ad-hocbesluitvorming of *off-the-record* meetings (Liljeström et al., 2022).

Naarmate de familie groeit en het bedrijf complexer wordt, verschuift de governance naar meer formele structuren (Cicek et al., 2022). Formele governance legt duidelijk de rollen en taken vast van betrokken actoren zoals eigenaren, het bestuur en het management (Liljeström, 2022) en biedt een gestructureerd kader voor besluitvorming en conflictbeheer (Villalonga et al., 2015). Voorbeelden hiervan zijn familiebijeenkomsten en *family councils*, waarin familieleden geregeld overleggen om de betrokkenheid bij het bedrijf te bespreken en beleid af te stemmen op de langetermijnbelangen van familie en onderneming (Suess, 2014). Daarnaast is er het familiecharter: een document die expliciet de rechten, plichten en verwachtingen van familieleden vastlegt (Matias & Franco, 2021).

2.3 Familiecharter

Dit onderzoek focust op het familiecharter (ook wel familie constitutie of familieprotocol genoemd) als instrument. Het doel van dit document is om duidelijke spelregels vast te leggen voor het beheer van het familiebedrijf, met als bedoeling conflicten te voorkomen en de continuïteit te waarborgen (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Om conflicten te beheersen, bevatten familie constituties vaak afspraken over opleidingen en ervaringsvereisten voor familieleden die willen toetreden tot het bedrijf, regels voor de overdracht van aandelen, oprichting en de rol van familie governance-organen zoals een familieraad (Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023). Onderzoek toont aan dat familiecharters een grote, positieve impact hebben op familiecohesie en bedrijfsprestaties (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Het omgaan met opvolging, opleiding van familieleden en het al dan niet betrekken van familie in het bedrijf kan ondersteund worden door het gebruik van een familiecharter (Matias & Franco, 2021).

Matias & Franco (2021) stellen dat een familie constitutie een preventief document is in plaats van reactief. Het zal conflicten niet volledig voorkomen, maar hun ontstaan wel beperken. Ook dient het

charter om eenheid in de familie te bewaren en conflicten op te lossen (Wiesz et al., 2025). Onderzoek toont aan dat familiecharters een gevoel van familie-eenheid en betrokkenheid creëert (Matias & Franco, 2021). Daarnaast bevorderen ze familie-inclusie in bedrijfs discussies, wat strategische besluitvorming, communicatie, relaties en gedeelde waarden versterkt binnen het familiebedrijf (Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023).

Het familiecharter biedt structuur aan de instroom en betrokkenheid van familieleden in het bedrijf. Door expliciete afspraken te maken over opleiding, ervaring en toetredingsvoorwaarden, helpt het charter om processen rond personeelsinzet te professionaliseren en nepotisme te vermijden (Arteaga en Menéndez-Requejo, 2017; Berent-Braun en Uhlaner, 2012). Dit is cruciaal voor het beheeren van menselijk kapitaal: de kennis, vaardigheden en ervaring die binnen het familiebedrijf aanwezig zijn (Sirmon en Hitt, 2003). In familiebedrijven is dit kapitaal vaak verweven met familiale relaties, wat extra complexiteit met zich meebrengt. Het charter fungeert dan als objectief kader dat toelaat om deze complexiteit te beheersen (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Daarnaast draagt het familiecharter ook bij tot de structurering van sociaal kapitaal: de relaties binnen de familie en met externe stakeholders zoals klanten, leveranciers of partners (Sirmon en Hitt, 2003). Door het formaliseren van overlegorganen zoals een familieraad bevordert het charter vertrouwen, legitimiteit en duurzame samenwerking (Rodriguez-Garcia en Menéndez-Requejo, 2023; Wiesz et al., 2025).

Het opstellen van een familieprotocol is een langdurig en omslachtig proces dat een compromis vereist waar elk familielid zich in kan vinden en zal naleven, wat veel tijd kost en waar veel discussie voor nodig is (Matias & Franco, 2021). Hierdoor is er altijd het risico dat het proces mislukt. Bij aanhoudende conflicten of wanneer het lang duurt om een consensus te vormen, kan het proces stranden zonder ondertekening (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Ook heeft het charter geen bindend karakter, maar is het een morele overeenkomst gebaseerd op vertrouwen en gedeelde waarden. Hierdoor kan het dus moeilijk zijn om afspraken af te dwingen bij conflicten (Matias & Franco, 2021). In dat kader wordt de motivatie van familieleden des te belangrijker: Canovi et al. (2023) benadrukken dat de motivatie en toewijding van de volgende generatie een cruciale rol spelen bij hun keuze om zich actief te engageren binnen het familiebedrijf.

2.4 Werkmotivatie

Motivatie is een complex fenomeen dat via verschillende perspectieven al werd geanalyseerd. Volgens Ryan & Deci (2000) betekent motivatie "*het bewogen zijn om iets te doen*". Door motivatie wordt een werknemer gemotiveerd om zijn of haar talenten en vaardigheden actief in te zetten om goed te presteren (Mahmoud et al., 2021). Het tegenovergestelde is amotivatie: wanneer werknemers geen redenen zien om iets te doen (Van den Broeck et al., 2021). Er zijn twee soorten motivatie: autonome motivatie en gecontroleerde motivatie (Ryan & Deci, 2017). Autonome motivatie beschrijven Ryan & Deci (2017) als volledige vrijwilligheid en keuzevrijheid bij het uitvoeren van een activiteit. Het kan worden gestimuleerd door werknemers de waarde en het doel van hun werk te doen begrijpen zodat ze zich eigenaar voelen van hun taken. Ook duidelijke feedback en ondersteuning kan helpen om werknemers autonoom te motiveren. Aan de andere kant ontstaat gecontroleerde motivatie wanneer het gedrag van een individu wordt gestuurd door externe

beloningen of machtsdynamieken (Van den Broeck et al., 2021). Hoewel gecontroleerde motivatie effectief kan zijn voor korte termijn prestaties, leidt het vaak tot stress en verminderde motivatie op lange termijn (Ryan & Deci, 2000).

In het kader van bedrijfsprestaties bepaalt de motivatie van een werknemer de richting, intensiteit en het doorzettingsvermogen van die werknemer (Van den Broeck et al., 2021). Werkmotivatie beïnvloedt werkhouding, prestaties, betrokkenheid en andere uitkomsten zoals arbeidstevredenheid en organisatiegebonden gedrag (Shkoler et al., 2020). Het kan worden gestimuleerd door interessant werk, vooruitgang, verantwoordelijkheid, erkenning en het afleveren van gunstige resultaten (Alshmemri et al., 2017). Zoals Van den Broeck (2021) stelt: *"Zoek een job waarvan je geniet, en je zal geen dag in je leven werken"*. Werkmotivatie ontstaat door een interactie tussen individuele verschillen en contextuele factoren, zoals cultuur, samenleving of organisatiestructuur. Daarnaast wordt motivatie beïnvloed door persoonlijkheidskenmerken, behoeften en de mate van werk-fit (Shkoler et al., 2020).

2.4.1 Intrinsieke vs. extrinsieke motivatie

De meest autonome vorm van motivatie is intrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2017). In het onderzoek van Alshmemri et al. (2017) wordt intrinsieke motivatie beschreven als de aspecten van het werk die leiden tot positieve attitudes en werktevredenheid. Werknemers die een hoge intrinsieke motivatie ervaren terwijl ze een opdracht realiseren werken harder, slimmer en productiever (Amabile, 1993). Wanneer iemand intrinsiek gemotiveerd is, handelt diegene vanuit plezier of uitdaging die in de activiteit besloten ligt en niet vanwege externe prikkels, druk of beloningen (Ryan & Deci, 2000). Maar activiteiten die van nature niet interessant zijn en dus niet intrinsiek motiverend, vereisen extrinsieke motivatie. Uit onderzoek blijkt dat externe beloningen de intrinsieke motivatie kunnen ondermijnen, omdat het gedrag wordt gecontroleerd en dus de autonomie wordt beperkt (Ryan & Deci, 2000). Maar volgens Cameron (2001) treden de negatieve effecten enkel op in uitzonderlijke situaties en dragen die beloningen net bij aan de motivatie en de prestaties, als ze zorgvuldig worden geïmplementeerd. Ryan & Deci (2017) verduidelijken in hun werk dat meer autonome vormen van motivatie zowel welzijn als duurzame prestaties bevorderen.

In het verlengde van intrinsieke motivatie wordt binnen familiebedrijven vaak verwezen naar het concept *stewardship*. Volgens de stewardship theorie handelen familieleden niet uitsluitend uit eigenbelang, maar worden zij gedreven door een intrinsieke motivatie om bij te dragen aan het collectieve succes van de onderneming (Eddleston et al., 2007). Deze houding is doorgaans verankerd in een sterke emotionele en psychologische verbondenheid met het bedrijf, waarbij het succes van de familieonderneming als persoonlijk betekenisvol wordt ervaren (Eddleston et al., 2012). Dit verklaart waarom familieleden zich vaak langdurig en intensief inzetten, ook in de afwezigheid van externe beloningen.

Extrinsieke motivatie is van toepassing wanneer het gedrag afhankelijk is van een verwachte beloning of een ander extern gevolg zoals erkenning (Gagné & Deci, 2005). Binnen de extrinsieke motivatie kan er sprake zijn van zowel gecontroleerde motivatie als autonome motivatie, afhankelijk van de sturing van buitenaf (Deci & Ryan, 2017). Van den Broeck et al. (2021) beschrijft enkele vormen van extrinsieke motivatie die variëren in de mate van autonomie: Externe regulatie, geïntrojecteerde regulatie, geïdentificeerde regulatie, geïntegreerde regulatie.

Type regulatie	Kenmerken	Voorbeeld	Motivatie Type
Externe regulatie	Gedrag wordt gestuurd door externe beloningen of straffen.	Werknemer voert een taak uit om een bonus te krijgen of ontslag te vermijden.	Gecontroleerde motivatie
Geïntrojecteerde regulatie	Gedrag ontstaat door interne druk zoals schuld of schaamte, maar blijft extern gestuurd.	Werknemer blijft overwerken omdat hij zich anders schuldig voelt tegenover collega's.	Gecontroleerde motivatie
Geïdentificeerde regulatie	Werknemer ziet het nut of belang van de taak in en handelt daaruit.	Werknemer volgt een verplichte opleiding omdat hij het relevant vindt voor zijn ontwikkeling.	Autonome motivatie
Geïntegreerde regulatie	Gedrag is volledig in overeenstemming met de eigen waarden en identiteit.	Werknemer zet zich intensief in voor duurzaamheid omdat dit deel uitmaakt van wie hij is.	Autonome motivatie

Tabel 1: Extrinsieke motivatie

Bron: gebaseerd op Van den Broeck et al. (2021) en Ryan & Deci (2017)

2.5 De rol van het familiecharter op de werkmotivatie

Enerzijds zorgt de familie constitutie voor duidelijkheid en structuur, waardoor familieleden zich meer betrokken kunnen voelen en intrinsieke motivatie toe kan nemen (Van Helvert-Beugels, 2022). Volgens Berent-Braun en Uhlaner (2012) zorgt het familiecharter voor een gezamenlijke visie en een verbetering van interpersoonlijke relaties, wat bijdraagt aan de verbondenheid van een medewerker met de organisatie (Deci & Ryan, 2017). Suess (2017) stelt dat effectieve familie governance de familie-identiteit versterkt door gedeelde waarden en doelen te formaliseren en te communiceren, wat een positief effect heeft op de motivatie van een individu. Familie-identiteit beschrijft de mate waarin familieleden zichzelf identificeren met het bedrijf en zich verantwoordelijk voelen voor het succes en de continuïteit ervan. Het omvat gedeelde waarden, normen en overtuigingen over het bedrijf als verlengstuk van de familie. Een sterke familie-identiteit versterkt de betrokkenheid en motivatie (Suess, 2017; Eddleston et al., 2007). Omdat een familiecharter niet strikt juridisch afdwingbaar is, kunnen familieleden het ervaren als een middel voor betrokkenheid en verbondenheid, wat intrinsieke motivatie kan versterken (Fleischer, H., & Prigge, S., 2024).

Anderzijds kan het opstellen van een familiecharter als beperkend worden ervaren, vooral als regels en structuren de autonomie inperken (Van Helvert-Beugels, 2022). Bovendien stellen Arteaga et al. (2017) dat het protocol ook voor mogelijke spanningen kan zorgen. Zo wordt bijvoorbeeld schoonfamilie vaak uitgesloten tijdens het proces, terwijl hun feitelijke invloed groot kan zijn. Ook kan het proces, doordat het zo lang is en veel discussie vereist (Matias & Franco, 2021), net voor conflicten zorgen binnen de familie.

Hoewel er onderzoek bestaat naar de rol van familiecharters bij het bevorderen van familiecohesie en het stroomlijnen van opvolgingsprocessen (Arteaga en Menéndez-Requejo, 2017; Matias en Franco, 2021), blijft de impact ervan op de werkmotivatie van actieve familieleden onderbelicht. De meeste studies focussen op het nut van het charter voor langetermijn structuren of opvolging, maar besteden weinig aandacht aan de percepties, ervaringen en motivatie van de generatie die momenteel actief is binnen het familiebedrijf (Van Helvert-Beugels, 2022; Canovi et al., 2023). Nochtans zijn net die motivatie en betrokkenheid van doorslaggevend belang voor de continuïteit van het bedrijf (Canovi et al., 2023). Het is dus cruciaal om te begrijpen hoe actieve familieleden het familiecharter ervaren, waarom dit al dan niet motiverend werkt en welke elementen binnen het charter daar een rol in spelen. Door deze lacune te verkennen, wil dit onderzoek bijdragen aan een dieper inzicht in de motiverende werking van formele governance-instrumenten in familiebedrijven. Dit onderzoek vertrekt dan ook vanuit de centrale vraag hoe familiecharters een invloed uitoefenen op de werkmotivatie van actieve familieleden.

3. Methodologie

In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve benadering om inzicht te verkrijgen in de manier waarop familiecharters de intrinsieke motivatie van actieve familieleden binnen familiebedrijven beïnvloeden. Een kwalitatieve aanpak is geschikt omdat deze toelaat om diepgaande inzichten te verwerven in de persoonlijke ervaringen van respondenten met betrekking tot dit fenomeen (Creswell, 2013). Daarentegen is een kwantitatieve benadering minder geschikt, omdat het moeilijk is om de complexe en subjectieve aard van motivatie te vatten via gestandaardiseerde meetinstrumenten. Door gebruik te maken van semi-gestructureerde interviews wordt relevante data verzameld die de dynamiek en impact van familiecharters blootlegt. Voor de analyse is gekozen voor de *Grounded Theory*: een benadering waarbij geen vooraf vastgestelde hypothesen worden gehanteerd, maar waarbij theorie voortkomt uit de data zelf (Glaser & Strauss, 1967).

3.1 Steekproef

De onderzoekspopulatie omvat familiebedrijven die recent een familiecharter hebben geïmplementeerd of momenteel bezig zijn met de opstelling ervan. Aangezien het onderzoek gericht is op de invloed van dergelijke charters op werkmotivatie, worden zeven interviews afgenomen met actieve familieleden binnen deze bedrijven. Dit aantal is gekozen om voldoende variatie in ervaringen te waarborgen zonder dat dit ten koste gaat van de diepgang van de analyse. Er wordt daarbij uitgegaan van het principe van dataverzadiging. Wanneer er na meerdere interviews geen nieuwe inzichten meer naar voren komen, wordt aangenomen dat het aantal respondenten toereikend is (Guest et al., 2006). De steekproef wordt samengesteld via doelgerichte sampling, waarbij bedrijven geselecteerd worden op basis van hun inhoudelijke relevantie voor het onderzoeksthema.

De selectiecriteria voor deelname zijn:

1. Het bedrijf is een familiebedrijf volgens de definitie van Chua et al. (1999);
2. Het bedrijf heeft in de afgelopen 10 jaar een familiecharter ingevoerd;
3. De respondent is een actief lid van de familie en werkt binnen het familiebedrijf;
4. De respondent was betrokken bij het opstellen van het familiecharter

Waar mogelijk werd via de sneeuwbalmethode (*snowball sampling*) extra respondenten gerekruteerd.

Interview	Functie	Generatie	Anciënniteit
Interview 1	Co-CEO - Verantwoordelijke Collectieontwikkeling	Derde	45
Interview 2	Co-CEO - Design Verantwoordelijke	Vierde	15
Interview 3	Co-CEO - Marketing Verantwoordelijke	Derde	10
Interview 4	CEO	Tweede	25
Interview 5	Co-CEO - Financieel Verantwoordelijke	Vierde	8
Interview 6	Co-CEO - Architect	Tweede	17
Interview 7	CEO - Business Development & Strategie	Eerste	21

Tabel 2: Overzicht respondenten

3.2 Dataverzameling

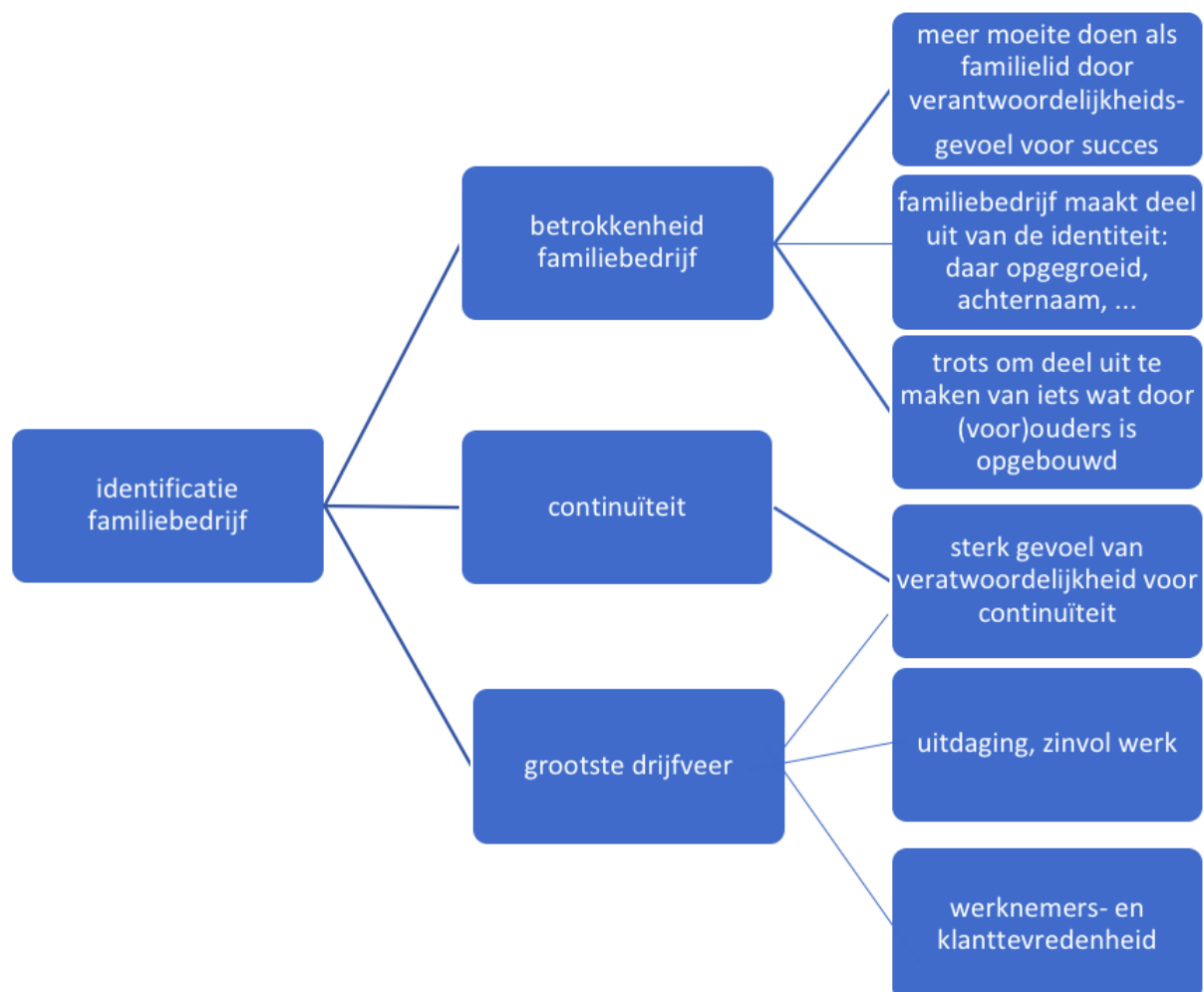
De dataverzameling voor dit onderzoek vond plaats via zeven semi-gestructureerde interviews met actieve familieleden uit Belgische familiebedrijven die werken met een familiecharter. Bij dit type interview wordt gewerkt met een vooraf bepaalde set vragen (zie bijlage 1: Interviewleidraad), terwijl er tegelijk ruimte blijft om flexibel in te spelen op de antwoorden van de respondent. Dit maakte het mogelijk om dieper in te gaan op bepaalde thema's wanneer relevante inzichten zich aandienen.

Voorafgaand aan elk gesprek werd het doel van het onderzoek toegelicht. De deelnemers gaven expliciet toestemming voor het opnemen van het interview en er werd benadrukt dat deelname vrijwillig was en de gegevens vertrouwelijk en anoniem zouden worden verwerkt. De interviews vonden plaats in april en mei 2025 via Google Meet en duurden telkens tussen de 30 en 45 minuten. De gesprekken werden opgenomen en nadien deels handmatig en deels via het programma Spiik getranscribeerd.

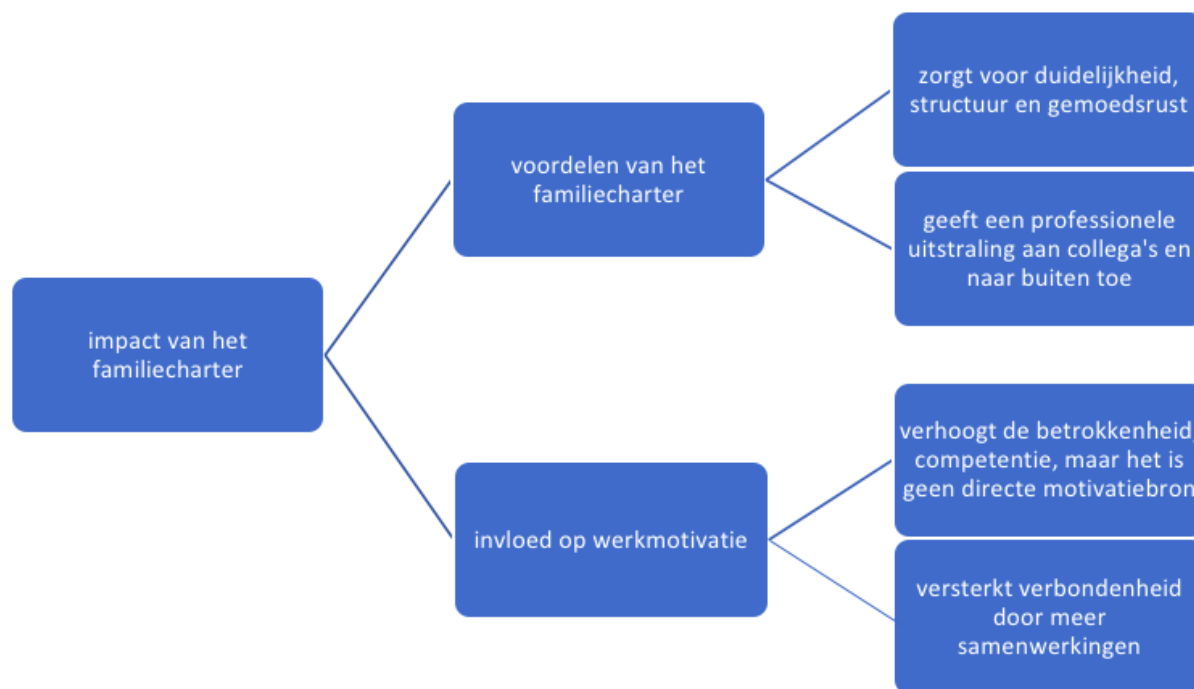
3.3 Data-analyse

De interviews werden geanalyseerd in drie opeenvolgende fasen: open codering, axiale codering en selectieve codering. Bij deze analyse werd een volledig inductieve aanpak gehanteerd: codes en thema's kwamen voort uit de data zelf, zonder vooraf vastgelegde categorieën uit de literatuur. Deze werkwijze liet toe om open te staan voor nieuwe inzichten en onverwachte patronen in de ervaringen van de respondenten.

De analyse verliep stapsgewijs. Eerst werd vertrouwen opgebouwd met de inhoud van de interviews, waarna relevante passages werden gecodeerd. Vervolgens werden terugkerende thema's geïdentificeerd, herzien en benoemd. Ter illustratie van het coderingsproces werd een datastructuur uitgewerkt (zie *Figuur 1, De codeboom*), waarin de kernonderwerpen en hun onderlinge verbanden visueel worden weergegeven.







Figuur 1: De codeboom

Tijdens de fase van open codering zijn de zeven interviews grondig doorgenomen met als doel relevante uitspraken te identificeren. Elk betekenisvol fragment kreeg daarbij een voorlopig label dat de kern ervan samenvatte. De formuleringen van de respondenten werden zo veel mogelijk behouden om hun perspectief correct weer te geven.

Antwoord interview 1	Open codering
Voor mij draait het om het feit dat dit onze droom is, ons verhaal. Het is hoe wij naar onze drie merken kijken. We zijn retailers in hart en nieren. We zijn zelf op de vloer begonnen.	De visie en de droom als niet-financiële motivatoren

Tabel 3: Open codering

In de axiale coderingsfase werden de open codes gegroepeerd tot bredere categorieën door verbanden, overeenkomsten en contrasten tussen fragmenten te analyseren. Dit maakte het mogelijk om terugkerende thema's te identificeren en patronen te herkennen. Zo kwamen onder meer categorieën als betrokkenheid bij het familiebedrijf, focus op continuïteit en positieve gevolgen van het familiecharter naar voren.

Antwoord interview 5	Axiale codering
Je hebt begeleiding nodig. Want dat familiecharter klinkt allemaal heel leuk, maar hoe begin je eraan? Dus het moet zeker via een extern bureau.	Proces van professionalisering en structurering onder begeleiding

Tabel 4: Axiale codering

In de laatste fase, die van selectieve codering, werden de centrale thema's gegroepeerd onder overkoepelende concepten die rechtstreeks aansluiten bij de onderzoeksvraag. Deze concepten vormden de basis van het uiteindelijke analysekader. De geselecteerde selectieve codes zijn: identificatie met het familiebedrijf, professionalisering en structurering via het familiecharter, familiale belangen en impact van het familiecharter. Deze kerncategorieën vormen het vertrekpunt voor de verdere interpretatie van de resultaten.

Antwoord interview 4	Selectieve codering
Het heeft wel heel veel verduidelijkt en vanuit verduidelijking, denk ik, voorkom je discussies.	Impact van het familiecharter

Tabel 5: Selectieve codering

4. Resultaten

Dit hoofdstuk presenteert de bevindingen uit de kwalitatieve analyse van zeven interviews met actieve familieleden uit Belgische familiebedrijven die recent een familiecharter hebben opgesteld. De resultaten zijn gestructureerd volgens de drie onderzoeksvragen. Eerst wordt besproken hoe actieve familieleden hun motivatie ervaren binnen het familiebedrijf. Vervolgens wordt ingegaan op de mate waarin zij zich verbonden voelen met de waarden en afspraken die in het familiecharter zijn vastgelegd. Tot slot worden de positieve en negatieve effecten besproken die familieleden ervaren als gevolg van het charter. Elke deelvraag wordt besproken aan de hand van relevante thema's, telkens ondersteund met citaten uit de interviews.

4.1 Motivatie om in het familiebedrijf te werken

In dit hoofdstuk worden de bevindingen besproken met betrekking tot deelvraag 1: Hoe ervaren actieve familieleden hun motivatie om in het familiebedrijf te werken? Deze vraag werd onderzocht aan de hand van thema's zoals identificatie, intrinsieke motivatie en betrokkenheid.

4.1.1 Identificatie met het familiebedrijf

Uit de interviews blijkt dat de meeste familieleden zich sterk identificeren met het familiebedrijf. Respondenten vertelden hoe ze als kind meehielpen in het bedrijf of opgroeiden in een omgeving waar het familiebedrijf constant aanwezig was. Het kantoor werd soms als een tweede thuis ervaren en werk en privé liepen van jongs af aan in elkaar over. Voor sommigen voelde de instap als een vanzelfsprekend vervolg op die familiale betrokkenheid, eerder dan als een bewuste loopbaankeuze.

"Na school vroeger moest ik altijd mijn huiswerk maken op kantoor en nu werk ik hier."
(Interview 6)

Toch gold het beeld van een vanzelfsprekende instroom niet voor iedereen. Verschillende respondenten gaven aan dat ze aanvankelijk geen concrete plannen hadden om in het familiebedrijf te stappen. Bij sommigen ontstond de interesse pas later, vaak doordat zich een kans binnen het bedrijf voordeed. Zo gaf respondent 1 aan dat ze als tiener een vakantiejob moest doen van haar vader. Ze stopte uiteindelijk met haar studies en koos ervoor om vast in het bedrijf te starten.

"Ik moest van mijn vader een vakantiejob doen en ik ben eigenlijk nooit meer weggegaan."
(Interview 1)

Respondent 3 werkte eerst extern op een marketingafdeling. Toen er intern een marketingfunctie vrijkwam, merkte ze dat de aanpak van de toenmalige medewerker niet aansloot bij haar visie. Ze vond dat ze het beter kon en besloot de overstap te maken. Initieel had ze weinig voeling met het product, maar haar motivatie groeide via de maatschappelijke impact van het bedrijf. Ook respondent 5 gaf aan dat hij jarenlang in het buitenland werkte en nooit interesse had getoond in een rol binnen het familiebedrijf. Pas toen zijn vader met pensioen ging, begon hij die optie te overwegen.

"Het product zelf sprak me niet aan, maar het idee dat ik iets kon betekenen, dat het bedrijf impact heeft op mensen, dat wél." (Interview 3)

Opvallend is dat deze identificatie zich niet enkel voordoet op praktisch of functioneel niveau, maar ook op emotioneel vlak. Verschillende respondenten spraken over het familiebedrijf als een deel van wie ze zijn. Vooral in gezinnen waar al meerdere generaties actief zijn, leeft sterk het gevoel dat ze iets waardevols verderzetten wat betreft waarden, normen en traditie. Zo omschreef respondent 2 het familiebedrijf als *"een derde kind van de ouders"*. Respondent 3 voelde zich eveneens emotioneel verbonden met het bedrijf omdat ze voortbouwt op wat haar grootvader heeft opgericht. Ook andere respondenten gaven aan dat het bedrijf hen verbindt met zowel vorige als volgende generaties. Deze identificatie uit zich niet alleen in trots, maar ook in een uitgesproken verantwoordelijkheidsgevoel. Verschillende respondenten ervaren het als hun taak om het bedrijf verder te zetten. Dit bleek onder meer bij respondenten 1, 5 en 6 die expliciet spraken over continuïteit als persoonlijke missie.

"We doen het echt voor die legacy, het voortbestaan van het bedrijf." (Interview 5)

"Ik zie het als iets waar ik later misschien ook mijn kinderen in zou willen laten starten." (Interview 3)

Verschillende respondenten vertelden dat het werk vaak voorgaat op hun privéleven en dat er weinig ruimte is voor rust. Ze leven bijna letterlijk voor het bedrijf. Toch benadrukte respondent 1 het belang van grenzen en gaf aan dat het familiebedrijf wel een belangrijk deel van haar leven is, maar niet haar volledige identiteit bepaalt. Dat geeft aan dat de mate van identificatie per persoon verschilt en dat er ook reflectie is over hoe sterk werk en zelfbeeld aan elkaar gekoppeld mogen zijn.

"Je leeft voor je werk klinkt misschien extreem, maar het is eigenlijk zo." (Interview 2)

"Het bedrijf slorpt me op. We leggen onze ziel erin. Het werk gaat vaak voor. Ik neem zelden vrijaf." (Interview 1)

Deze verbondenheid gaat verder dan het zakelijke: voor veel respondenten vertegenwoordigt het familiebedrijf ook emotionele waarde, reputatie en een gevoel van continuïteit over generaties heen. In alle gevallen blijkt echter dat het familiebedrijf diep verweven zit met hun persoonlijke en familiale leven.

4.1.2 Werkmotivatie en betrokkenheid

Werkmotivatie bij actieve familieleden in het familiebedrijf is opgebouwd uit meerdere lagen. De interviews tonen aan dat hun inzet vaak veel verder gaat dan enkel het uitvoeren van taken of het behalen van resultaten. Voor velen is het familiebedrijf een plek waar persoonlijke waarden, verantwoordelijkheid, zingeving en professionele ambitie samenkomen. Wat hen drijft is nooit extern of financieel van aard. De motivatie ontstaat vooral vanuit een interne overtuiging en een gevoel van verbondenheid met het bedrijf. In wat volgt wordt die motivatie verder opgedeeld volgens de vier vormen uit onderzoek van Ryan & Deci (2017).

4.1.2.1 Intrinsieke motivatie

Bij vrijwel alle respondenten is er sprake van intrinsieke motivatie: ze halen energie uit het werk zelf, vinden voldoening in hun dagelijkse taken en ervaren plezier in het creëren, leiden of vernieuwen binnen het bedrijf. Deze motivatie staat los van externe beloningen of verwachtingen en is vaak verbonden met het vertrouwen dat ze krijgen om zelfstandig beslissingen te nemen, hun ideeën te realiseren en bij te dragen aan iets tastbaars. In alle gevallen gaat het om een vorm van motivatie die niet opgelegd wordt, maar van binnenuit komt en die voelbaar is in hun dagelijkse inzet.

"Mijn motivatie is altijd intrinsiek geweest. [...] We leggen onszelf veel druk op, dat komt niet van buitenaf." (Interview 1)

Een belangrijk motief voor intrinsieke motivatie is het gevoel van autonomie. Verschillende respondenten vertelden hoe ze de vrijheid ervaren om hun functie op een persoonlijke manier vorm te geven. Die vrijheid om beslissingen te nemen, initiatieven op te starten en verbeteringen door te voeren geeft hen het gevoel echt een verschil te kunnen maken. Vooral respondenten 1, 2 en 5 haalden veel motivatie uit de ruimte die ze krijgen om ideeën uit te werken, processen te optimaliseren of teams aan te sturen.

"Ik kan hier echt mijn ideeën uitwerken, ik krijg daar veel vrijheid in. En dat geeft goesting om er elke dag voor te gaan." (Interview 2)

Daarnaast speelt ook inhoudelijke voldoening een belangrijke rol. Sommigen vinden die in het creatieve aspect van hun job, zoals het ontwikkelen van collecties of het volgen van trends. Anderen halen motivatie uit het realiseren van tastbare resultaten. Respondenten 1, 5 en 6 gaven aan dat het gevoel van vooruitgang en tastbaar resultaat hun motivatie stimuleert.

"Ik ben iemand die graag dingen efficiënter maakt. Als ik zie dat iets beter loopt door mijn werk, dan ben ik tevreden." (Interview 5)

"Voor mij is het een grote meerwaarde dat ik impact kan hebben. Beslissingen die ik neem bepalen meteen de richting van het bedrijf." (Interview 2)

Bij verschillende respondenten blijkt menselijk contact een centrale drijfveer te zijn in hun dagelijkse werkzaamheden. Voor respondent 4 ligt de motivatie in het nauwe contact met klanten, waarbij hij vooral voldoening haalt uit samenwerking. Ook respondent 1 benadrukt het belang van klantgerichte interactie als bron van energie en motivatie. Respondent 2 verbindt haar motivatie zelfs expliciet aan het helpen van mensen, waarbij zowel contact met collega's als met klanten bijdraagt aan haar gevoel van zingeving. Deze uitspraken wijzen op een intrinsieke behoefte aan verbondenheid, een van de drie psychologische basisbehoeften volgens de Zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000) en tonen hoe sociale interacties binnen en buiten het bedrijf motiverend kunnen werken voor actieve familieleden.

"We trekken hier echt allemaal aan hetzelfde zeel, dat geeft energie. Je voelt je betrokken."
(Interview 7)

4.1.2.2 Extrinsieke motivatie

Hoewel intrinsieke motivatie duidelijk aanwezig is, kwamen tijdens de interviews ook verschillende vormen van extrinsieke motivatie naar voren. Deze blijken echter sterk te variëren in autonomie en onderliggende drijfveren. Op basis van de Zelfdeterminatietheorie kunnen we binnen de extrinsieke motivatie een onderscheid maken tussen gecontroleerde en autonome regulatie. Beide categorieën kwamen in beperkte, maar duidelijke mate aan bod.

Wat opvalt in de interviews is dat externe motivatie, waarbij men iets doet omwille van een beloning of om straf te vermijden, volledig afwezig is. Geen enkele respondent gaf aan te werken in het familiebedrijf omwille van geld, financiële voordelen of dergelijke. Ook loon of externe beloning werd nergens spontaan aangehaald als reden voor hun inzet. Zelfs in situaties waarin succes of aanzien benoemd werd, ging het eerder om persoonlijke trots of maatschappelijke betekenis dan om externe druk. Deze afwezigheid onderstreept hoezeer de motivatie van familieleden intern verankerd is.

Geïntrojecteerde regulatie, waarbij gedrag ontstaat uit interne druk zoals schuldgevoel of de behoefte aan goedkeuring, kwam wel impliciet in enkele interviews naar voren. Vooral jongere respondenten of zij die een zichtbare rol opnemen binnen het bedrijf gaven aan dat er soms sprake is van druk. Ze ervaren soms het gevoel zich te moeten bewijzen tegenover de familie of externe partijen.

"Er is een grote druk van buitenaf. Mensen zijn sceptisch over nepotisme." (Interview 3)

"De titel is voor veel mensen belangrijk. [...] Het geeft mij persoonlijk aanzien ook." (Interview 4)

Geïdentificeerde regulatie, waarbij respondenten hun werk doen omdat ze het persoonlijk belangrijk vinden, kwam bij velen duidelijk naar voren. Ze zien het nut van hun inzet omdat het overeenkomt met hun persoonlijke waarden of omdat ze willen bijdragen aan een groter geheel. Vooral het idee van continuïteit, het voortzetten van wat eerdere generaties opgebouwd hebben, wordt vaak als persoonlijke drijfveer genoemd. Voor sommige respondenten zit de motivatie minder in het product

op zich en meer in het maatschappelijke nut ervan. Ze voelen zich verbonden met de positieve impact die het bedrijf heeft op anderen, wat hen toelaat zich sterk te engageren voor de missie.

"Het product is medisch en helpt patiënten, dat maatschappelijk belang motiveert me sterk."
(Interview 3)

"Voor ons staat de continuïteit van het bedrijf bovenaan. De voortzetting van wat er is opgebouwd door de jaren heen." (Interview 5)

Tot slot zien we bij de meeste respondenten signalen van geïntegreerde regulatie, de meest autonome vorm van extrinsieke motivatie. In deze gevallen is het werk volledig verweven met de persoonlijke identiteit van de respondent. Ze doen hun werk niet alleen omdat het waardevol is, maar omdat het deel uitmaakt van wie ze zijn als persoon. Het werk is een natuurlijk verlengstuk van hun overtuigingen, waarden en zelfbeeld. Respondenten die het familiebedrijf omschrijven als een deel van wie ze zijn of spreken over 'leven voor het werk', tonen een ver doorgedreven vorm van betrokkenheid waarin werk en persoonlijke waarden volledig samenvallen.

"Ik denk niet dat ik ooit iets anders zou kunnen doen. Dit is wie ik ben." (Interview 4)

De gesprekken maken duidelijk dat motivatie binnen het familiebedrijf niet eenduidig is, maar wel consistent intern verankerd. Opvallend is dat veel respondenten zich sterk verantwoordelijk voelen voor het geheel, eerder dan voor eigen belang. Ze tonen een betrokkenheid die gericht is op het collectieve succes van de organisatie.

"Je doet het niet alleen voor jezelf. Als iemand iets fout doet, heeft dat impact op de hele familie." (Interview 6)

"Mijn motto is altijd: iedereen die hier werkt, is part of the family. [...] Wij proberen dat echt te doen, mensen als deel van de familie te beschouwen. En dat voel je ook als je met onze klanten spreekt." (Interview 5)

Het gaat om meer dan werken: hun motivatie zit vaak in het gevoel van verantwoordelijkheid, verbondenheid en engagement. Of het nu voortkomt uit werkplezier, familiale continuïteit of de wens om het goed te doen voor anderen, die motivatie lijkt diep verweven met wie ze zijn, zowel als persoon als als lid van de familie.

4.2 Verbondenheid met waarden en afspraken in het familiecharter

Dit deel behandelt deelvraag 2: *In welke mate voelen actieve familieleden zich verbonden met de waarden en afspraken zoals vastgelegd in het familiecharter?* In de interviews werd duidelijk hoe sterk de familiale waarden doorwerken in het dagelijkse functioneren van het familiebedrijf. Respondenten beschouwen deze waarden niet als louter formele uitspraken, maar richtlijnen die hun dagelijks handelen, overleg en besluitvorming mee vormgeven. Vaak zijn ze van generatie op generatie doorgegeven en worden ze door de huidige actieve familieleden bewust verder gezet en versterkt.

"We hebben familie- en bedrijfswaarden naast elkaar gelegd en zagen veel overlap."
(Interview 3)

"Zowel mijn broer als ik staan daar honderd procent achter. Wij zijn zo ook opgevoed."
(Interview 4)

Bij het opstellen van het familiecharter werden die gedeelde waarden meestal expliciet benoemd. Toch geven meerdere respondenten aan dat ze ook daarvoor al duidelijk aanwezig waren. Ze werden van thuis uit meegekregen, geleefd in de praktijk en versterkt in de manier waarop de familie met elkaar en met het bedrijf omgaat. Het charter heeft deze waarden vooral zichtbaar en bespreekbaar gemaakt. Zo worden ze vandaag ook makkelijker aangehaald in overlegmomenten of als referentiekader bij moeilijke beslissingen.

"We focusten 300% op de familiewaarden in het charter. Daarna verwaterde dat wat, maar we grijpen er nog op terug, zeker in moeilijke tijden. Het charter is eigenlijk een representatie van wie we zijn." (Interview 2)

Hoewel de invulling van familiale waarden verschilt van bedrijf tot bedrijf kwamen bepaalde thema's opvallend vaak terug in de interviews. Begrippen zoals respect, zorg, eerlijkheid, duurzaamheid en langetermijndenken werden meermaals spontaan genoemd. Respondent 1 benadrukte daarbij dat het in haar ogen niet alleen gaat om *wat* het familiebedrijf doet, maar vooral om *hoe* het dat doet: de manier van handelen is minstens even belangrijk als het resultaat. In sommige bedrijven worden deze waarden ook daadwerkelijk vertaald in concrete beslissingen. Zo vertelde respondent 3 dat ze enkel samenwerken met leveranciers die dezelfde waarden uitdragen en dat er in het verleden al een samenwerking werd stopgezet omdat die niet langer aansloot bij hun principes. Bij respondent 6 bleek duurzaamheid van jongs af aan een belangrijk thema binnen het gezin, waardoor dat als vanzelfsprekend werd meegenomen in de strategische keuzes binnen het bedrijf.

"Respect komt terug in onze inzet voor duurzaam ondernemen." (Interview 1)

Terwijl familiale waarden breed gedragen worden door de actieve familieleden, erkennen verschillende respondenten dat het niet vanzelfsprekend is om deze waarden consequent door te trekken naar alle lagen van de organisatie. Vooral bij het middenkader en bij nieuwe medewerkers is het volgens respondent 3 een uitdaging om die waarden te laten doorleven. Ze gaf aan dat er al inspanningen gebeuren via workshops met medewerkers, maar dat er nog werk aan de winkel is om ook het middenkader daarin sterker te betrekken. Ook respondent 7 bevestigt dat de familiewaarden niet voortdurend zichtbaar zijn op de werkvloer. Volgens hem worden ze niet expliciet benoemd in het dagelijkse werk, maar komen ze wel impliciet terug in de manier waarop bepaalde zaken worden aangepakt.

"Het zijn waarden die we niet telkens expliciet hoeven op te sommen, maar waarvan we verwachten dat iedereen ze kent en uitdraagt." (Interview 1)

Ondanks dat de familiale waarden bij de meeste respondenten al lang voor het charter aanwezig waren, krijgt het familiecharter in verschillende bedrijven een belangrijke rol als formalisering en borging van die gedeelde overtuigingen. Respondenten beschouwen het charter niet alleen als een samenvatting van bestaande waarden, maar ook als een middel om die waarden tastbaar, overdraagbaar en operationeel inzetbaar te maken. In meerdere bedrijven fungeert het charter als een referentiekader bij overleg, strategische keuzes en conflictoplossing. Ook helpt het nieuwe generaties en medewerkers te laten begrijpen waarvoor het familiebedrijf staat. Het charter maakt het mogelijk om gedeelde waarden concreter toe te passen binnen beleidskeuzes en operationele afspraken.

"We hebben die waarden altijd wel gehad, maar sinds het charter kunnen we er ook naar verwijzen. Het maakt het allemaal concreter." (Interview 6)

"Het charter helpt om die zachte dingen als waarden en visie toch hard te maken. Het staat ergens op papier, dat maakt het echt." (Interview 3)

Toch leeft bij iedereen het gevoel dat deze waarden fundamenteel zijn voor de bedrijfscultuur. Respondent 5 beschouwt die waarden als een belangrijke reden waarom het familiebedrijf anders aanvoelt dan andere ondernemingen. In het algemeen blijkt dat familiale belangen en gedeelde waarden een stevig fundament vormen voor het beleid en de dagelijkse werking van het familiebedrijf.

4.3 Ervaren effecten van het familiecharter

In dit onderdeel wordt deelvraag 3 beantwoord: *Hoe beleven actieve familieleden de positieve en negatieve effecten van het familiecharter?* De thema's hieronder geven inzicht in de ervaren impact van het familiecharter.

4.3.1 Professionalisering en structurering via het familiecharter

Bij alle respondenten werd het familiecharter beschreven als een belangrijk middel om meer structuur te brengen in het familiebedrijf. Het opstellen van het charter werd zelden ervaren als een louter administratieve formaliteit. Integendeel, de meeste respondenten beschreven het als een diepgaand en intens proces, waarbij open gesprekken gevoerd werden en soms ook lastige thema's aan bod kwamen. In de meeste gevallen gebeurde dit onder begeleiding van een externe expert, wat hielp om het gesprek open te trekken rond gevoelige onderwerpen.

"Hij fungeerde als 'advocaat van de duivel', die rationeel meekeek naar alles wat gezegd werd." (Interview 2)

"Toch even individueel checken wat het standpunt is van iedereen alvorens dat in groep te bespreken. Ik denk dat dat voor de delicate thema's die er aan bod komen in zo'n charter wel verstandig is." (Interview 5)

Voor veel families was het charter een kans om na te denken over thema's die anders onbesproken zouden blijven: opvolging, rolverdeling, communicatie, eigenaarschap en de plaats van aangetrouwde familieleden. Respondent 2 vertelde dat het de eerste keer was dat die onderwerpen zo expliciet op tafel kwamen. Ook respondent 6 bevestigde dat het charter hielp om gedeelde verwachtingen duidelijk te formuleren en te structureren met het oog op de toekomst. Respondent 3 benadrukte dat het proces ruimte bood om gevoelige kwesties bespreekbaar te maken en dat het spanningen op langere termijn mee heeft helpen voorkomen. Door vooraf duidelijke afspraken te maken, hoeft men later niet telkens opnieuw te onderhandelen. In die zin draagt het charter bij aan rust en voorspelbaarheid in het overleg.

"Het biedt een houvast. We hoeven niet telkens opnieuw in discussie te gaan over dezelfde onderwerpen, het staat zwart op wit." (Interview 1)

"Het charter bevat vragen die normaal nooit expliciet besproken worden." (Interview 2)

Het charter blijkt ook een belangrijke rol te spelen in het structureren van opvolging en samenwerking met niet-familieleden. In families waar opvolging een actueel thema is, geeft het charter richting aan het proces. Het maakt duidelijk wie wanneer instapt, welke voorwaarden daarbij horen en hoe evaluatie gebeurt. Dat zorgt voor transparantie en voorkomt misverstanden. Meerdere respondenten gaven aan dat het charter hen hielp om intern gemaakte afspraken ook duidelijker te communiceren naar medewerkers of externe partners.

"Het charter bracht transparantie over thema's als opvolging, schoonfamilie en competentie-eisen." (Interview 2)

Inhoudelijk verschillen de charters per familie, maar vaak kwamen er duidelijke afspraken uit voort over wie welke rol mag opnemen, hoe beslissingen genomen worden en hoe de link tussen familie en bedrijf georganiseerd wordt. Door die afspraken expliciet te maken werd voor veel respondenten de dagelijkse samenwerking overzichtelijker en werkbaarder. Het charter fungeert in die zin als een gedeeld kader dat richting geeft en helpt om verwachtingen helder te houden, zeker wanneer meerdere generaties of rollen samenkomen.

"We hebben bijvoorbeeld duidelijk afgesproken dat je ook eigenaar blijft als je niet in het bedrijf werkt." (Interview 1)

"Je hebt de pet van een familieman, je hebt de pet als aandeelhouder, je hebt de pet van bedrijfsleider. Maar je moet weten welke pet je moet opzetten op welk moment." (Interview 5)

Zeker in families waar meerdere generaties actief zijn, bracht het opstellen van het charter volgens meerdere respondenten meer rust, helderheid en een gevoel van gelijkwaardigheid in het overleg. Tegelijk verhoogt het familiecharter de professionele uitstraling van het bedrijf naar buiten toe. Het fungeert als signaal dat het bedrijf op lange termijn werkt en duidelijke structuren heeft, wat het vertrouwen versterkt. In sommige gevallen werd het charter ook gekoppeld aan verdere stappen in professionalisering. Zo leidde het bij respondent 5 tot de oprichting van een raad van advies en bij respondent 4 tot de uitbouw van een familieraad.

"Het geeft een hogere sérieux aan je bedrijf. Het laat zien dat je nadenkt over de lange termijn." (Interview 4)

"Het familiecharter was een puzzelstukje uit een groter geheel." (Interview 5)

Hoewel de ervaring met het familiecharter overwegend positief was, werd ook erkend dat het proces niet vanzelf loopt. Tijd maken, verwachtingen afstemmen en open communiceren bleken essentieel om het tot een gedragen resultaat te brengen. Respondent 5 vertelde dat hij verrast was door de tijdsinvestering die ermee gepaard ging: het aantal uren overleg lag hoger dan verwacht. Zoals respondent 4 opmerkte, slagen veel familiebedrijven er niet in om het proces helemaal af te ronden:

"Wij hebben dat afgewerkt. Dat was wel anders dan veel andere familiebedrijven. Die zijn heel dikwijls blijven hangen in de gesprekken en in de discussie. Dus ik denk dat dat heel belangrijk is, werk het af!" (Interview 4)

Ook respondent 7 benadrukte dat het charter pas waardevol wordt als je het niet alleen afwerkt, maar ook blijft gebruiken als levend document. Bij alle respondenten het gevoel dat het familiecharter hun onderneming sterker en stabielere heeft gemaakt. Door verwachtingen expliciet te maken en rollen helder af te bakenen, ontstond niet alleen duidelijkheid, maar ook ruimte voor groei en opvolging op een manier die door iedereen aan tafel wordt gedragen. De respondenten zijn het er unaniem over eens dat het inschakelen van een externe begeleider daarbij cruciaal was om het gesprek open en constructief te houden.

4.3.2 Impact op motivatie

De impact van het familiecharter op motivatie blijkt eerder indirect. De meeste respondenten gaven aan dat hun persoonlijke motivatie om in het familiebedrijf te werken al sterk aanwezig was voor het opstellen van het charter. In die zin wordt het charter niet gezien als iets dat motivatie creëert, maar eerder als een bevestiging of ondersteuning van de bestaande betrokkenheid. Het charter wordt zelden ervaren als iets dat hun dagelijkse inzet merkbaar heeft veranderd. Toch speelt het wel een rol in het kaderen van die motivatie door bepaalde afspraken te maken.

"Mijn motivatie is altijd 200% geweest. Het charter heeft daar niets aan veranderd."
(Interview 1)

Sommige respondenten gaven ook aan dat het charter hun gevoel van autonomie versterkte. Door formeel vast te leggen wie welke beslissingsruimte heeft werd het voor sommigen makkelijker om hun rol op te nemen los van de invloed van vorige generaties. Vooral bij respondenten 2, 3 en 6 leidde het familiecharter tot een sterker gevoel van eigenaarschap en vertrouwen. Voor hen betekende het charter niet alleen meer structuur, maar ook meer bewegingsvrijheid binnen duidelijke lijnen. Dat vergroot het zelfvertrouwen en ondersteunt een geleidelijke en gedragen overdracht van verantwoordelijkheden. Daarnaast gaf respondent 7 aan dat hij zich daardoor minder gecontroleerd voelde, wat het vertrouwen in zijn eigen aanpak versterkte.

"We spraken concreet af tot wanneer mijn vader beslissingen zou nemen. [...] Dat zorgde automatisch voor meer autonomie." (Interview 2)

Een van de meest genoemde effecten van het familiecharter is het bevorderen van onderlinge communicatie. Doordat gevoelige onderwerpen zoals loon of partnerbetrokkenheid expliciet besproken werden tijdens het opstellen is er nadien meer openheid en voorspelbaarheid in het overleg. In meerdere families leidde dit tot een cultuurverandering, waarbij het bespreekbaar maken van gevoelige onderwerpen gestimuleerd werd. Zo ontstond in de familie van respondent 3 het motto *"gooi de vuile vis op tafel"* door het proces rond het opstellen van het familiecharter. Verschillende respondenten gaven aan dat het charter dient als neutrale referentie bij discussies en dat het eventuele conflicten kan vermijden. Dat bevordert niet alleen de verbondenheid, maar ook het behoud van familiale relaties binnen een zakelijke context. Respondent 2 legde uit hoe het charter hen helpt om bij moeilijke gesprekken terug te grijpen naar gedeelde afspraken:

"Op momenten dat we emotioneel iets anders zouden willen beslissen, herinnert het charter ons eraan wat afgesproken is." (Interview 2)

"We moesten leren dat discussies oké zijn." (Interview 3)

Niet alleen het resultaat, maar ook het proces op zich werd door verschillende respondenten als waardevol ervaren. Respondenten 2 en 5 benadrukten de intensiteit van het traject. Voor hen bracht het charterproces familieleden dicht bij elkaar, onder meer doordat ze elkaar op een meer professionele manier leerden kennen. Ze gaven ook aan dat het hielp om stil te staan bij wederzijdse verwachtingen. Respondent 1 onderstreepte het belang van teamwerking bij het opstellen van het familiecharter en het waarderen van ieders inbreng in het proces.

Bij meerdere respondenten speelde het familiecharter een opvallende rol in het versterken van hun gevoel van competentie. Bij respondenten 2, 3 en 5 werden in het kader van het charterproces professionele testen of assessments afgenomen, zowel door als over de actieve familieleden. Deze oefeningen leidden niet alleen tot individuele inzichten, maar toonden ook aan hoe de familieleden elkaar inschatten. Respondent 2 vertelde dat zij verbaasd was dat haar familie haar op identieke wijze had beoordeeld als zijzelf, wat zorgde voor een boost in zelfvertrouwen. Zo merkte ze dat haar bijdrage gezien en erkend werd. Ook respondent 3 gaf aan dat de testresultaten haar bevestigden in haar capaciteiten binnen het bedrijf:

"De test kwam helemaal overeen met hoe ik werk. Dat gaf me het gevoel: ik hoor hier echt."
(Interview 3)

Ook respondent 5 benadrukte dat het motiverend was om een formele bevestiging te krijgen dat hij op de juiste plaats zat. Voor deze respondenten betekende het charter niet alleen structurering van rollen, maar ook validatie van hun bekwaamheid. Toch gaven vier respondenten (1, 4 en 7) expliciet aan dat het charter voor hen geen merkbare invloed had op hun gevoel van competentie. Zij vertrokken al vanuit een sterk intern vertrouwen en zagen het charter niet als bron van bevestiging, maar eerder een logisch sluitstuk.

In die zin blijkt de versterkende impact van het familiecharter op competentie vooral relevant in contexten waar onzekerheid, opvolging of herpositionering speelt. Die impact is minder voelbaar bij respondenten die al stevig geworteld waren in hun rol. Hoewel het familiecharter dus niet rechtstreeks aanzet tot meer motivatie, blijkt het wel een krachtig instrument te zijn dat samenwerking bevordert, spanningen voorkomt en verantwoordelijkheden helder afbakent.

5. Discussie & Conclusie

5.1 Discussie

5.1.1 Identificatie met het familiebedrijf

Een eerste centrale bevinding in dit onderzoek is de sterke identificatie van respondenten met het familiebedrijf. Die verbondenheid is bij iedereen aanwezig, maar ze ontstaat opvallend genoeg niet op jonge leeftijd. Geen van de geïnterviewde familieleden gaf aan dat ze al vroeg de intentie hadden om in het bedrijf te stappen. Integendeel, de overweging om in het familiebedrijf te werken kwam pas na het afronden van hogere studies of na het opdoen van werkervaring elders. Dit staat in contrast met de bevindingen van Schröder et al. (2011), die aantonen dat opvolging intenties vaak al tijdens de adolescentie ontstaan. In het huidige onderzoek is daar geen sprake van. Dat verschil wijst mogelijk op een veranderend patroon in opvolging bij jongere generaties, waarbij externe ervaring en autonomie eerst komen, en betrokkenheid pas nadien ontstaat.

Toch blijkt de uiteindelijke identificatie met het familiebedrijf zeer sterk. Meerdere respondenten beschouwen het bedrijf als een verlengstuk van zichzelf en voelen een duidelijke verantwoordelijkheid om het verder te zetten. Ze benoemen trots, familiale continuïteit en reputatie als kernwaarden die hen verbinden met de onderneming. Die bevinding sluit aan bij het concept van familie-identiteit (Suess, 2017), waarbij familieleden zichzelf en het familiebedrijf als sterk verweven ervaren. In veel gevallen fungeert die identificatie als motor voor motivatie. Er is geen sprake van motivatie omwille van externe beloning, maar eerder vanuit een intrinsiek gevoel van verbondenheid en zingeving.

Ook verwijzen respondent 5 en 6 expliciet naar het handelen vanuit het collectieve belang van de organisatie. Deze bevindingen kunnen worden geïnterpreteerd in het licht van de *stewardship theory* (Eddleston et al., 2007), waarin familieleden niet handelen vanuit eigendom of functie, maar vanuit een persoonlijke drijfveer om het familiebedrijf verder te zetten. Hun motivatie komt voort uit een innerlijk engagement om bij te dragen aan het succes van het bedrijf, eerder dan uit persoonlijk belang. In dit onderzoek blijkt dat die houding niet noodzakelijk voortkomt uit vroege socialisatie, maar ook op latere leeftijd kan groeien wanneer de bestaande familiale verbondenheid zich vertaalt in actieve betrokkenheid binnen het bedrijf.

Daarnaast sluit dit onderzoek aan bij het concept van Socio-Emotionele Welvaart (SEW) (Gómez-Mejía et al., 2023), waarbij familieleden waarde hechten aan niet-financiële doelen zoals reputatie, verbondenheid en familiale continuïteit. Alle respondenten benoemen spontaan deze elementen als drijfveren in hun werk. Deze studie laat zien dat de drijfveer om emotioneel kapitaal te beschermen, ook aanwezig is bij familieleden die pas later actief betrokken raken bij het bedrijf. Dat nuanceert het beeld in de bestaande literatuur, waar SEW vaak wordt gekoppeld aan formeel eigenaarschap of bewuste opvolgingsplanning. Deze bevindingen tonen aan dat SEW ook kan ontstaan vanuit dagelijkse werkervaring, familiale betrokkenheid en de wens om bij te dragen aan het voortbestaan van het familieverhaal. SEW blijkt in dat opzicht een motiverend kader in de dagelijkse praktijk van actieve familieleden.

5.1.2 Ervaren motivatie in het familiebedrijf

De interviews maken duidelijk dat de motivatie van actieve familieleden in het familiebedrijf voornamelijk intern verankerd is. Bijna niemand sprak over beloningen, status of externe druk als drijfveer. In plaats daarvan werd motivatie gekoppeld aan persoonlijke verantwoordelijkheid, zingeving en het idee dat men actief bijdraagt aan iets dat maatschappelijk of familiaal betekenisvol is. Op het eerste gezicht lijkt dit een duidelijk voorbeeld van autonome motivatie, zoals omschreven binnen de Zelfdeterminatietheorie (Ryan & Deci, 2000). Toch blijkt bij nadere analyse dat de motivatievormen genuanceerd in elkaar overvloeien en dat de grens tussen autonoom en gecontroleerd niet altijd scherp te trekken is.

Bij meerdere respondenten zagen we duidelijke tekens van intrinsieke motivatie: het plezier dat ze halen uit hun werk, de ruimte om initiatief te nemen en het gevoel zelf impact te kunnen maken. Sommigen verwezen expliciet naar de creativiteit, afwisseling of autonomie binnen hun functie als bron van energie. Maar motivatie was zelden puur taakgericht. Voor velen zit de kern van hun inzet in een dieper verband tussen het werk en persoonlijke waarden, wat wijst op geïdentificeerde of zelfs geïntegreerde regulatie. Het ging hen niet alleen om het werk zelf, maar om waar het bedrijf voor staat en om het voortzetten van iets dat binnen de familie als waardevol wordt beschouwd.

Tegelijk kwamen in verschillende interviews ook elementen naar voren die wijzen op geïntegreerde regulatie. Jongere respondenten gaven bijvoorbeeld aan dat ze zich verantwoordelijk voelen om zich te bewijzen tegenover de familie en naar de buitenwereld toe. Die druk werd zelden benoemd als negatief, maar zat wel impliciet in hun verhaal. De sociale verwachting die binnen de familie leeft wordt vaak geïnternaliseerd en vertaald in sterke verantwoordelijkheidsgevoelens. Dat maakt de motivatie deels gecontroleerd, maar niet noodzakelijk minder krachtig. Deze vorm van interne druk past binnen ZDT onder gecontroleerde motivatie, maar krijgt in deze context een bijzondere invulling: ze wordt niet als opgelegd ervaren, maar als vanzelfsprekend gevolg van loyaliteit en familiale verbondenheid.

Binnen de Zelfdeterminatietheorie (Ryan & Deci, 2000) worden autonomie, competentie en verbondenheid beschouwd als drie universele psychologische basisbehoeften die aan de basis liggen van kwalitatieve motivatie. Ze zijn geen motivatietypes op zich, maar voorwaarden voor het ontstaan van autonome motivatie. Wanneer deze behoeften vervuld worden neemt de kans toe op intrinsieke of geïntegreerde motivatie. Anderzijds, wanneer ze gefrustreerd worden ontstaat eerder gecontroleerde of afwezige motivatie. In dit onderzoek zien we dat de basisbehoeften op verschillende manieren vervuld worden. Autonomie komt vooral tot uiting in de vrijheid om beslissingen te nemen en eigen accenten te leggen. Competentie blijkt uit de erkenning die respondenten ervaren in het uitvoeren van uitdagende of verantwoordelijke taken. Verbondenheid zit in het gevoel dat hun werk bijdraagt aan het voortbestaan van iets collectiefs. Die elementen samen versterken hun motivatie.

Dit onderzoek vult bestaande literatuur aan door te tonen dat motivatie in familiebedrijven zelden statisch of eenduidig is. De verhalen van respondenten laten zien dat motivatie ontstaat in een samenspel van familiale verwachtingen, persoonlijke waarden en de context van het bedrijf. De klassieke indeling in autonome versus gecontroleerde motivatie helpt om deze processen te begrijpen, maar schiet soms tekort om de complexiteit van familiegebonden motivatie volledig te vatten.

5.1.3 Impact van het familiecharter op motivatie beleving

Na de bespreking van de motivatie die familieleden ervaren in hun dagelijkse werk (5.2), verschuift de focus hier naar de invloed van het familiecharter. Hoewel dit document zelden spontaan als motivatiebron werd benoemd, speelde het wel een rol in hoe motivatie zich verder ontwikkelde of werd versterkt. De intrinsieke motivatie om actief te zijn in het familiebedrijf was bij de meesten reeds aanwezig voor het charter, wat erop wijst dat het document geen motivatie creëert, maar eerder de bestaande betrokkenheid ondersteunt. Die ondersteuning verliep eerder indirect, via onder andere de structuur en duidelijkheid die het charter brengt.

Respondenten beschreven dat het charter hielp om rollen en verantwoordelijkheden scherper af te bakenen. Vooral jongere familieleden gaven aan dat dit hen hielp om meer ruimte te ervaren om hun functie op hun manier in te vullen, zonder voortdurend te moeten overleggen met of afstemmen op oudere generaties. Die ervaring versterkte hun gevoel van autonomie, want ze wisten waar hun mandaat begon en eindigde en konden daardoor met meer vertrouwen hun rol opnemen.

Ook op vlak van competentie werd een positief effect ervaren. Taken en verwachtingen werden expliciet gemaakt, wat zorgde voor houvast en duidelijkheid. In families die begeleid werden door een extern expert, werd bovendien gewerkt met testen rond sterktes en zwaktes. Wanneer die testresultaten overeenkwamen met het toegewezen takenpakket, wat meestal het geval was, droeg dit bij aan het zelfvertrouwen van de betrokken familieleden. Hoewel het charter niet als bron van inhoudelijke motivatie werd benoemd, versterkte het bij velen wel het gevoel dat ze juist gepositioneerd waren binnen het bedrijf.

Wat betreft verbondenheid werd het opstellen van het charter vaak als een waardevol proces ervaren. Het dwong families, ook die zichzelf als conflictmijdend omschrijven, om thema's te bespreken die anders onder de oppervlakte bleven zoals opvolging, rolverdeling en toetredingscriteria. Ook in situaties waar de volgende generatie nog te jong is om formeel betrokken te worden, werd hen gevraagd om aan bepaalde thema's mee te denken. Die participatie zorgde voor een sterker langetermijnperspectief en verhoogde de collectieve betrokkenheid.

Deze bevindingen liggen in lijn met literatuur die het familiecharter beschouwt als een ondersteunende structuur eerder dan een motiverende factor op zich (Van Helvert-Beugels, 2022; Matias & Franco, 2021). Het document creëert voorwaarden waarin motivatie zich vrijer en stabiel kan ontwikkelen, onder meer door het bevorderen van de drie basisbehoeften uit de Zelfdeterminatietheorie (Ryan & Deci, 2000). Ook Suess (2017) benadrukt dat formele afspraken

kunnen bijdragen aan emotionele verbondenheid en gedeeld eigenaarschap, wat in dit onderzoek bevestigd wordt door de waarde die respondenten hechten aan het charterproces.

Naast deze structurele en relationele effecten werd ook het belang van familiewaarden herhaaldelijk benoemd. Respondenten gaven aan dat de waarden die uiteindelijk in het charter terechtkwamen sterk overeenstemden met hoe ze thuis waren opgevoed. De principes zoals respect, verantwoordelijkheid en samenwerken leefden al voor het charter, vaak impliciet, en maakten deel uit van de familiale cultuur waarin ze zijn grootgebracht. Door actief betrokken te zijn bij het opstellen van het charter konden ze deze waarden mee benoemen en formaliseren. Die herkenning en participatie zorgden ervoor dat het charter als authentiek werd ervaren en niet als iets opgelegd door de vorige generatie. Zoals Umans et al. (2020) aangeven, versterkt het actief betrekken van familieleden bij het vastleggen van kernwaarden via een familiecharter niet alleen het draagvlak, maar ook de emotionele binding en motivatie. Dit sluit aan bij Suess (2017), die stelt dat het levend houden van gedeelde familiewaarden essentieel is voor het behoud van socio-emotionele welvaart over generaties heen.

Ook in het licht van de *stewardship theory* blijkt het familiecharter een relevante rol te spelen. Door verantwoordelijkheden expliciet vast te leggen en overleg gestructureerd te laten verlopen, wordt de gedeelde verantwoordelijkheid binnen de familie versterkt. Respondenten gaven aan dat het charter hielp om een collectieve langetermijnvisie te verankeren. Het versterkt ook het vertrouwen dat medewerkers en externe stakeholders hebben in het bedrijf, omdat het charter aantoont dat er bewust wordt nagedacht over de toekomst. Daarnaast worden familiewaarden en visie actief besproken met medewerkers, waardoor zij het bredere belang beter begrijpen en gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het geheel. Dat sluit aan bij Cicek et al. (2022), die stellen dat formele governance-instrumenten zoals familiecharters bijdragen aan het opbouwen van vertrouwen, legitimiteit en duurzame samenwerking binnen familiebedrijven. Zoals Eddleston et al. (2012) aangeven, ontstaat *stewardship*gedrag niet vanzelf, maar wordt het mede gevormd door psychologische identificatie en duidelijke rolverdeling binnen het bedrijf.

Toch verdient ook nuance aandacht. De literatuur wijst op enkele risico's van het charter, zoals een te strakke formalisering die autonomie kan onderdrukken, of spanningen bij het opstellen ervan (Matias & Franco, 2021; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). In deze studie werden die negatieve effecten echter nauwelijks benoemd. Respondenten spraken over het charterproces als open, constructief en professioneel begeleid. Potentiële spanningen, zoals de formele uitsluiting van schoonfamilie, werden zelden als storend ervaren. In één familie kwam het onderwerp wel ter sprake: er was initieel de neiging om een schoonfamielid een actieve rol te geven, vanuit emotionele verbondenheid. Toch werd uiteindelijk besloten om dit niet te doen, op basis van de afspraken in het charter die bepalen dat enkel familieleden uit de bloedlijn instaprecht hebben. Achteraf bekeken gaf de familie aan dat die beslissing de juiste was, precies omdat het charter houvast bood en discussies over verwachtingen en grenzen vermeden werden.

Dit verschil met wat in de literatuur wordt beschreven, wijst op het belang van proceskwaliteit: het charter heeft vooral impact wanneer het gedragen is, op maat werd opgesteld en effectief wordt gebruikt in de praktijk. De afwezigheid van spanningen in deze studie betekent niet dat ze er nooit

zijn. Het toont aan dat de manier waarop het charter ingebed wordt bepalend is voor de uiteindelijke impact op motivatie en samenwerking. Dat is cruciaal in het duurzaam motiveren van familieleden.

5.2 Toegevoegde waarde

Dit onderzoek brengt in kaart hoe actieve familieleden hun motivatie ervaren binnen het familiebedrijf en welke rol het familiecharter daarin speelt. Door te focussen op werkmotivatie in plaats van uitsluitend op opvolging of eigenaarschap, vult deze studie een leemte in de bestaande literatuur. De bevindingen tonen aan dat motivatie geen vaststaand gegeven is, maar ontstaat in de wisselwerking tussen persoonlijke overtuigingen, familiale context en formele structuren.

De resultaten laten zien dat het familiecharter motivatie kan versterken, op voorwaarde dat familieleden actief betrokken zijn bij het opstellen en zich kunnen herkennen in de inhoud. In aanvulling op de literatuur, waarin het charter vooral wordt benaderd als formeel governance-instrument, toont dit onderzoek dat het ook psychologische effecten kan hebben, zoals het versterken van autonomie, duidelijkheid en verbondenheid. Tot slot nuanceert de studie klassieke assumpties over vroege instap-intenties en opvolging. Motivatie blijkt eerder te groeien in de tijd, in combinatie met externe werkervaring en een hernieuwde identificatie met het familieverhaal.

5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Voor familiebedrijven die overwegen een familiecharter op te stellen, tonen de bevindingen van dit onderzoek het belang aan van een gedragen en participatief proces. Het charter kan een strategisch instrument zijn om niet alleen structuur en duidelijkheid te brengen, maar ook om de motivatie van actieve familieleden te versterken. Wanneer zij vanaf het begin worden betrokken bij het formuleren van waarden, rol afspraken en opvolgingscriteria, sluit het document beter aan bij hun beleving en verhoogt het de identificatie met het familiebedrijf. Het charter wordt dan geen formeel document op afstand, maar een herkenbaar kompas dat richting geeft aan hun inzet en betrokkenheid.

Begeleiding door een externe adviseur kan het proces ondersteunen en zorgen voor diepgang, evenwicht en openheid. Dit creëert een veilige ruimte voor dialoog tussen generaties, waarin familiale waarden en toekomstverwachtingen gedeeld kunnen worden. Ook het betrekken van niet-actieve familieleden en toekomstige generaties is waardevol om het document op lange termijn draagvlak te geven. Daarnaast verdient niet alleen de inhoud, maar ook de actieve toepassing van het charter in het dagelijkse werk aandacht. Pas dan kan het charter ook op lange termijn bijdragen aan duurzame motivatie. Voor overheden, sectororganisaties en familiebedrijvennetwerken ligt er een rol in het stimuleren en ondersteunen van familiebedrijven om tijdig en professioneel met familiecharters aan de slag te gaan. Dit kan onder meer via begeleidingstrajecten, kennisdeling of financiële ondersteuning.

5.4 Beperkingen van het onderzoek

Zoals bij elk kwalitatief onderzoek zijn de bevindingen van deze studie contextgebonden en minder generaliseerbaar naar andere situaties. De steekproef bestaat uit familiebedrijven die reeds een familiecharter hebben opgesteld en waarin de samenwerking relatief harmonieus verloopt. Daardoor blijven cases met conflicten, weerstand of mislukte charterprocessen buiten beeld. Bovendien verliep de dataverzameling moeizaam: het was niet evident om familiebedrijven warm te krijgen voor deelname, wat het aantal interviews heeft beperkt.

Het perspectief in deze studie is hoofdzakelijk gebaseerd op actieve familieleden. Andere stemmen, zoals die van externen of schoonfamilie, werden niet meegenomen. Daarnaast werd motivatie slechts op één moment bevraagd, terwijl het in werkelijkheid een dynamisch en evoluerend proces is. Een longitudinale benadering zou waardevolle inzichten kunnen bieden over hoe motivatie zich op langere termijn ontwikkelt.

De gekozen kwalitatieve aanpak brengt ook methodologische beperkingen met zich mee. Mijn rol als onderzoeker speelde een bepalende rol in de interpretatie van de data, wat de subjectiviteit verhoogt. Toch laat deze aanpak toe om een rijk en genuanceerd beeld te krijgen van hoe actieve familieleden de invloed van een familiecharter ervaren. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag was deze methode dan ook het meest geschikt.

5.5 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Een eerste richting voor vervolgonderzoek is het longitudinaal in kaart brengen van hoe de motivatie van actieve familieleden evolueert nadat een familiecharter werd ingevoerd. In deze studie werd motivatie slechts op één moment bevraagd, terwijl dit in de praktijk een dynamisch proces is. Door op meerdere tijdstippen terug te keren naar dezelfde respondenten, kunnen onderzoekers nagaan of de motiverende impact van het charter standhoudt, afneemt of net versterkt wordt naarmate rollen verschuiven of opvolging dichterbij komt.

Daarnaast biedt het perspectief van niet-actieve familieleden een waardevolle insteek. In deze studie kwamen zij slechts zijdelings aan bod, terwijl uit de interviews blijkt dat ook hun positie, motivatie of afstand tot het bedrijf impact kan hebben op de familiale dynamiek. Een vervolgstudie zou zich kunnen richten op familieleden die bewust niet instappen, om te begrijpen welke motieven, drempels of alternatieve vormen van betrokkenheid daarbij spelen.

Tot slot zou vervolgonderzoek zich kunnen toespitsen op conflictgevoelige familiebedrijven. Aangezien de respondenten in deze studie voornamelijk uit harmonieuze contexten kwamen, blijven situaties met spanningen onderbelicht. Door cases te bestuderen waar het opstellen of toepassen van het charter gepaard gaat met onenigheid of weerstand, kunnen onderzoekers meer inzicht krijgen in de risico's en valkuilen van het proces, en in de mogelijke rol van het charter als bemiddelingsinstrument.

5.6 Conclusie

Dit onderzoek had als doel te achterhalen hoe actieve familieleden hun motivatie ervaren binnen het familiebedrijf en welke rol het familiecharter daarin speelt. Uit de interviews blijkt dat die motivatie voornamelijk intern verankerd is en voortkomt uit elementen zoals verantwoordelijkheid, zingeving en betrokkenheid bij het familieverhaal. Tegelijk is motivatie zelden eenduidig: verschillende vormen (zoals intrinsiek, geïdentificeerd of geïnternaliseerd) lopen door elkaar en worden zelden bewust benoemd door de respondenten. Motivatie groeit meestal geleidelijk aan op basis van ervaring, autonomie en het gevoel zelf impact te kunnen maken.

Het familiecharter werkt daarbij niet als motiverende factor op zich, maar creëert wel de voorwaarden waarin motivatie zich kan versterken: duidelijkheid over rollen, een gevoel van erkenning en het expliciet maken van gedeelde waarden. Vooral het proces van opstellen blijkt doorslaggevend. Wanneer familieleden betrokken zijn bij het formuleren van de inhoud, sluiten de afspraken beter aan bij de praktijk en ontstaat er meer draagvlak. Dat geldt ook voor de familiewaarden die in het charter zijn opgenomen. Die komen niet van bovenaf, maar weerspiegelen waarden die al van jongs af aan meegegeven werden. Net die herkenbaarheid versterkt de motivatie, omdat het charter aansluit bij wie ze zijn en waar ze voor staan. Door deze elementen in samenhang te bekijken, levert dit onderzoek een relevant inzicht in hoe motivatie duurzaam ondersteund kan worden binnen familiale ondernemingen.

6. Bibliografie

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family constitution and business performance: Moderating factors. *Family Business Review*, 30(4), 320-338.
- Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38, 103-119.
- 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.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Cameron, J. (2001). Negative effects of reward on intrinsic motivation—A limited phenomenon: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (2001). *Review of Educational Research*, 71(1), 29-42.
- Canovi, M., Succi, C., Labaki, R., & Calabrò, A. (2023). Motivating next-generation family business members to act entrepreneurially: A role identity perspective. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(3), 2187-2214.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance mechanisms and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 171-186.
- Cicek, A., Kelleci, R., & Vandekerckhof, P. (2022). Determinants of family meetings in private family businesses. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 750-779.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367.
- Fleischer, H., & Prigge, S. (2024). *Family Firms and Family Constitution* (p. 320). Emerald Publishing.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine Publishing Company.
- Gómez-Mejía, L. R., Sanchez-Bueno, M. J., Miroshnychenko, I., Wiseman, R. M., Muñoz-Bullón, F., & De Massis, A. (2023). Family Control, Political Risk and Employment Security: A Cross-National Study. *Journal Of Management Studies*, 61(6), 2338-2372.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.

- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Laveren, E., Steijvers, T., & Umans, I. (2019). *Bedrijfsoverdracht in Vlaanderen 2019*. Onderzoeksrapport Agentschap Innoveren en Ondernemen, 61 p.
- Liljeström, T., Ikäheimonen, T., & Pihkala, T. (2022). Informal Governance Practices in Family Business Groups: A Framework and Suggestions for Research. In *The Palgrave Handbook of Managing Family Business Groups* (pp. 299-316). Cham: Springer International Publishing.
- Lyons, R., Ahmed, F. U., Clinton, E., O’Gorman, C., & Gillanders, R. (2024). The impact of parental emotional support on the succession intentions of next-generation family business members. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(3-4), 516-534.
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209.
- Matias, C., & Franco, M. (2021). The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 440-461.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau', M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40, 1087-1122.
- Rodriguez-Garcia, P., & Menéndez-Requejo, S. (2023). Family constitution to manage family firms' agency conflicts. *BRQ Business Research Quarterly*, 26(2), 150-166.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E., & Arnaud, N. (2011). Career choice intentions of adolescents with a family business background. *Family business review*, 24(4), 305-321.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2004). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 29(1), 13-33.
- Shkoler, O., & Kimura, T. (2020). How does work motivation impact employees' investment at work and their job engagement? A moderated-moderation perspective through an international lens. *Frontiers in Psychology*, 11, 487698.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Suess, J. (2014). Family governance–Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155.
- Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, 87, 749-777.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54, 189-207.
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273.
- Van Helvert-Beugels, J. (2022). *Van je familie moet je het hebben!*

Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2015). Governance of family firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7(1), 635-654.

Wieszt, A., Rónaföldi-Széll, G., Vajda, É., & Anand, A. (2025). From many to one—the impact of the establishment of a family constitution on the strategic planning of the company. *Journal of Family Business Management*.

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.

7. Bijlagen

Bijlage 1: Interviewleidraad familiecharter

1. Achtergrond en betrokkenheid

1. Kunt u kort uw functie en betrokkenheid in het familiebedrijf beschrijven?
2. Hoe lang bent u al actief in het bedrijf?
3. Waren er specifieke redenen waarom u in het familiebedrijf bent gestapt?
4. Wat betekent het familiebedrijf voor u persoonlijk?
5. In welke mate voelt u zich verbonden met het familiebedrijf op familiaal vlak?
6. In hoeverre voelt u zich verantwoordelijk voor het succes en de continuïteit van het bedrijf?
7. Beschouwt u het familiebedrijf als een deel van uw identiteit? Waarom wel of niet?

2. Motivatie en niet-financiële drijfveren

8. Welke niet-financiële aspecten (zoals reputatie, verbondenheid, familietrots) spelen een rol in uw motivatie?
9. Heeft u ooit meegemaakt dat er bewust gekozen werd voor wat goed voelde voor de familie, ook al was dat economisch minder voordelig?

3. Proces en ervaring met het familiecharter

10. Sinds wanneer is er in uw familiebedrijf een familiecharter aanwezig?
11. Kunt u het proces van opstellen toelichten?
12. Wat staat er volgens u centraal in dat charter?
13. Hoe heeft u dat proces ervaren?
14. Was u betrokken bij het opstellen ervan? Waarom wel/niet?
15. Werde er rekening gehouden met uw input?
16. Wat vindt u positief of negatief aan de implementatie van het charter?

4. Invloed op autonomie, verbondenheid en competentie

Autonomie

17. Heeft het charter bijgedragen aan meer autonomie in uw werk?
 - a. Heeft u meer inspraak gekregen in beslissingen?
 - b. Heeft u het gevoel meer vrijheid te hebben in hoe u uw werk uitvoert?

Verbondenheid

18. Heeft het charter geleid tot meer verbondenheid met familieleden of collega's?
 - a. Is er meer overleg of samenwerking gekomen?
 - b. Zijn conflicten of spanningen verminderd?

Competentie

19. Heeft het charter uw gevoel van competentie beïnvloed?
 - a. Zijn uw taken duidelijker geworden?
 - b. Heeft u zich sterker of zekerder gevoeld in uw rol?

5. Beleving van motivatie voor en na het charter

20. Was u tijdens het opstellen van het charter meer of minder gemotiveerd om te werken in het familiebedrijf? Waarom?

- 21. Kan u die shift in motivatie verklaren?
- 22. Voelt u zich nu meer intrinsiek gemotiveerd (plezier, uitdaging)?
- 23. Of eerder extrinsiek (druk van familie, verwachtingen)?
- 24. Wat drijft u vandaag het meest in uw werk?

6. Waarden en cultuur

- 25. In welke mate voelt u zich verbonden met de familiewaarden die in het charter zijn opgenomen?
- 26. Zijn deze waarden zichtbaar in het dagelijks werk?
- 27. Worden ze breed gedragen binnen de familie en organisatie?

7. Evaluatie en slotreflectie

- 28. Zorgt het charter voor meer duidelijkheid of eerder voor spanningen?
- 29. Zou u iets willen veranderen aan het charter? Waarom?
- 30. Is er nog iets dat u graag wil toevoegen over de invloed van het familiecharter of uw motivatie?