

Externe directieleden in familiebedrijven:

Welke factoren dragen bij aan de werktevredenheid en betrokkenheid van een externe directielid?



Roëlle Zijlstra, 5766761

Juni 2016

Master thesis MSc Programma van Sociale en Organisationspsychologie

Faculteit Gedrags- en maatschappijwetenschappen

Universiteit Utrecht

Onder begeleiding van Dr. Pierre Cavalini

In samenwerking met BDO

Aantal woorden: 7587

Samenvatting

In dit onderzoek is de samenhang onderzocht tussen *Person-Organization fit* (P-O fit), werktevredenheid en betrokkenheid bij externe directieleden die werkzaam zijn in een familiebedrijf. Daarbij is onderzocht of de mate van ervaren autonomie van de externe directieleden deze samenhang modereert. Ook is de relatie tussen de zichtbaarheid van de familiecultuur en P-O fit in dit onderzoek meegenomen. Als laatste is onderzocht of er een verband bestaat tussen een meerderheid van familieleden in de directie en de mate van ervaren autonomie van de externe directieleden. Dit onderzoek kan hiermee bijdragen aan de kennis over de samenwerking tussen familie- en niet-familielidirectieleden in het familiebedrijf. Aangezien er nog beperkt onderzoek naar dit fenomeen is gedaan, zijn in dit onderzoek ook nog een aantal onderzoeksvragen meegenomen. De data is verzameld door middel van een vragenlijst die verstuurd is naar klanten van BDO. In totaal hebben 40 personen de vragenlijst ingevuld. Uit de resultaten blijkt dat er een positief verband bestaat tussen P-O fit, werktevredenheid en betrokkenheid. De andere verbanden worden in dit onderzoek niet aangetoond. Wel is gebleken dat autonomie een positieve verband heeft met werktevredenheid en betrokkenheid van de externe directieleden. De belangrijkste beperking in dit onderzoek is de kleine steekproef.

Op basis van dit onderzoek kan gesteld worden dat een hoge mate van ervaren P-O fit en autonomie, samen gaat met een hoge mate van ervaren werktevredenheid en betrokkenheid bij externe directieleden in een familiebedrijf.

Sleutelwoorden: Familiebedrijf, externe directie, P-O fit, werktevredenheid, betrokkenheid, autonomie.

Abstract

This study investigated the relationship between Person-Organization Fit (P-O fit), job satisfaction and commitment of non-family executives working in a family business. It is examined whether the degree of perceived independence of the non-family executives will moderate this relationship. This study also includes the relationship between the visibility of the family culture and P-O fit. Finally, it is investigated whether there is a link between a majority of family members in the management and the degree of autonomy experienced by the non-family executives. This research can contribute to the knowledge about the cooperation between family and non-family executives in the family business. Since there is limited research been done into this phenomenon, this study includes also a number of research questions. The data was collected through a questionnaire sent to BDO clients. In total, 40 people completed the questionnaire. The results show that there is a positive correlation between P-O fit, job satisfaction and commitment. The other relationships are not found in this study. However, it is found that autonomy has a positive correlation with job satisfaction and commitment of the non-family executives. The main limitation of this study is the small sample size.

Based on this research can be said that a high level of experienced P-O fit and autonomy is accompanied by a high level of perceived job satisfaction and involvement of non-family executives in a family business.

Keywords: Family business, remote management, P-O fit, job satisfaction, commitment, autonomy.

Inleiding

In familiebedrijven is het tegenwoordig niet meer vanzelfsprekend dat familieleden directiefuncties overnemen. Een oorzaak hiervoor is dat de volgende generatie geen interesse heeft in de functie of niet over de juiste capaciteiten beschikt (Chua, Chrisman & Sharma, 2003; Ibrahim & Ellis, 2004). Externe directieleden in een familiebedrijf komen daardoor steeds vaker voor. Een externe is een persoon die noch bloedverwant is van de familie, noch in verband staat met het bezit van de familie door huwelijk of adoptie (Schulzendorff, 1984). Uit onderzoek van Chua et al. (2003) blijkt dat familiebedrijven opvolging als het grootste probleem ervaren voor hun bedrijf, gevolgd door de relatie met het externe directielid. Het gegeven dat de vraag naar externe directieleden stijgt, maakt dat kennis over dit onderwerp van groot belang is. Een tevreden samenwerking tussen de familie en het externe directielid blijkt een uitdaging te zijn, zowel voor de familie (Aronoff & Ward, 2000; Fletcher, 2002) als voor het externe directielid (Sharma, 2004). In het algemeen zijn familiebedrijven bang om de controle over de besluitvorming in hun bedrijf te verliezen (Flören & Wijers, 1996; Flören, 2002; Flören & Jansen, 2006). Hierdoor kunnen ze terughoudend zijn in het geven van verantwoordelijkheid aan het externe directielid, terwijl dit een belangrijk aspect is voor de werktevredenheid van het externe directielid (Aronoff & Ward, 2011). Een ander belangrijk aspect voor een tevreden samenwerking is culturele fit. Volgens Hall & Nordqvist (2008) lopen familiebedrijven die weinig ervaring hebben met externe directieleden het gevaar dat ze te weinig nadruk leggen op de culturele fit tussen het externe directielid en de familie bij het aantrekken van een passend extern directielid, wat kan leiden tot misverstanden en conflicten in de samenwerking.

Klein en Bell (2007) beschrijven in hun onderzoek dat er vraag is, zowel vanuit familiebedrijven als onderzoekers, naar onderzoek met als doel verlaging van de mislukte aantal samenwerkingen tussen externe directieleden en familiebedrijven. Werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie zijn aspecten die bijdragen aan een tevreden samenwerking (Lambrecht & Baetens, 2005). De vraag die daarom in dit onderzoek centraal staat is:

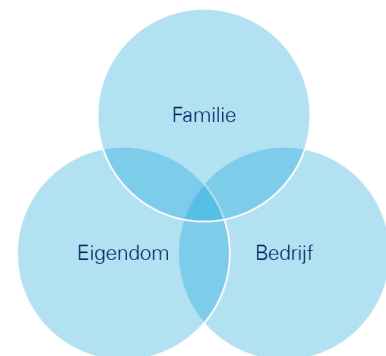
Is een hogere mate van Person-Organization fit (P-O fit) gerelateerd een hogere mate van werktevredenheid en betrokkenheid van een extern directielid bij een familiebedrijf?

En welke rol spelen ervaren autonomie van het externe directielid en het aantal familieleden in de directie hierbij?

Het familiebedrijf

De definitie van een familiebedrijf is in 2009 door de Europese Commissie als volgt omschreven: “een onderneming, ongeacht de grootte, is een familiebedrijf als:

- 1. de meerderheid van de zeggenschap verbonden aan de eigendom in handen is van een of meer natuurlijke personen die de onderneming hebben opgericht, of in handen is van een of meer natuurlijke personen die aandelen of de eigendom hebben verworven, dan wel in bezit is van een van de volgende overige verwanten: hun echtgenoten, ouders, kinderen of directe erfgenamen van de kinderen.*
- 2. ten minste een gezinslid of een van de overige verwanten formeel betrokken is bij het bestuur van de onderneming.*
- 3. beursgenoteerde bedrijven voldoen aan de definitie van een familiebedrijf als de oprichter, degene die het bedrijf heeft verworven via aandelenkapitaal of de overige verwanten ten minste 25 procent van de zeggenschap verbonden aan de eigendom in de onderneming bezitten* (Expert Group on Family Business, 2009). Het familiebedrijf heeft met een bijzonder krachtenveld te maken. Dit is weergegeven in Figuur 1 (Tagiuri & Davis, 1996). De drie systemen familie, eigendom en bedrijf, streven elk hun eigen belangen na, die vaak afwijkende verwachtingen, doelen en waarden hebben. Waar de systemen bij niet-familiebedrijven onafhankelijk zijn, zijn ze binnen een familiebedrijf in elkaar verstrengeld



Figuur 1 Driecirkelmodel van het familiebedrijf (Tagiuri & Davis, 1996)

(Tagiuri & Davis, 1996). Onderzoek van Hall en Nordqist (2008) laat zien dat de normen en waarden van de familie een grote invloed hebben op het bedrijf. Dit is te zien in de overlap tussen de cirkels van familie en bedrijf. Deze overlap maakt dat de familiewaarden een belangrijk onderdeel zijn binnen bedrijfskundige besluiten.

Sirmon, Arregle, Hitt en Webb (2008) hebben onderzoek gedaan naar zogenaamde familie-gecontroleerde en familie-invloed familiebedrijven. Familie-gecontroleerde bedrijven worden in hun onderzoek gedefinieerd als bedrijven waarbij de familie eenzijdig de controle heeft door een meerderheid in eigendom (minimaal 50% van de aandelen) en vertegenwoordigd zijn als directielid en in het bestuur (Sirmon et al., 2008; Westhead &

Howorth, 2007). Familie-invloed bedrijven hebben deze eenzijdige controle niet (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). Onderzoek van Zellweger, Nason, Nordqvist en Brush (2011) laat zien dat familie-gecontroleerde bedrijven een meer dominante familie invloed hebben in het bedrijf en daardoor strategische keuzes maken enkel gebaseerd op de identiteitskenmerken van de familie, zoals waarden en doelen. Deze waarden zijn daardoor duidelijk zichtbaar in het bedrijf. In bedrijven met familie-invloed is meer balans tussen de toepassing van familiewaarden en praktische bedrijfslogica in het maken van strategische keuzes en daardoor zijn de waarden minder zichtbaar (Zellweger et al., 2011).

Volgens Astrachan, Klein en Smyrnos (2002) zijn macht, ervaring en cultuur de drie dimensies die uitwijzen in hoeverre een bedrijf een familiebedrijf is. Hiervoor hebben ze de zogenaamde F-PEC schaal ontwikkeld. De mate waarin de familie het bedrijf beïnvloedt door haar betrokkenheid in het management, de raad van bestuur en het aandeelhouderschap wordt gemeten met de *machtsdimensie*. Hoeveel familieleden een inbreng hebben in het bedrijf en de opvolging wordt gemeten met de *ervaringsdimensie*. In hoeverre de waarden en normen van de familie overeenkomen met het bedrijf wordt gemeten met de *cultuurdimensie*. Onderzoek van Chrisman, Chua en Sharma, (2005) en Rutherford, Kuratko en Holt (2008) geeft echter aan dat de precieze betekenis van een familiebedrijf met deze schaal niet helemaal kan weergeven, maar wel de mate waarin de betrokkenheid van de familie het bedrijf beïnvloedt goed meet. Om te onderzoeken in hoeverre de familiecultuur en de daarbij horende waarden zichtbaar zijn in het bedrijf, wordt in dit onderzoek de cultuurdimensie gebruikt. Hoe duidelijker de zichtbaarheid van de waarden in een familiebedrijf, hoe belangrijker het is voor de familie en voor het externe directielid dat de waarden van beide partijen met elkaar overeenkomen om te komen tot een tevreden samenwerking. De mate van ervaren overeenstemming tussen de waarden van het externe directielid en de familie wordt in dit onderzoek aangeduid met de zogenaamde *Person-Organization fit* (P-O fit).

P-O fit

P-O fit wordt door Kristof (1996) gedefinieerd als: '*De overeenstemming tussen personen en organisaties die optreedt wanneer: (a) ten minste één eenheid de ander voorziet in behoeften of (b) zij dezelfde fundamentele karakteristieken delen of (c) beide* (p. 4-5). P-O fit kan worden onderscheiden in twee concepten. Wanneer een persoon of organisatie eigenschappen bezit die de ander mist, dan spreekt men van *complementaire* P-O fit. Op deze manier kunnen persoon en organisatie elkaar aanvullen. Een *supplementaire* P-O fit houdt in dat de waarden, normen en doelen van een persoon en de organisatie met elkaar overeenkomen (Kristof,

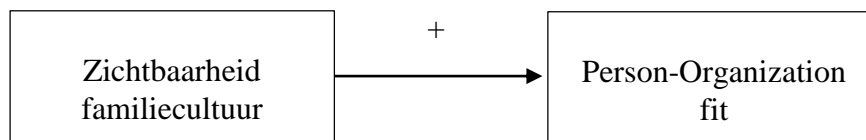
1996). Daarom zal dit onderzoek zich richten op de *supplementaire* P-O fit. Naast het onderscheid tussen *complementaire* en *supplementaire* P-O fit is er onderscheid te maken tussen objectieve en subjectieve fit (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). De observeerbare en meetbare fit tussen waarden, normen en doelen van individu en de organisatie is de objectieve fit. Voor dit onderzoek wordt echter alleen gekeken naar de subjectieve fit, omdat is gebleken dat subjectieve P-O fit samenhangt met tevredenheid en betrokkenheid (Kristof, 1996).

Aangezien familiebedrijven verschillen in de mate waarin de familiecultuur in het bedrijf zichtbaar zijn, is de verwachting in dit huidige onderzoek dat een hogere mate van zichtbaarheid van de familiecultuur leidt tot een hogere mate van ervaren P-O fit bij het externe directielid.

Hiervoor is de volgende hypothese opgesteld en weergegeven in Model 1:

H1: De mate van zichtbaarheid van de familiecultuur in het bedrijf heeft een positief verband met de ervaren P-O fit van het externe directielid.

Model 1: Hypothese zichtbaarheid familiecultuur en P-O fit



Werktevredenheid en betrokkenheid

Onderzoek van Hall en Nordqvist (2008) laat zien dat niet-familiedirectieleden buiten hun management kwaliteiten ook competent moeten zijn op cultureel vlak om binnen een familiebedrijf naar tevredenheid te kunnen werken. Dit betekent dat zij de doelen, betekenis, waarden en normen voor het bestaan van het familiebedrijf kennen (Hall & Nordqvist, 2008). Er zijn weinig onderzoeken gedaan naar niet-familieleden werkend binnen een familiebedrijf en hun percepties (Memili & Barnett, 2008). De onderzoeken die hiernaar zijn gedaan (Dyer, 1989; Bruel, Geerlings & Van Hamel, 2008) laten zien dat het voor een tevreden samenwerking tussen familieleden en externen belangrijk is dat er een 'fit' is tussen de waarden en normen van beide partijen. Ook blijkt dat er eerder een mislukte samenwerking ontstaat bij een 'misfit' tussen persoonlijkheid van het externe directielid en de betrokken familieleden, dan wanneer het externe directielid verminderde zakelijke vaardigheden laat

zien (Blumentritt, Keyt & Astrachan, 2007). Uit onderzoek dat is gedaan onder organisaties in het algemeen blijkt dat P-O fit een positieve relatie heeft met werktevredenheid (Greguras & Diefendorff, 2009) en betrokkenheid (Ünal & Turgut, 2015) van de medewerker.

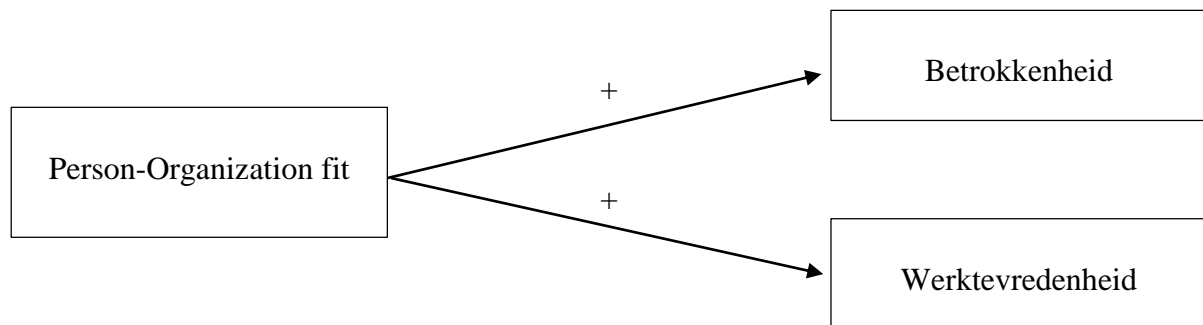
Een theorie die vaak wordt toegepast voor betrokkenheid van externe directieleden en familieleden binnen familiebedrijven is de *stewardship* theorie. Deze theorie gaat er vanuit dat managers het belang van de organisatie boven hun eigen belang stellen en hier voldoening uit halen. Een *steward* is een persoon die dit gedrag aanneemt (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Betrokkenheid en intrinsieke motivatie zijn volgens de *stewardship* theorie kenmerken van een *steward* (Davis et al, 1997). Een succesvolle samenwerking tussen familie en niet-familiedirectieleden kan bereikt worden als beide partijen een *steward* relatie aangaan. Uit deze theorie blijkt dus dat betrokkenheid van het externe directielid een belangrijke voorwaarde is voor een succesvolle samenwerking. Davis et al. (1997) laten in hun onderzoek ook zien dat wanneer personen zich sterk identificeren met de organisatie en zich betrokken voelen bij de organisatie eerder gedrag van een steward vertonen. Een overeenstemming in waarden blijkt een belangrijke bijdrage te leveren aan de mate van betrokkenheid van werknemers (Edwards & Cable, 2009; Erdogan & Bauer, 2005). Zo blijkt uit onderzoek van Dylag, Jaworek, Karwowski, Kozusznik en Marek (2013) dat het ervaren van verschil in waarden tussen werknemer en organisatie leidt tot verminderde mate van betrokkenheid bij de werknemer.

Een hoge mate van P-O fit is dus belangrijk voor het ervaren van betrokkenheid en werktevredenheid bij externe directieleden. Dit leidt tot de volgende hypothesen (Model 2):

H2: Er bestaat een positief verband tussen P-O fit en betrokkenheid van een extern directielid in een familiebedrijf.

H3: Er bestaat een positief verband tussen P-O fit en werktevredenheid van een extern directielid in een familiebedrijf.

Model 2: Hypotheses P-O fit, betrokkenheid en werktevredenheid



Autonomie

Bevindingen van Lambrecht en Baetens (2005) laten zien dat verantwoordelijkheid, vrijheid en kansen kunnen leiden tot een tevreden gevoel bij externe directieleden. Zij deden onderzoek naar externe managers binnen het familiebedrijf door middel van interviews. Hieruit bleek dat het krijgen van verantwoordelijkheden, in overeenstemming met wat de externe directieleden kunnen en willen, bijdraagt aan hun werktevredenheid. Daarnaast blijkt dat de externe managers het belangrijk vinden dat ze de kans krijgen om zichzelf te bewijzen. Een bevestiging voor de relatie tussen verantwoordelijkheden, kansen, vrijheid en werktevredenheid vinden we in het onderzoek van Aronoff en Ward (2011).

Dat verantwoordelijkheid en vrijheid bijdraagt aan tevredenheid en betrokkenheid is ook aangetoond door onderzoek van Deci en Ryan (2000) met de *self-determination theory*. Deze theorie beschrijft de drie basis assumpties, namelijk competentie, verbondenheid en autonomie, welke belangrijk zijn voor werknemers om optimaal te kunnen functioneren. De behoefte aan competentie houdt in dat de werknemer het gevoel heeft dat zijn werkzaamheden overeenkomen met zijn capaciteiten. De behoefte aan verbondenheid refereert naar het gevoel van acceptatie en waardering door anderen. De behoefte aan autonomie gaat over het ervaren van controle om zelf keuzes te maken (Deci & Ryan, 2000). De mate van ervaren autonomie kan daarmee invloed hebben op de werktevredenheid en betrokkenheid van het externe directielid. Daarom zijn de volgende hypothesen opgesteld:

H4: De relatie tussen P-O en werktevredenheid wordt gemodereerd door de mate van ervaren autonomie van het externe directielid.

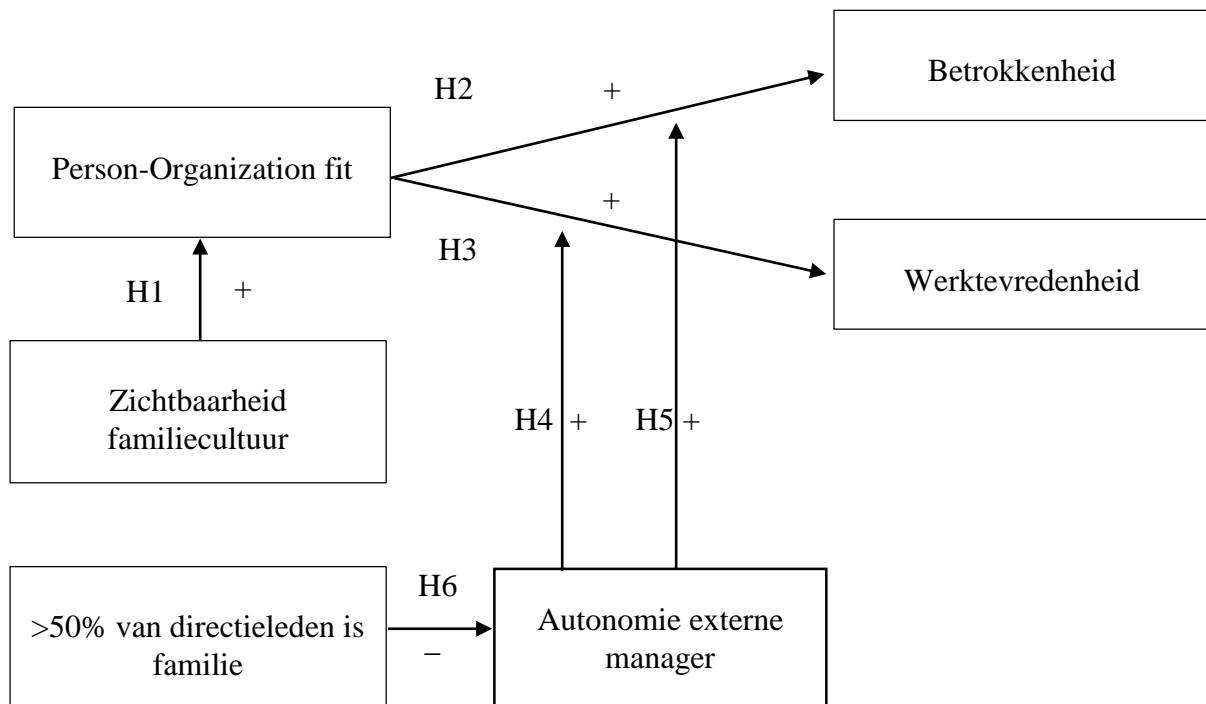
H5: De relatie tussen P-O fit en betrokkenheid wordt gemodereerd door de mate van ervaren autonomie van het externe directielid.

Zoals eerder beschreven blijkt dat familiebedrijven bang zijn om de controle over het familiebezit te verliezen (Flören & Wijers, 1996; Flören, 2002; Flören & Jansen, 2005). Het gevolg daarvan is dat zij terughoudend kunnen zijn in het geven van macht aan niet-familieleden. Dit kan door deze groep als belemmering worden ervaren (Flören et al, 1998; Chua et al., 2003). Doordat niet-familieleden hierdoor minder autonomie ervaren, kan dit leiden tot minder werktevredenheid en betrokkenheid, gebaseerd *self-determination theory* (Deci & Ryan, 2000) die eerder in dit huidige onderzoek is besproken. Uit eerder onderzoek blijkt dat familiebedrijven waarbij de familie meer dan 50% van de aandelen bezit en vertegenwoordigd is in de directie, meer controle uitoefent in het bedrijf dan in familiebedrijven waarbij dit niet het geval is (Sirmon et al., 2008; Westhead & Howorth, 2007). Deze mate van controle kan invloed hebben op de mate van ervaren autonomie van het externe directielid. Daarom is de volgende hypothese opgesteld:

H6: Een directie bestaande een meerderheid (>50%) familieleden zorgt voor minder ervaren autonomie bij het externe directielid dan bij een directie met een minderheid (<50%) familieleden.

De hypothesen samen vormen het volgende model (Model 3):

Model 3: Het onderzoeksmodel



Onderzoeksvragen

Het onderzoek dat gedaan is naar familiebedrijven is nog zeer beperkt. Om zoveel mogelijk informatie te verkrijgen over de verzamelde data stelt dit onderzoek naast hypotheses ook een aantal onderzoeksvragen. Deze onderzoeksvragen zijn opgesteld aan de hand van niet-wetenschappelijke literatuur en kennis vanuit de adviseurs voor familiebedrijven van BDO.

Onderzoeksvraag 1: Is er een verschil tussen het wel en niet bezitten van aandelen in het bedrijf en de mate van ervaren werktevredenheid, betrokkenheid en/of autonomie van het externe directielid?

Onderzoeksvraag 2: Is er een verschil tussen het wel of niet hebben van stemrecht in de aandeelhoudersvergadering en de mate van ervaren werktevredenheid, betrokkenheid en/of autonomie van het externe directielid?

Onderzoeksvraag 3: Is er een verschil in de mate van ervaren autonomie kijkend naar de verschillende generaties die eigenaar zijn van een familiebedrijf?

Methode

Procedure

Het onderzoek is uitgevoerd bij Recruitment Solutions, onderdeel van BDO consultancy group. Het doel van Recruitment Solutions voor de komende jaren is marktleider zijn op het gebied van advies voor externe directieleden in het familiebedrijf. BDO heeft een groot netwerk met betrekking tot familiebedrijven. Zij zien de meerwaarde van dit onderzoek en gaven daarom toestemming voor gebruik van en te zorgen voor de gegevens van externe directieleden die werken in het familiebedrijf.

De deelnemers zijn per mail uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. In deze mail (bijlage 1) is beschreven dat BDO op dit moment een onderzoek uitvoert naar externe directieleden in het familiebedrijf en is de respondent gevraagd een bijdrage te leveren aan dit onderzoek door middel van het invullen van een vragenlijst. De vragenlijst (bijlage 2) is verzonden vanuit Amplex. Dit systeem is op verzoek van de Raad van Bestuur van BDO geselecteerd als enige systeem voor het uitzetten van vragenlijsten, enquêtes, quickscans en evaluatieformulieren en dient zowel voor interne als externe doeleinden ingezet te worden. Als dank voor hun medewerking mochten de deelnemers een exemplaar van het onderzoek “Belonen in het familiebedrijf” ontvangen, dat eerder dit jaar door BDO is gepubliceerd. Ook konden de deelnemers in de mail aangeven als ze geen interesse hadden in deelname aan het onderzoek en werden ze uit de prospectlijst verwijderd. Nadat de deelnemers alle vragen hadden doorlopen, konden zij aangeven of zij een terugkoppeling van het onderzoek wilden en of zij mee willen werken aan eventueel vervolg onderzoek. Hierna werden zij hartelijk bedankt voor hun medewerking en kon het scherm van de vragenlijst worden afgesloten.

Na een week kregen de deelnemers een herinneringsmail waarin werd vermeld dat zij de vragenlijst nog niet hadden ingevuld en werd hen gevraagd dit alsnog te doen. De respons was dusdanig laag dat, in overleg met BDO, ervoor is gekozen om alle deelnemers ook nog telefonisch te benaderen om het respons aantal te verhogen en een indruk te krijgen van de beweegreden om niet deel te nemen. De vragenlijst is in totaal naar 427 personen per email gestuurd. Hiervan hebben 56 personen de vragenlijst geopend en hebben 44 deelnemers de vragenlijst volledig ingevuld. Tijdens het controleren van de data bleek dat vier deelnemers aangaven geen extern directielid in hun directie te hebben. Deze data is daarom verwijderd. Door middel van een boxplot is gekeken of er uitbijters in de data aanwezig zijn. Dit was niet het geval.

Onderzoeksdeelnemers

Er bleven 40 deelnemers over waarvan de data is gebruikt voor dit onderzoek. Hiervan is één deelnemer vrouw (2.5%) en 39 (97.5%) deelnemers man. De leeftijd van de deelnemers ligt tussen de 36 en de 66 jaar met een gemiddelde leeftijd van 51.5 ($SD=7.12$). De lengte van dienstjaren verschillen tussen de 1 en de 46 jaren met een gemiddelde van 7.7 jaar ($SD=8.31$) waarvan iets minder dan de helft van de respondenten (45%) het eerste externe directielid in de organisatie is. De organisaties waar de deelnemers werkzaam zijn hebben tussen de 3 en de 5000 werknemers met een fulltime dienstverband ($M=541.88$, $SD=1008.47$) en een omzet tussen de €10.000,- en €2.000.000.000,- per jaar ($N=39$, $M=1157764114.70$, $SD=327718563.50$). De meeste deelnemers hebben de functie van algemeen directeur (50%), gevolgd door de functie financieel directeur (30%). In 37.5% van de bedrijven waar de directieleden werken is er een familiestatuuut aanwezig. Van de negen directieleden die aandelen in het bedrijf bezitten, hebben er zeven inspraak in de aandeelhoudersvergadering.

Meetinstrumenten

Person-Organization fit is gemeten met drie items uit het onderzoek van Cable en Judge (1996). De respondenten gaven aan op een 5-punt Likertschaal van helemaal niet (1) tot helemaal (5) of zij het eens zijn met de items. Een voorbeeld van een item is: “In welke mate heeft u het gevoel dat uw waarden matchen of passen bij het bedrijf?” De betrouwbaarheid van de schaal is hoog ($\alpha=.88$).

Betrokkenheid is gemeten met zeven items die affectieve commitment meten. Er is gekozen voor deze vorm van commitment omdat deze refereert aan persoonlijke binding, emotionele hechting en identificatie van een individu aan het bedrijf (Allen & Meyer, 1990). Op een 5-punt Likertschaal van 1 (sterk mee oneens) tot 5 (sterk mee eens) gaven de respondenten aan in welke mate zij het eens zijn met de stellingen. Een voorbeeld van een item is: “Ik voel mij niet emotioneel betrokken bij dit bedrijf”. De betrouwbaarheid van deze schaal is hoog ($\alpha=.80$).

Werktevredenheid is gemeten aan de hand van *Job Satisfaction Scale* van Depré en Hondeghem (1995). De vragenlijst bestond uit zes items en zijn gescoord op een 5-punt Likertschaal van helemaal mee oneens (1) tot helemaal mee eens (5). Een item voor de werktevredenheid was: ‘Over het algemeen ben ik tevreden met mijn baan’. De betrouwbaarheid van de schaal is hoog ($\alpha=.83$).

Ervaren autonomie wordt gemeten met *The Work Design Questionnaire* (Morgeson &

Humphrey, 2006). Deze bestaat uit drie subschalen waarbij de respondenten werd gevraagd aan te geven op een 5-punt Likertschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot 5 (helemaal mee eens) in hoeverre zij het eens zijn met de stellingen. De eerste schaal meet de autonomie met betrekking tot het werkschema. Een voorbeeld item is: “Deze baan laat mij zelf beslissen hoe ik mijn werk plan”. De tweede subschaal meet de autonomie met betrekking tot het maken van beslissingen. Een voorbeeld item van deze schaal is: “Deze baan geeft me de kans om mijn eigen initiatief en oordeel te gebruiken bij de uitvoering van mijn werk”. De laatste subschaal meet de autonomie met betrekking tot werkmethode. Een voorbeeld item is: “Deze baan geeft mij aanzienlijke kansen voor onafhankelijkheid en vrijheid in de manier waarop ik het werk doe”. De betrouwbaarheid van de schaal is hoog ($\alpha=.93$).

Familiecultuur binnen het bedrijf wordt gemeten aan de hand van de F-PEC schaal (Astrachan et al., 2002). Deze schaal bestaat uit drie subschalen waarvan in dit onderzoek alleen de *culture subscale* is gebruikt, omdat deze schaal de overeenkomsten tussen de waarden van de familie en de waarden van het bedrijf meet. De items uit de *culture subscale* konden worden beantwoord met een 5-punt Likertschaal van 1 (helemaal niet) tot 5 (heel veel). Een voorbeeld item is: “De familie heeft veel invloed in het bedrijf”. De betrouwbaarheid van de schaal is hoog ($\alpha=.91$).

Data analyse

Voor het analyseren van de data is gebruik gemaakt van het softwareprogramma SPSS 23.0. Er is getest op verschillende assumpties waaronder uitbijters, normaliteit, lineariteit en homoscedasticiteit. Hieruit bleek dat autonomie en PO-fit niet normaal verdeeld is. Het uitvoeren van een logaritmische transformatie had hierop geen effect.

Resultaten

Databeschrijving

De gemiddelden, standaarddeviaties, betrouwbaarheid en correlaties van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen zijn berekend en weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1. Beschrijvende statistieken

	<i>M</i>	<i>SD</i>	α	<i>r</i>				
				1	2	3	4	5
1. PO-Fit	4.38	.72	.88	-	.44**	.44**	.36*	.04
2. Werktevredenheid	4.04	.57	.83		-	.78**	.53**	.18
3. Betrokkenheid	3.81	.50	.80			-	.49**	.11
4. Autonomie	4.41	.47	.93				-	.17
5. Familiecultuur	4.07	.75	.91					-

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ (2-tailed).

In Tabel 1 is te zien dat de onderzoeksdeelnemers gemiddeld een hoge overeenstemming in waarden ervaren in hun werk ($M=4.38$, $SD=.72$). Ook ervaren zij een hoge mate van werktevredenheid ($M=4.04$, $SD=.57$) en blijkt uit Tabel 1 dat zij een hoge mate van autonomie in hun werk ervaren ($M=4.41$, $SD=.47$). De gemiddelde score op ervaren familiecultuur is ook hoog ($M=4.07$, $SD=.75$). De gemiddelde score op betrokkenheid is bovengemiddeld ($M=3.81$, $SD=.50$). De correlatie tussen ervaren P-O fit en ervaren betrokkenheid heeft een vrij sterk positief verband ($r=.44$, $p < .01$). Ook laat Tabel 1 een vrij sterk positief verband zien tussen P-O fit en ervaren werktevredenheid ($r=.44$, $p < .01$). Dit betekent dat een hoge mate van ervaren P-O fit ook een hoge mate van ervaren werktevredenheid en betrokkenheid betekent. Er is een matig positief verband tussen ervaren P-O fit en autonomie ($r=.36$, $p < .05$). Dit betekent dat bij een hoge mate van ervaren P-O fit ook een hoge mate van autonomie wordt ervaren.

Het sterke positieve verband tussen werktevredenheid en autonomie ($r=.53$, $p < .01$) laat zien dat tevreden werknemers ook meer autonomie ervaren. Betrokkenheid heeft een vrij sterk positief verband met autonomie ($r=.49$, $p < .01$). Er is een zeer sterk verband tussen ervaren werktevredenheid en betrokkenheid ($r=.78$, $p < .01$). Hieruit blijkt dat tevreden werknemers ook meer betrokken zijn. De variabele familiecultuur correleert niet met de P-O fit ($r=.04$, $p=.81$), werktevredenheid ($r=.20$, $p=.22$), betrokkenheid ($r=.11$, $p=.51$) en autonomie ($r=.17$, $p=.31$).

Hypothesetoetsing

Hypothese 1 stelde dat de mate van zichtbaarheid van de familiecultuur in het bedrijf een

positief verband heeft met de ervaren P-O fit van het externe directielid. De uitkomsten van de enkelvoudige regressieanalyse zijn weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2.

Regressieanalyse met familiecultuur als predictor en P-O fit als afhankelijke variabele (N=39)

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>R</i> ²
Constant	4.21**	.66		6.35	
Familie cultuur	.04	.16	.04	.25	
					.002

** $p < 0.01$ (2-tailed).

Uit de analyse blijkt dat er geen verband bestaat tussen familiecultuur en P-O fit ($t=.25$, $p=.80$). Daarom wordt hypothese 1 verworpen.

Hypothese 2 stelde dat er een positief verband bestaat tussen P-O fit en betrokkenheid van een extern directielid in een familiebedrijf. De resultaten van de enkelvoudige regressieanalyse zijn weergegeven in Tabel 3.

Tabel 3.

Regressieanalyse met P-O fit als predictor en betrokkenheid als afhankelijke variabele (N=40)

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>R</i> ²
Constant	2.47**	.45		5.51	
Betrokkenheid	.31	.10	.44**	3.04	
					.195

** $p < 0.01$ (2-tailed).

Tabel 3 laat zien dat het model 19,5% verklaard van de variantie ($R^2=.195$) Ervaren P-O fit heeft een significant effect op betrokkenheid ($t=3.04$, $p=.004$). Daarom wordt hypothese 2 niet verworpen.

Hypothese 3 stelde dat er een positief verband bestaat tussen P-O fit en werktevredenheid van een extern directielid in een familiebedrijf. De resultaten van de enkelvoudige regressieanalyse zijn weergegeven in Tabel 4.

Tabel 4.

Regressieanalyse met P-O fit als predictor en werktevredenheid als afhankelijke variabele
(N=40)

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>R</i> ²
Constant	2.51**	.51		4.91	
Werktevredenheid	.35	.12	.44**	3.01	
					.193

** $p < 0.01$ (2-tailed).

Tabel 4 laat zien dat er is getest of er een verband bestaat tussen ervaren P-O fit en werktevredenheid. Uit de analyse blijkt dat werktevredenheid voor 19,3% verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen P-O fit ($R^2=.193$). De analyse laat zien dat ervaren P-O fit een significant effect heeft op werktevredenheid ($t=3.01$, $p=.005$). Daarom wordt hypothese 3 niet verworpen.

Hypothese 4 stelde dat er een verschil is tussen een meerderheid (>50%) familieleden in de directie en een minderheid (<50%) familieleden in de directie op ervaren autonomie van het externe directielid. Hiervoor is een dummy variabele gebruikt. Bij het controleren van de assumpties bleek dat de variabele autonomie niet normaal verdeeld is. Daarom is een Mann Whitney U test uitgevoerd. Hieruit bleek dat de er geen verschil zit in ervaren autonomie wanneer de directie uit 50% of meer bestaat uit familieleden ($Z=-1.56$, $p=.13$).

Hypothese 5 stelde dat de ervaren autonomie van het externe directielid invloed heeft op de relatie tussen ervaren P-O fit en ervaren betrokkenheid. Voor het analyseren van deze moderator is er een interactiemodel gemaakt waarbij de waarden van de onafhankelijke variabelen en de moderator zijn gecentreerd. De resultaten zijn weergegeven in Tabel 5.

Tabel 5.

Moderator analyse met P-O fit als predictor en betrokkenheid als afhankelijke variabele en autonomie als moderator (N=40)

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>R</i> ²
Constant	3.78**	.07		52.56	
P-OFit_centr	.27	.12	.40*	2.25	
Autonomie_centr	.38	.16	.35*	2.39	
AutonomieP-OFit	.20	.21	.15	.92	
					.33

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ (2-tailed).

De interactie in dit model is niet significant ($t = .92$, $p = .36$). Dit betekent dat we hypothese 5 kunnen verwerpen.

Hypothese 6 stelde dat de mate van ervaren autonomie van het externe directielid een moderator is op de relatie tussen P-O fit en betrokkenheid. Hiervoor is een moderatoranalyse uitgevoerd. De resultaten zijn weergegeven in Tabel 6.

Tabel 6.

Moderatoranalyse met P-O fit als predictor en werktevredenheid als afhankelijke variabele en autonomie als moderator (N=40)

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>R</i> ²
Constant	4.00	.08		50.28	
P-OFit_centr	.33*	.14	.41	2.39	
Autonomie_centr	.48**	.17	.39	2.74	
AutonomieP-OFit	.30	.24	.20	1.27	
					.376

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ (2-tailed).

De analyse laat geen significant effect zien van autonomie op de relatie tussen P-O fit en werktevredenheid ($t = 1.27$, $p = .21$). Dit betekent dat hypothese 6 kan worden verworpen.

Onderzoeksvragen

Naast de hypothesen zijn ook onderzoeksvragen gesteld. Onderzoeksvraag 1 was: Is er een verschil tussen het wel en niet bezitten van aandelen in het bedrijf en de mate van ervaren

werktevredenheid, betrokkenheid en/of autonomie van het externe directielid? Het verschil tussen ervaren werktevredenheid en betrokkenheid is getest met een onafhankelijke t-toets. Uit de test blijkt dat er geen significant verschil bestaat tussen het wel of niet bezitten van aandelen voor het ervaren van werktevredenheid ($t=-.08, p=.94$) en betrokkenheid ($t=.75, p=.46$) van het externe directielid. Het verschil tussen het bezitten van aandelen en ervaren autonomie is getest met Mann Whitney U test, omdat de assumptie van normaliteit geschonden is. De test laat geen significant verschil zien in ervaren autonomie tussen de directieleden die wel en geen aandelen bezitten ($Z=-1.32, p=.20$).

Onderzoeksvraag 2 was: Is er een verschil tussen het wel en niet hebben van stemrecht in de aandeelhoudersvergadering en de mate van ervaren werktevredenheid, betrokkenheid en/of autonomie? Voor de variabelen werktevredenheid en betrokkenheid is een onafhankelijke t-toets uitgevoerd. Uit de test blijkt dat het hebben van stemrecht geen significante invloed heeft op de mate van ervaren werktevredenheid ($t=.63, p=.55$) en betrokkenheid ($t=1.48, p=.18$). De variabele autonomie is wederom getest met de Mann Whitney U test. Hieruit blijkt het hebben van stemrecht geen significant verschil maakt in de mate van ervaren autonomie ($N=9, Z=-1.38, p=.17$).

Onderzoeksvraag 3 was: Is er een verschil in de mate van ervaren autonomie kijkend naar de verschillende generaties die eigenaar zijn van een familiebedrijf? De analyse laat geen significant verschil zien tussen ervaren autonomie en de verschillende generaties die eigenaar zijn van het bedrijf ($t=-.09, p=.93$).

Discussie

In het huidige onderzoek is de relatie onderzocht tussen ervaren P-O fit, werktevredenheid en betrokkenheid van externe directieleden werkend binnen een familiebedrijf. Daarbij is onderzocht welke invloed de hoeveelheid familieleden in de directie, de zichtbaarheid van de familiecultuur en de ervaren autonomie van het externe directielid hebben op de variabelen. Dit onderzoek had als doel het vergroten van kennis over succesfactoren die leiden tot een prettige samenwerking tussen de familie en externe directieleden.

Hypotheses

De hypothese dat een grotere mate van zichtbaarheid van familiecultuur leidt tot hogere mate van P-O fit werd niet bevestigd. Dit komt niet overeen met de verwachting op basis van de

literatuur (Hall & Nordquist, 2008; Zellweger et al., 2011; Kristof, 1996). Hierin werd gesteld dat supplementaire P-O fit te maken heeft met de ervaren overeenstemming van waarden en normen (Kristof, 1996). De familiecultuur, waarbij de mate van overeenstemming tussen de waarden van de familie en het bedrijf overeenkomen (Astrachan et al., 2002), zorgt voor meer zichtbaarheid van deze waarden in het bedrijf. Daarom was de verwachting dat deze zichtbaarheid zou leiden tot meer ervaren P-O fit. Een reden voor het feit dat dit verband niet gevonden is, kan zijn dat het ervaren van P-O fit niets te maken heeft met de zichtbaarheid van waarden, maar dat het puur een subjectieve beleving van het externe directielid is.

Dit onderzoek bevestigt de hypothese dat er een positief verband bestaat tussen ervaren P-O fit, werktevredenheid en betrokkenheid van het externe directielid. Dit komt overeen met de resultaten van Greguras en Diefendorff (2009) die aantoonde dat P-O fit een positieve relatie heeft met werktevredenheid en het onderzoek van Ünal en Turgut (2015) die in hun onderzoek een positieve relatie vonden tussen P-O fit en betrokkenheid van de medewerker.

De mate van autonomie heeft in dit onderzoek geen invloed op de relatie tussen P-O fit en werktevredenheid en ook niet op de relatie met betrokkenheid. Dit komt niet overeen met de verwachting dat dit juist voor externe directieleden in het familiebedrijf een belangrijke factor zou zijn voor werktevredenheid en betrokkenheid, aangezien zij te maken hebben met familieleden die wellicht moeilijk de controle uit handen kunnen geven (Flören & Wijers, 1996; Flören, 2002; Flören & Jansen, 2005). Een verklaring voor het feit dat er geen relatie gevonden is, kan te maken hebben met de hoge gemiddelde score van de onderzoeksdeelnemers in combinatie met de kleine steekproef. Dit heeft geleid tot een scheve verdeling in de resultaten wat een reden kan zijn voor het niet vinden van een verband.

Het huidige onderzoek laat geen verschil zien tussen een meerderheid en minderheid van familieleden in de directie en het ervaren van autonomie bij het externe directielid. Dit komt niet overeen met de verwachting op basis van de literatuur (Sirmon et al., 2008; Westhead & Howorth, 2007) die aantoonde dat een familiebedrijf waarbij familieleden in de directie zitten, meer controle uitoefenen op het bedrijf op basis van hun normen en waarden. Een verklaring voor het feit dat er geen verschil gevonden is, kan te maken hebben het gegeven dat in de verzamelde data slechts in vijf gevallen familieleden de meerderheid van de directie vormden. Daarnaast bestonden in elf gevallen de directie uit één familielid en één externe. Door de kleine steekproef is niet met zekerheid te zeggen of dit een representatief beeld geeft van de verhoudingen tussen externen en familieleden in de directie.

Naast de hypothesen zijn er in dit onderzoek een aantal onderzoeksvragen beantwoord. Een verband tussen het bezitten van aandelen en/of stemrecht in de aandeelhoudersvergadering en werktevredenheid, betrokkenheid of autonomie is niet gevonden. In de literatuurstudie is over dit verband geen informatie gegeven, omdat de literatuur met betrekking tot dit verband niet gevonden is. Dit maakt het des te interessanter om in een vervolgstudie hier nogmaals de focus op te leggen.

Op de vraag of het uitmaakt welke generatie op dit moment eigenaar van het bedrijf is voor het ervaren van autonomie van het externe directielid, kan uit de analyses geconcludeerd worden dat de generatie die eigenaar is van het bedrijf is geen verschil maakt. Ook over dit onderwerp is in de literatuur geen informatie gevonden, wat het des te interessanter maakt om dit in vervolgonderzoek verder te onderzoeken.

Beperkingen

Er zijn een aantal beperkingen te noemen in het huidige onderzoek. Allereerst is het aantal respondenten zeer laag. Dit kan meerdere redenen hebben. Ten eerste bleek achteraf dat de lijst met gegevens van de benaderende bedrijven niet accuraat was. Zo waren er 17,6% ongeldige emailadressen of gegevens waarvan het bedrijf niet meer bestond. Bij nader onderzoek bleek dat 11,5% van de benaderde bedrijven geen familiebedrijf was of dat er geen externe directieleden in het bedrijf werkzaam waren. Verder gaf 8,9% van de benaderde personen aan geen interesse te hebben in deelname aan het onderzoek. Van de overige benaderde onderzoeksdeelnemers is het onduidelijk wat de reden van het niet deelnemen was. Door de lage respons is dit onderzoek niet representatief voor de populatie externe directieleden in het familiebedrijf.

Daarnaast heeft er één vrouw deelgenomen aan het onderzoek tegenover 44 mannelijke deelnemers. Door de kleine steekproef is het onduidelijk of dit een representatief beeld geeft van de verdeling tussen mannen en vrouwen met een functie als extern directielid in het familiebedrijf. In dit onderzoek moet ook rekening gehouden worden met de mogelijkheid dat de onderzoeksdeelnemers sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Een reden hiervoor kan zijn dat een familielid op de hoogte was van de uitnodiging voor de vragenlijst, omdat deze naar een algemeen emailadres was verstuurd en daarna is doorgestuurd naar het externe directielid. Een andere mogelijkheid kan zijn dat een familielid in de buurt van het externe directielid was toen hij of zij de vragenlijst ging invullen. Dit kan de uitkomsten van de vragenlijst hebben beïnvloed.

Door deze beperkingen zijn de resultaten voortkomend uit de analyses niet generaliseerbaar voor de gehele populatie familiebedrijven met externe directieleden.

Vervolgonderzoek

Een suggestie voor vervolgonderzoek zou kunnen zijn om een gelijksoortig onderzoek uit te voeren met een grotere groep respondenten. Hierdoor kan met meer zekerheid vastgesteld worden of er wel of geen verband bestaat tussen de variabelen. Een andere suggestie voor vervolgonderzoek kan gericht worden op de familieleden en welke succesfactoren zij zien voor een tevreden samenwerking met een extern directielid. De uitkomsten kunnen vergeleken worden met de succesfactoren volgens de externe directieleden. Dit kan de kennis over dit onderwerp vergroten en daarbij de kans op een tevreden samenwerking vergroten.

Over de onderzoeksvragen die eerder in dit onderzoek zijn besproken, is weinig tot geen literatuur te vinden. Dit biedt een interessant uitgangspunt om naar deze onderwerpen onderzoek te gaan doen. Vervolgonderzoek zich kunnen richten op de invloed van het bezitten van aandelen en/of stemrecht in de aandeelhoudersvergadering op werktevredenheid, betrokkenheid en autonomie van het externe directielid. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken of er een verschil is tussen de verschillende generaties die eigenaar zijn van het bedrijf en de ervaren autonomie van het externe directielid. In dit huidige onderzoek waren hiervoor te weinig gegevens beschikbaar.

Praktisch implicaties

Dit huidige onderzoek bevestigt dat de positieve effecten van P-O fit op werktevredenheid en betrokkenheid ook opgaan voor externe directieleden in het familiebedrijf. Wanneer een familiebedrijf op zoek gaat naar een extern directielid is het van belang aandacht te geven aan de P-O fit van het externe directielid mee te nemen in de selectieprocedure om de kans op werktevredenheid en betrokkenheid van een extern directielid te vergroten. Om dit te kunnen doen is het belangrijk dat de familie zich bewust is van haar waarden en welke invloed deze waarden hebben op de bedrijfsvoering.

Daarnaast heeft dit onderzoek wederom laten zien dat het ervaren van autonomie een positieve relatie heeft met werktevredenheid en betrokkenheid, ook voor externe directieleden. Voor familieleden die betrokken zijn bij het bedrijf, is het van belang zich dit te realiseren en hiernaar te kunnen handelen tijdens de samenwerking met een externe.

Voor een tevreden samenwerking moet het vertrouwen groeien en daar is tijd voor nodig. Ook moet de familie een deel van de controle over het bedrijf durven loslaten en dat is voor hen niet altijd gemakkelijk. Maar wanneer er rekening wordt gehouden met de verschillende behoeften, kan een extern directielid een aanwinst zijn voor het familiebedrijf.

Referentielijst

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Aronoff, C. E. & Ward, J. L. (2000). Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success. Marietta, G.A: Family Enterprise.
- Aronoff, C. E. & Ward, J. L. (2011). More Than Family: Non-Family Executives in the Family Business. New York: Palgrave Macmillan.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. & Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58. DOI: 10.1111/j.1741-248.2002.00045.x
- Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(6), 837-854. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x
- Blumentritt, T. P., Keyt, A. D. & Astrachan, J. H. (2007). Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Study of Good Principals. *Family Business Review*, 20(4), 321-335.
- Bruel, M., Geerlings, J.R. & Van Hamel, J.A. (2008). Uitblinken als familiebedrijf, over de inrichting en werking van goed bestuur. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J.J. & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29, 555-576. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Depré, R. & Hondeghem, A. (1995). Motivatie van ambtenaren, voorwaarde voor een efficiënt en effectief bestuur [Motivation of Civil Servants, a Condition for Efficient and Effective Governance]. Brussels/Leuven: Federale diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden en V.C.O.B.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. DOI: 10.2307/259223
- Dyer, W. G. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- Dylag, A., Jaworek, M., Karwowski, W., Kozusznik, M. & Marek, T. (2013). Discrepancy between individual and organizational values: Occupational burnout and work engagement among white-collar workers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 43, 225–231.
- Edwards, J. R. & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 654–677.
- Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58, 859–891.
- Expert Group on Family Business. (2009). Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. Brussel: Europese Commissie.
- Fletcher, D. (2002). A network perspective of cultural organizing and "professional management" in the small, family business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 400-415.
<http://dx.doi.org/10.1108/14626000210450577>
- Flören, R. & Wijers, E. J. (1996). Handboek van het familiebedrijf. (2e druk). Breukelen: Neyenrode University Press.
- Flören, R. (2002). Crown Princes in the Clay an Emperical Study on the Tackling of Succession Challenges in Dutch Family Farms. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Flören, R. & Jansen, S. (2006). De emotionele waarde van het familiebedrijf. Deventer: Kluwer.

- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self Determination Theory. *Journal of Applied Psychology*, 92, 465-477.
DOI: 10.1037/a0014068
- Hall, A. & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69.
DOI: 10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x
- Ibrahim, A. B. & Ellis, W. H. (2004). Family Business Management: Concepts and Practice. Dubuque, LA: Kendall/Hunt.
- Klein, S. B. & Bell, F. (2007). Non-family Executives in Family Businesses - A Literature Review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), 19-37.
- Kristof, A. L., (1996). Person-Organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-50.
DOI: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x
- Kristof-brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281– 342.
DOI: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Lambrecht, J. & Baetens, K. (2005). Teammanagement van het familiebedrijf, Tielt: Uitgeverij Lannoo NV.
- Memili, E. & Barnett, T. (2008). Nonfamily employees' perceptions of person-organization fit and voluntary turnover in family firms. Best Paper Proceedings of Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2008.33650251>
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Rutherford, M. W., Kuratko, D. & Holt, D. (2008). Examining the Link between “Familianness” and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6). DOI: 10.1111/j.1540-6520.2008.00275.x
- Schulzendorff, D. V. (1984). Fremdmanager in Familienunternehmen - Eine empirische Analyse. Dissertation No. 922, Hochschule St. Gallen, Switzerland.

- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x
- Sirmon, D. G., Arregle, J. L., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 979-998. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00267.x>
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x
- Ünal, Z. M., & Turgut, T. (2015). The buzzword: Employee engagement. Does person organization fit contribute to employee engagement? *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 157-179.
- Westhead, P. & Howorth, C. (2007). Types of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 405-431. DOI: 10.1080/08985620701552405
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2011). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x

Bijlage 1

Email

Geachte heer/mevrouw,

Op dit moment voert BDO Consultants HR Advies een onderzoek uit met als doel om succesfactoren in kaart te brengen die bijdragen aan een prettige en succesvolle samenwerking binnen familiebedrijven tussen externe bestuurders enerzijds en familieleden anderzijds. Hiervoor zijn wij op zoek naar ervaringen van externe bestuurders en vragen wij hen om een aantal vragen in te vullen. Bent u deze externe bestuurder dan zouden wij u willen vragen via onderstaande link naar de vragenlijst te gaan. Indien u geen externe bestuurder bent, maar een externe bestuurder wel onderdeel uit maakt van uw bestuur willen wij u vragen deze mail door te sturen. Uiteraard worden uw antwoorden anoniem verwerkt en kunt u een terugkoppeling van de resultaten van het onderzoek ontvangen.

Wij stellen u deelname zeer op prijs en daarom ontvangt u van ons een exemplaar van ‘Belonen in het familiebedrijf’.

U kunt deze vragenlijst starten door op [deze link](#) te klikken. Als deze link niet werkt, verzoeken wij u de onderstaande link in de adresbalk van uw webbrowser te plakken: <http://bdo-nl.3dsmx.com/survey.idx?token=K7A2DGWWMRJ2MBPQ> Het invullen van deze vragenlijst kost slechts 10 minuten van uw tijd.

Met vriendelijke groet,

Namens BDO Consultants HR Advies
Roëlle Zijlstra

U ontvangt voor dit project maximaal 1 herinnering.

Stelt u dit niet op prijs, dan kunt u zich afmelden door op [deze link](#) te klikken.

Bijlage 2

Vragenlijst

Algemeen

1. Wat is uw leeftijd? (tekst)
2. Wat is uw geslacht? (man/vrouw)
3. Wat is uw functie? (Algemeen directeur, Financieel directeur, Operationeel directeur, Anders namelijk ...)
4. Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie? (tekst)
5. Hoe groot is de organisatie waarin u werkzaam bent?
 - a. Aantal fte ...
 - b. Omzet per jaar ...
6. Bent u het eerste niet-familiedirectielid binnen dit bedrijf? (ja/nee)
(Antwoord nee) Hoe lang was het dienstverband van uw voorganger?
7. Is er een familiestatuu (familieconvenant, -handvest of protocol) aanwezig in het bedrijf? (ja/nee)
8. Heeft u aandelen in het bedrijf waar u werkzaam bent? (ja/nee)
(Antwoord ja) Heeft u stemrecht in de aandeelhoudersvergadering van het bedrijf?
(ja/nee)

De volgende vragen hebben betrekking op de invloed van de familie in het bedrijf. Probeer u alstublieft de vragen naar eigen kennis zo goed mogelijk in te vullen.

Familie wordt gedefinieerd als een groep personen die ofwel nakomelingen zijn van een echtpaar (ongeacht de generatie) ofwel wettelijk geadopteerd zijn.

Eigendom betekent het bezit van aandelen of bedrijfskapitaal.

9. Hoeveel procent van de stemgerechtigde aandelen is in handen van de familie? (tekst)
10. Hoeveel procent van de stemgerechtigde aandelen is in handen van niet-familie?
(tekst)
11. Zijn de aandelen in het bedrijf gecertificeerd? (ja/nee)
(Antwoord ja):

- a. Hoeveel familieleden hebben zitting in het bestuur van de Stak? (tekst)
- b. Hoeveel externen hebben zitting in het bestuur van de Stak? (tekst)
- 12. Is er binnen het bedrijf een Raad van Commissarissen actief? (Ja/nee)
- 13. Uit hoeveel leden bestaat deze Raad van Commissarissen? (tekst)
- 14. Hoeveel leden hiervan zijn familie? (tekst)
- 15. Hoeveel niet-familie (externe) leden zijn aangesteld door de familie? (tekst)
- 16. Uit hoeveel leden bestaat de directie? (tekst)
- 17. Hoeveel directieleden zijn familie? (tekst)
- 18. Hoeveel directieleden zijn niet-familie? (tekst)

Definities

*De generatie die het bedrijf heeft opgezet wordt gezien als **de eerste generatie**.*

***Actieve familieleden** zijn familieleden die een wezenlijke bijdrage leveren aan het bedrijf.*

Deze familieleden kunnen een positie vervullen als aandeelhouder, directielid of medewerker.

- 19. Welke generatie(s) is/zijn momenteel eigenaar van het bedrijf? (tekst)
- 20. Welke generaties zijn actief betrokken bij de Raad van Commissarissen van het bedrijf? (tekst)
- 21. Welke generatie(s) is/zijn actief in de directie? (tekst)
- 22. Hoeveel familieleden werken actief in het bedrijf? (tekst)
- 23. Hoeveel familieleden werken niet actief in het bedrijf, maar zijn hier wel in geïnteresseerd? (tekst)
- 24. Hoeveel familieleden zijn (nog) niet geïnteresseerd?(tekst)

Geef bij de volgende stellingen aan in hoeverre u het idee heeft dat dit past bij het bedrijf waar voor werkt.

Schaal: 1 (helemaal niet) – 5 (heel veel)

- 25. De familie heeft invloed op de besluitvorming van bedrijf
- 26. De familieleden delen dezelfde waarden
- 27. De familiewaarden zijn bepalend voor de bedrijfscultuur

De volgende stellingen gaan over familieleden. Denk hierbij in het bijzonder aan de familieleden waar u het meeste mee te maken heeft tijdens uw werk.

Schaal: 1 (sterk mee oneens) – 5 (sterk mee eens)

28. Familieleden steunen het familiebedrijf tijdens discussies met vrienden, medewerkers en andere familieleden.
29. Familieleden voelen zich loyaal naar het familiebedrijf.
30. Familieleden zijn trots om anderen te vertellen dat zij onderdeel van het familiebedrijf zijn.
31. Familieleden zijn het eens met de doelen, plannen en beleid van het familiebedrijf.
32. Familieleden trekken zich het lot van het familiebedrijf aan.
33. De keuze om betrokken te zijn bij het familiebedrijf zien familieleden als een positieve invloed op hun leven.
34. Alle familieleden begrijpen en steunen de beslissingen van de familie over de toekomst van het familiebedrijf.
35. Familieleden zijn bereid een grote inspanning te leveren binnen het bedrijf om het bedrijf succesvol te laten zijn, meer dan normaal te verwachten is.

De volgende vragen gaan over uw eigen waarden en die van het bedrijf waar u voor werkt. Onder waarden verstaan we wat u belangrijk vindt.

Schaal: 1 (helemaal niet) - 5 (helemaal)

36. In welke mate heeft u het gevoel dat uw waarden matchen of passen bij het bedrijf en de bedrijfscultuur?
37. In hoeverre denkt u dat de waarden en cultuur van dit bedrijf een afspiegeling zijn van uw eigen normen en waarden?
38. Mijn eigen waarden matchen met die van de medewerkers binnen het bedrijf.

De volgende stellingen hebben betrekking op uw gevoel van autonomie in uw functie. Geef alstublieft aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen.

Schaal: 1 (helemaal mee oneens) - 5 (helemaal mee eens)

39. In mijn huidige functie kan ik zelf beslissen hoe ik mijn werk in plan.

40. In mijn huidige functie kan ik zelf beslissen in welke volgorde ik mijn werk doe.
41. In mijn huidige functie kan ik zelf plannen hoe ik mijn werk doe.
42. In mijn huidige functie krijg ik de kans om mijn eigen initiatief en oordeel te gebruiken bij de uitvoering van mijn werk.
43. In mijn huidige functie mag ik veel beslissingen zelf nemen.
44. In mijn huidige functie krijg ik aanzienlijke autonomie in het maken van beslissingen.
45. In mijn huidige functie mag ik zelf beslissingen nemen over welke methode ik gebruik voor mijn werk.
46. In mijn huidige functie krijg ik aanzienlijke kansen voor onafhankelijkheid en vrijheid in de manier waarop ik het werk te doen.
47. In mijn huidige functie mag ik zelf beslissen hoe ik mijn werk doe.

De volgende stellingen gaan over betrokkenheid. Geef alstublieft aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen.

Schaal: 1 (sterk mee oneens) tot 5 (sterk mee eens)

48. Ik zou erg blij zijn om de rest van mijn carrière door te brengen bij dit bedrijf.
49. Ik geniet ervan om het bedrijf te bespreken met personen buiten het bedrijf.
50. Ik heb het gevoel dat de problemen van dit bedrijf onze gezamenlijke problemen zijn.
51. Ik denk dat ik gemakkelijk net zo gehecht kan raken aan een ander bedrijf als dat ik gehecht ben aan dit bedrijf.
52. Ik voel mij 'onderdeel van de familie' in dit bedrijf.
53. Ik voel mij emotioneel betrokken bij dit bedrijf.
54. Dit bedrijf heeft een grote persoonlijke betekenis voor mij.
55. Ik heb een sterk gevoel van betrokkenheid bij het bedrijf.

De volgende stellingen gaan over werktevredenheid. Geef u alstublieft aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

Schaal: 1 (helemaal mee oneens) - 5 (helemaal mee eens)

56. Over het algemeen ben ik tevreden in mijn huidige functie.
57. Ik denk dat er veel andere functies zijn die interessanter zijn dan die van mij.
58. Mijn huidige functie voldoet aan de verwachtingen die ik had voordat ik startte.

59. Mijn huidige werk is plezierig.

60. Ik denk dat mijn huidige functie interessant en boeiend is.

Hartelijk dank voor u medewerking!

Wilt u een terugkoppeling van de resultaten van dit onderzoek ontvangen, vult u dan alstublieft hieronder u emailadres in.

[tekstregel]

Mogen wij u in de toekomst nog eens benaderen voor onderzoek? (ja/nee)