

WOORD VOORAF

Deze masterproef met als onderzoeksvraag “Welke kritische leermomenten bepalen de *entrepreneurial identity* in een familiebedrijf” is het slotstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met als afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt. Het uitvoeren van dit onderzoek was een leerrijke ervaring die om de nodige inzet en toewijding vroeg. Bovendien had deze masterproef niet gerealiseerd kunnen worden zonder de steun en bijdrage van enkele personen die ik via deze weg graag wil bedanken.

Om te beginnen wil ik graag mijn promotor Prof. dr. dr. Frank Lambrechts danken voor de kans die hij mij heeft aangeboden om dit interessante onderwerp uit te werken. Daarnaast hebben de continue begeleiding en het deskundig advies gedurende het jaar een belangrijke rol gespeeld in de verwezenlijking van mijn onderzoek.

Eveneens wil ik mijn dank betuigen aan de CEO's van de verschillende familiebedrijven die openstonden om mee te werken aan dit onderzoek. Op deze manier leverden ze een belangrijke bijdrage in het verzamelen van de data en het bekomen van een resultaat.

Tot slot zou ik graag een dankwoord willen richten aan mijn ouders, familie, vriend en vrienden omwille van de steun die ik van hen kreeg, niet enkel gedurende deze masterproef maar gedurende deze volledige opleiding.

Rani Mondelaers

Mei, 2017

SAMENVATTING

Deze masterproef heeft als doel het opzetten van een nieuw onderzoek handelend over de identiteit van de ondernemer. Zo wordt verwacht een bijdrage te leveren aan de beperkt bestaande literatuur rond dit onderwerp binnen familiebedrijven. De eerste stap en eveneens het eerste hoofdstuk, is het bespreken van de problematiek. Het bijzondere aspect aan dit onderzoek is het linken van de volgende vier elementen: familiebedrijven, de identiteit van de ondernemer, de *life cycle* en leren. Deze onderwerpen zal u respectievelijk terugvinden in het literatuuronderzoek met tot slot hoofdstuk zes waarin alle informatie wordt samengebracht. Hoofdstuk zeven zal vervolgens de methodiek van het onderzoek toelichten zodat in hoofdstuk acht gestart kan worden met het voorstellen van de resultaten. Daarnaast wordt aan het einde van dit hoofdstuk een kritische blik geworpen op de beperkingen van het onderzoek en de mogelijkheden voor verder onderzoek. De laatste stap, in hoofdstuk negen, is het bespreken van de conclusie.

Het **eerste hoofdstuk** bespreekt de problematiek van het onderzoek, namelijk de continuïteit van het familiebedrijf. Het familiebedrijf is de meest voorkomende organisatievorm (IFERA, 2003) en is bijgevolg een drijvende kracht voor de economie. Niet enkel voorziet het 45% van de tewerkstelling, ook staat het in voor één derde van het bruto binnenlands product (Lambrecht & Molly, 2011). In andere landen is het belang van familiebedrijven eveneens niet weg te denken. De continuïteit van familiebedrijven is met andere woorden een must. Heel wat elementen kunnen hiertoe bijdragen, maar in dit onderzoek ligt de focus op de identiteit van de ondernemer en op leren. Niet leren wil zeggen dat men niet vooruit kan gaan (Racquet, 2010). CEO's van familiebedrijven kunnen zich van niet-familiebedrijven onderscheiden door vroeg contact en ervaring met het familiebedrijf (Carr & Sequira, 2007). De invloed hiervan zou zichtbaar kunnen zijn in het gedrag en de acties van de ondernemer. We spreken vervolgens over de identiteit van de ondernemer: "Wie ben je en hoe zien anderen jou?". Bovendien zou dit het handelen in de onderneming kunnen bepalen en zou het een manier kunnen zijn om zich te onderscheiden van de concurrentie wat bijgevolg een manier is om de continuïteit van het familiebedrijf te verzekeren. De onderzoeksvraag wordt gevormd aan het einde van dit hoofdstuk en klinkt als volgt: "Welke kritische leermomenten bepalen de *entrepreneurial identity* in een familiebedrijf?".

In het **tweede hoofdstuk** wordt het onderzoeksgebied 'familiebedrijven' uitgebreid besproken. Als eerste wordt toegelicht wat onder familie verstaan wordt. Hierna volgen tal van definities die aangeven wanneer een bedrijf een familiebedrijf is. De oorzaak van de verschillende wijzen van definiëren, blijkt het ontbreken van een universeel geaccepteerde definitie te zijn. Daarnaast worden in dit hoofdstuk theorieën zoals de *systems theory* en de *socioemotional wealth theory* aangehaald die de nadruk leggen op het verschil tussen het familiebedrijf en het niet-familiebedrijf.

De focus van het **derde hoofdstuk** ligt op identiteit. Een begrip dat vaak op verschillende wijze geïnterpreteerd wordt en bijgevolg om verduidelijking vraagt. Er bestaan verschillende soorten identiteiten maar de nadruk ligt in dit onderzoek op *entrepreneurial identity*, wie de ondernemer is en hoe anderen hem of haar zien. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen enerzijds *personal identity* en *social identity* of wie je bent en wie je wordt door componenten van een groep op te pikken (Laakkonen, 2012). De identiteit van een ondernemer in

een familiebedrijf is bijzonder omwille van het feit dat deze enerzijds gebouwd is op waarnemingen, anekdotes en herinneringen uit het verleden en anderzijds op toekomstige wensen (Laakkonen, 2012). Tenslotte is het belangrijk het verschil tussen een rol en een identiteit te kennen. Een rol neem je aan en behoort je niet natuurlijk toe (Laakkonen, 2012).

Om een beter overzicht te krijgen van wanneer de verschillende leermomenten juist plaatsvinden, wordt in het **vierde hoofdstuk** het *life cycle model* besproken. Dit model deelt het leven van de ondernemer op in vier delen. We spreken van de *pre-college*, *college*, *postgraduate* en *advancement* fase. Het weergeven van de leermomenten op een tijdlijn zal voor visuele duidelijkheid zorgen. Daarnaast wordt de *family developmental dimension* met vier verschillende fasen waar een familiebedrijf mee te maken krijgt, besproken.

In **hoofdstuk vijf** wordt dieper ingegaan op het begrip leren. In de context van dit onderzoek is het belangrijk te focussen op *entrepreneurial learning*. Eerst en vooral worden de redenen om te leren besproken, wie de initiatiefnemer is en wanneer het leerproces van start gaat. Daarna wordt dieper ingegaan op de verschillende vormen van leren volgens Bolhuis & Simons (2011). Dit zijn: leren door ervaring, leren door sociale interactie, leren door theorie en leren door kritische reflectie. Al snel blijkt dat leren door te participeren niet weg te denken is uit ondernemingen, waardoor vervolgens extra gefocust wordt op *situated learning*. Lave & Wenger (1991) hebben deze vorm van leren in hun boek besproken aan de hand van de concepten *community of practice* en *legitimate peripheral participation*. Cope (2003) ziet eveneens het belang in van 'leren door te doen' en bespreekt hierbij kritische leermomenten. Tenslotte wordt vastgesteld dat leren en ondernemen een emotioneel proces is.

Om een goed overzicht te hebben van de verkregen info in de literatuurstudie wordt in **hoofdstuk 6** een conclusie geschetst van de voorgaande hoofdstukken. De gevonden informatie wordt weergegeven in de vier fasen van de *life cycle* en iedere fase wordt afgerond met een conclusie inzake identiteit.

Hoofdstuk 7 licht de methodologie van het onderzoek toe. Binnen dit onderzoek is de *case study* methode van toepassing. Een kwalitatief onderzoek wordt opgezet waarbij zeven ondernemers van familiebedrijven aan het woord komen via het afnemen van interviews. De bevindingen worden uitgebreid besproken aan de hand van quotes zodat het verhaal van iedere ondernemer duidelijk wordt en inzichten gegenereerd worden. Hierna wordt een conclusie gevormd omtrent de visie van de ondernemer inzake leren en identiteit. Tenslotte sluit iedere case af met een overzichtelijke tabel. Deze tabel is opgesteld als een tijdlijn met de belangrijkste leermomenten in het leven van de ondernemer. Hierbij worden opnieuw quotes gebruikt ter ondersteuning.

Het voorlaatste hoofdstuk, **hoofdstuk 8**, heeft als doel het vergelijken van de bevindingen uit de *case study* benadering met de bevindingen gevonden in de literatuurstudie. Hierna is het belangrijk met een kritisch oog terug te kijken op de beperkingen van het onderzoek en zo mogelijkheden te creëren voor verder onderzoek. Tot slot wordt in **hoofdstuk 9** een conclusie neergeschreven waarbij een antwoord wordt gevormd op de onderzoeksvraag.

INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF	I
SAMENVATTING	III
INHOUDSOPGAVE.....	V
LIJST VAN FIGUREN	VII
LIJST VAN TABELLEN.....	VII
HOOFDSTUK 1: INLEIDING.....	1
1.1 Probleemstelling	1
1.2 Centrale onderzoeksvraag	4
1.3 Onderzoeksopzet	5
1.3.1 Literatuurstudie.....	5
1.3.2 Onderzoeksstrategie	5
HOOFDSTUK 2: HET FAMILIEBEDRIJF	7
2.1 Familie.....	7
2.2 Definitie familiebedrijf.....	7
2.3 Systems theory.....	10
2.4 Socioemotional wealth theory	11
HOOFDSTUK 3: IDENTITEIT.....	13
3.1 Definitie identiteit.....	13
3.2 Soorten identiteit	13
3.2.1 Personal identity	14
3.2.2 Social identity	14
3.3 Identiteit van een ondernemer in een familiebedrijf.....	14
3.3.1 Familie en identiteit	14
3.3.2 Gefragmenteerde identiteiten	15
3.3.3 Identiteitscrisis	15
3.3.4 Kenmerken ondernemer.....	16
3.4 Vaste of variabele identiteit	17
HOOFDSTUK 4: DE LIFE-CYCLE VAN EEN ONDERNEMER	19
4.1 Life cycle model	19
4.2 Family developmental dimension.....	20
4.3 Opvolging	21
HOOFDSTUK 5: LEREN	23
5.1 Leren in het algemeen	23
5.2 Definitie van leren.....	24
5.3 Vormen van leren.....	25
5.3.1 Leren volgens Bolhuis & Simons (2011)	25
5.3.2 Adult learning en situated learning	26
5.3.2.1 Adult learning	26

5.3.2.2 Situated learning.....	26
5.4 Kritische leermomenten	28
5.5 Emotionele aspecten van leren	29
HOOFDSTUK 6: CONCLUSIE LITERAATUURSTUDIE	31
HOOFDSTUK 7: CASE STUDY.....	35
7.1 Methodologie.....	35
7.1.1 Theoretical sampling.....	35
7.1.2 Dataverzameling en analyse	36
7.2 Bevindingen	37
7.2.1 Tijdlijn A1.....	38
7.2.2 Tijdlijn A2.....	42
7.2.3 Tijdlijn A3.....	46
7.2.4 Tijdlijn A4.....	50
7.2.5 Tijdlijn A5.....	54
7.2.6 Tijdlijn A6.....	58
7.2.7 Tijdlijn A7.....	62
HOOFDSTUK 8: DISCUSSIE.....	67
8.1 Vergelijking literatuuronderzoek met case study	67
8.1.1 <i>Precollege fase (0 – 18 JAAR)</i>	67
8.1.2 <i>College fase (18 – 24 JAAR)</i>	68
8.1.3 <i>Postgraduate fase (+/- 24 JAAR – 30 à 40 JAAR)</i>	70
8.1.4 <i>Advancement fase (30 à 40 JAAR – NU)</i>	72
8.2 Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	76
HOOFDSTUK 9: CONCLUSIE	77
LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN	81

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1: Aantal familiebedrijven in Europese landen (Mandl, 2008)

Figuur 2: *The Family Business Universe* (Shanker & Astrachan, 1996)

Figuur 3: F-PEC schaal (Astrachan et al., 2002)

Figuur 4: Het driecirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1996)

Figuur 5: *The Family Axis* (Gersick et al., 1997)

Figuur 6: Opgvolgingsalternatieven (Lievens, 2006)

Figuur 7: De pedagogische driehoek (A) en de driehoek van authentiek leren (B) (De Weerd, 2003)

Figuur 8: Samenhangende aspecten van betekenisgeving (leren) (Bolhuis & Simons, 2011)

Figuur 9: Welke kritische leermomenten bepalen de *entrepreneurial identity* in familiebedrijven (eigen weergave)

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1: Beschrijving respondenten (eigen weergave)

Tabel 2: Beschrijving geselecteerde bedrijven (eigen weergave)

Tabel 3: Tijdlijn met kritische momenten A1 (eigen weergave)

Tabel 4: Tijdlijn met kritische momenten A2 (eigen weergave)

Tabel 5: Tijdlijn met kritische momenten A3 (eigen weergave)

Tabel 6: Tijdlijn met kritische momenten A4 (eigen weergave)

Tabel 7: Tijdlijn met kritische momenten A5 (eigen weergave)

Tabel 8: Tijdlijn met kritische momenten A6 (eigen weergave)

Tabel 9: Tijdlijn met kritische momenten A7 (eigen weergave)

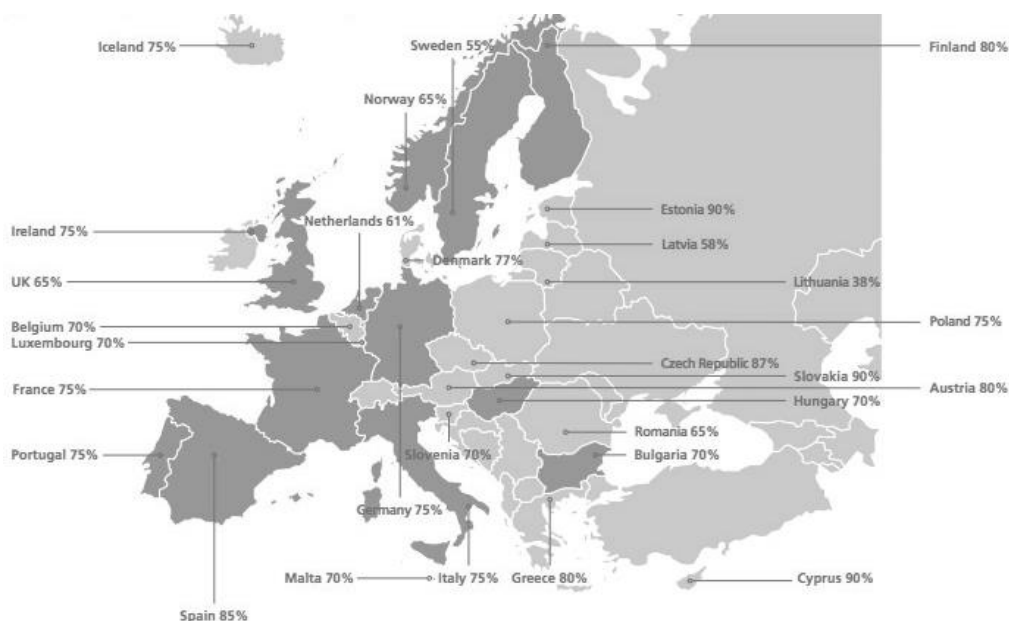
HOOFDSTUK 1: INLEIDING

Het eerste hoofdstuk licht de probleemstelling van het onderzoek toe. Na het bespreken van de relevantie van het onderwerp komt vervolgens de onderzoeksvraag tot stand en wordt deze besproken. Hierbij zal eveneens duidelijk worden dat dit onderzoek geen gebruik maakt van deelvragen. Tot slot eindigt dit hoofdstuk met een kort overzicht van de onderzoeksopzet.

1.1 Probleemstelling

Het familiebedrijf is de meest voorkomende organisatievorm (IFERA, 2003). Meer dan twee op drie bedrijven in België zijn in handen van families en/of worden door hen gemanaged (Härtel, Bozer & Levin, 2009). Ze voorzien zo een groot deel van de werkzaamheid in België namelijk 45%, wat gelijk staat aan een tewerkstelling van 1 710 000 personen (Lambrecht & Molly, 2011). Daarnaast staan familiale bedrijven volgens Lambrecht & Molly (2011) in voor één derde of 102 miljard euro van het bruto binnenlands product (BBP). Familiebedrijven met als kenmerk een langetermijnvisie en duurzaamheid, zijn bijgevolg van groot economisch belang (De Vries, 1993; Verbaas, 2012).

Niet enkel binnen België zien we een opmerkelijke hoeveelheid aan familiebedrijven. Uit onderzoek van Lambrecht en Molly (2011) blijkt dat Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Italië, Duitsland, Frankrijk en Spanje respectievelijk de volgende percentages aan familiebedrijven hebben: 61%, 65%, 73%, 79%, 83% en 85%. Deze bedrijven voorzien werkgelegenheid en dragen eveneens bij tot het bruto binnenlands product. Buiten Europa springt de Verenigde Staten van Amerika eruit met maar liefst 90% - 98% aan familiebedrijven (Shanker & Astrachan, 1996). Hieronder zien we een weergave van de Europese landen met hun hoeveelheid aan familiebedrijven. In totaal heeft Europa meer dan veertien miljoen familiebedrijven zorgende voor meer dan zestig miljoen jobs wat een bijdrage aan het BBP van vijftig procent oplevert (Mandl, 2008).



Figuur 1: Aantal familiebedrijven in Europese landen (Mandl, 2008)

Zowel binnen als buiten Europa zien we dat familiebedrijven een drijvende kracht zijn voor de economie. Hieruit kan men concluderen dat familiebedrijven heel wat goeds voortbrengen en het behoud ervan van groot belang is. Toch komt het voortbestaan van dit type onderneming in gedrang. Volgens Härtel et al. (2009) bereiken vijf tot vijftien procent van de Europese familiebedrijven de derde generatie niet. Dertig procent hiervan is te wijten aan het falen van het doorgeven van leiderschap aan de opvolger. Het is dus een logisch gevolg dat er een stijging in interesse en onderzoek is naar enerzijds een eenduidige definitie van familiebedrijven en anderzijds de verzekering van continuïteit.

Een belangrijk kenmerk om de continuïteit te verzekeren, is leren. Niet leren wil zeggen dat men niet vooruit kan gaan. Hieruit kan men concluderen dat leren een deel van de missie en visie moet worden (Racquet, 2010). Leren is een breed begrip dat op verschillende manieren gedefinieerd kan worden. Zo kan men op een cognitieve manier leren, maar het is ook belangrijk om aandacht te schenken aan emotioneel en sociaal leren (Barbera et al., 2015). Daarnaast kan men zowel individueel als collectief leren. Volgens Racquet (2010) is het de bedoeling om een open cultuur in een familiebedrijf te bekomen waarin iedereen op regelmatige basis leert van elkaar of van de buitenwereld.

In een familiebedrijf zijn er vier hefboomen die van het bedrijf een lerend bedrijf maken volgens Lambrechts en Voordeckers (2010). Eerst en vooral moet er een *commitment* zijn om te leren en moet men er dus van overtuigd zijn dat leren loont. Een duidelijk beeld moet tot stand komen over de missie, visie en waarden waarin leren verwerkt zit. Men moet via de juiste strategieën de vooropgestelde doelstellingen bereiken. Hierbij moet men bereid zijn om te luisteren naar anderen en openstaan voor kritische vragen. Ten tweede bepalen het gedrag van de werknemers en de onderlinge relaties de effectiviteit van leren. Zo zullen diepgaande en energiegeevende relaties ervoor zorgen dat personen elkaar verder helpen, er open communicatie is, men gezamenlijk spreekt en verantwoordelijk is, er vanuit meerdere perspectieven wordt gesproken, men met anderen praat en gesprekken motiverend en belonend zijn. We spreken in dit geval van hoog kwaliteitsleren. Ten derde moeten de CEO en leidinggevendenden zorgen voor psychologische veiligheid zodat werknemers niet terughoudend zijn. Het leiderschap moet zich nederig opstellen zodat werknemers zich makkelijker engageren om mee te denken. Ten slotte zijn er de *governance*-instrumenten. Een charter wordt opgesteld met hierin de visie van het bedrijf. Deze wordt overgedragen naar volgende generaties zodat zij kunnen leren van hun voorgangers. In de literatuurstudie wordt verduidelijkt welke leer mogelijkheden er zijn en wie deze ondersteunt.

Tot nu toe kwam het begrip leren enkel in het familiebedrijf aan bod, maar een familiebedrijf onderscheidt zich van een niet-familiebedrijf door de verschillende fasen waarin een ondernemer van een familiebedrijf kan leren. Dit proces start reeds in de kinderjaren. De ondernemer wordt als het ware geboren in het familiebedrijf. Door continue communicatie tussen de verschillende familieleden vangt het kind reeds tal van informatie op en is het leerproces van start gegaan. Vervolgens gaat de opvolger al dan niet onder druk van de ouders een bepaalde richting studeren die in lijn ligt met zijn of haar toekomstige functie. In deze fase gaat men geconfronteerd worden met voornamelijk het cognitief leren. Hierna gaat men een functie aannemen in het familiebedrijf of in een extern bedrijf om ervaring op te doen. Men zal hierbij voornamelijk leren van anderen.

Tenslotte gaat men de functie van ondernemer in een familiebedrijf aannemen en zal men voornamelijk anderen moeten aansporen tot leren. Dit is een simplistische weergave van de verschillende fasen die een opvolger doorloopt respectievelijk *pre-college*, *college*, *postgraduate* en *advancement* (Salvato, Sharma & Wright, 2015). Samen worden ze het *life cycle model* genoemd waarin opportuniteiten en problemen worden aangepakt over de tijd heen (Salvato, Sharma & Wright, 2015). Hieruit kunnen we concluderen dat het belangrijk is te weten dat er verschillende vormen van leren zijn. Binnen dit onderzoek richten we ons op *entrepreneurial learning*. Volgens academici zoals Lave & Wenger (1991), Cope & Watts (2000) en De Weerd (2003) blijkt vooral *situated learning* een belangrijke vorm van leren voor de ondernemer te zijn. Dit kan gelijkgesteld worden aan leren door te participeren.

Een tweede belangrijk kenmerk om de continuïteit in het familiebedrijf voort te zetten is de identiteit van de ondernemer. Het geeft weer waarvoor je staat en hoe anderen jou zullen zien. Op deze manier kan een ondernemer zich onderscheiden van concurrenten. Volgens Carr and Sequira (2007) beïnvloeden vroeg contact en ervaring met het familiebedrijf het gedrag en de acties die de ondernemer in het familiebedrijf onderneemt gedurende het opvolgingsproces. Bij het opgroeien in een familiebedrijf ben je als het ware een getuige van hoe je ouders ondernemen. Volgens Laakkonen (2012) is dat de basis waarop de jongere generatie zijn identiteit bouwt. Echter komt iedereen gedurende zijn levensjaren in een "identiteitscrisis" door de veranderende wereld en de sociale omgeving (Laakkonen, 2012). Men wenst een identiteit te bekomen die positiever lijkt in hun ogen. Uiteindelijk zal de ondernemer in een familiebedrijf een specifieke identiteit aannemen. Dit roept vervolgens volgende vraag op: "Welke belangrijke momenten hebben tot deze identiteit geleid?".

De academische wereld heeft reeds heel wat onderzoek verricht naar familiebedrijven, wat tal van definities heeft opgeleverd. Academici hebben meer en meer inzicht gekregen in familiebedrijven via onder meer de *systems theory*, de F-PEC schaal en de *socioemotional wealth theory* die later in de literatuurstudie besproken worden. Eveneens is er uitgebreid onderzoek verricht naar leren in bedrijven. Er zijn heel wat leermogelijkheden en leermomenten gedurende de *lifecycle* in een familiebedrijf. Het is bijgevolg interessant om te achterhalen welk leermoment op welk tijdstip plaatsvindt en na te gaan of dit in verband staat met de identiteit van de ondernemer. Het concept identiteit wordt de laatste jaren meer en meer bestudeerd. Theorieën verschillen doordat de nadruk kan gelegd worden op enerzijds het individu en anderzijds op de maatschappij. Wanneer we over het individu in een gemeenschap spreken, blijkt identiteit een algemeen begrepen concept te zijn. Echter kan identiteit in vele vormen voorkomen zoals *national identity*, *cultural identity*, *gender identity*, *work identity*, *organizational identity*, *ethnic identity* en *entrepreneurial identity* (Laakkonen, 2012). Binnen dit onderzoek zal de focus voornamelijk liggen op de individuele identiteit van de ondernemer in een familiebedrijf, ook *entrepreneurial identity* genoemd.

De conclusie van deze probleemstelling is dat familiebedrijven moeten blijven voortbestaan. Dit kan door voortdurend te blijven leren, niet enkel als bedrijf maar ook als individu. Wanneer men aan het leren is, vormt men ondertussen een bepaalde identiteit. Het beschikken over een identiteit als ondernemer is noodzakelijk om een bedrijf goed te leiden en zich te onderscheiden van de concurrentie. Daarom is het interessant om te onderzoeken welke leermogelijkheden op

welke tijdstippen bijdragen tot een ondernemersidentiteit. De drie aspecten familiebedrijven, leren en identiteit, zijn afzonderlijk uitgebreid besproken in de literatuur. Echter is naar de combinatie van de drie weinig onderzoek verricht.

1.2 Centrale onderzoeksvraag

Binnen deze masterproef stellen we de vraag: “*Met welke belangrijke leermomenten krijgt een opvolger te maken en hoe bepalen deze leermomenten de identiteit van de ondernemer in het familiebedrijf?*”. De verschillende leermomenten zouden de familiale opvolger reeds een voordeel moeten geven ten opzichte van de niet-familiale opvolger (Barbera et al., 2015). Dit komt doordat er in een familiebedrijf heel wat jaren voorbij gaan alvorens men effectief ondernemer is. Gedurende deze periode zal men bewust al dan niet onbewust aan het leren zijn. Deze leermomenten kunnen heel uiteenlopend zijn; van cognitief leren tot emotioneel en sociaal leren; van individueel leren tot met en van anderen leren. Een belangrijk aspect dat veel aandacht verdient tijdens het leren, is communicatie. Men communiceert voortdurend de eigen mening of visie met anderen. Dit kan louter informatief en lerend zijn, maar in familiebedrijven komt ook regelmatig het emotionele hierbij kijken. Het leren en communiceren van de ondernemer hangt bijgevolg samen met participeren. Daarom wordt de focus in dit onderzoek uitdrukkelijk gelegd op *situated learning*.

Wanneer we spreken over wie je bent ten opzichte van anderen in de gemeenschap komen we terecht bij identiteit. Identiteit wordt gevormd door de verschillende levensfasen die een persoon doorloopt (Laakkonen, 2012). Bovendien zien we leren in een familiebedrijf terugkomen in deze verschillende levensfasen. Leren zou bijgevolg een invloed kunnen hebben op de identiteit van een ondernemer. Aangezien leren in een familiebedrijf eerder van start gaat dan in niet-familiebedrijven zou er een verschil kunnen zijn tussen de identiteit van een ondernemer in een familiebedrijf en in een niet-familiebedrijf. Zo verklaren Zellweger et al. (2010) dat de *organizational identity approach* een belangrijke rol speelt in familiebedrijven. Dit beschrijft het collectief gedrag en de identiteit van de organisatie die geworteld is in de geschiedenis en de waarden van de organisatie. Zoals reeds voorgaand aangehaald, zijn er verschillende vormen van identiteit. Zo spreken Dyer en Whetten (2006) van een sterke *family business identity* wanneer er een sterke verbondenheid met het familiebedrijf bestaat. Dit zou een sterker zelfvertrouwen en sterkere eigenwaarde opleveren en het familiebedrijf zou een verlengstuk zijn van zichzelf.

Doordat familiebedrijven een typische langetermijnvisie vooropstellen en het voortbestaan van het familiebedrijf over verschillende generaties een voornaam doel is, is het belangrijk om voortdurend te blijven leren. De continuïteitsvisie is een must evenals het leren. Er wordt in deze thesis bewust gekozen voor een onderzoeksvraag zonder deelvragen zodat er een éénduidig geheel ontstaat. Het onderzoek zal verder bouwen op reeds bestaande studies en theorieën rond leren, identiteit en de ondernemer in het familiebedrijf om zo een antwoord te vormen op de volgende nieuwe onderzoeksvraag:

“Welke kritische leermomenten bepalen de *entrepreneurial identity* in een familiebedrijf?”

1.3 Onderzoeksopzet

Er kan slechts een antwoord geformuleerd worden op de onderzoeksvraag: "Welke kritische leermomenten bepalen de identiteit van de ondernemer in een familiebedrijf?", als er aan dataverzameling gedaan wordt. De eerste stap is bijgevolg het verzamelen van gelijkaardige bronnen over het onderwerp om zo tot een visie te komen. De visie die tot stand komt in de literatuur wordt vervolgens getoetst met de werkelijkheid via een *case study* onderzoek. Hieronder wordt de manier van aanpak nauwkeuriger beschreven.

1.3.1 Literatuurstudie

Om een betere visie te krijgen over het onderwerp is een literatuurstudie noodzakelijk. Aangezien dit onderzoek een breed onderwerp behandelt, zal er heel wat kennis vergaard moeten worden. Hiervoor doen we beroep op enerzijds primaire bronnen zoals thesissen, anderzijds zullen secundaire bronnen geraadpleegd worden zoals wetenschappelijke tijdschriften en handboeken. Via online databanken zoals Google Scholar, EBSCOhost en Web Of Science verkrijgt men makkelijk toegang tot tal van wetenschappelijke artikels. De gevonden artikels zullen voornamelijk uit de erkende tijdschriften *family business review* en *journal of family business strategy* komen aangezien de focus op familiebedrijven ligt. Eveneens is het interessant om gebruik te maken van de referentielijsten van gelezen artikels om zo op nieuwe artikels te stuiten. Dit noemt men de *snowball*-methode. De gevonden artikels zullen voornamelijk in het Engels geschreven zijn en dateren van verschillende jaren. Belangrijke zoektermen zijn: *entrepreneurial identity*, *entrepreneur*, *life cycle*, *family business* en *situated learning*. De literatuurstudie zal deze verschillende concepten duidelijk belichten en zal een beeld schetsen van de reeds behandelde literatuur. Op deze manier wordt duidelijk dat de onderzoeksvraag van deze thesis onbehandeld is.

1.3.2 Onderzoeksstrategie

Eenmaal de literatuurstudie afgerond is, kan er nagegaan worden of de literatuur overeenstemt met de werkelijkheid. De werkelijkheid wordt achterhaald via een diepgaand kwalitatief onderzoek. Er is sprake van een verkennend en verklarend *case study* onderzoek aangezien een vrij nieuw onderzoeksgebied wordt behandeld. De idee is om het leerproces van ongeveer acht ondernemers in familiebedrijven na te gaan en te kijken hoe dit in verband staat met de identiteit van die ondernemer. Ten slotte is het belangrijk om een vergelijking te maken tussen het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek. In hoofdstuk zeven volgt een uitgebreide uitleg over de aanpak van het kwalitatief onderzoek.

HOOFDSTUK 2: HET FAMILIEBEDRIJF

Aangezien deze masterproef en dus de onderzoeksvraag als onderzoeksgebied familiebedrijven heeft, is het van groot belang om duidelijk weer te geven wat een familiebedrijf is. In de probleemstelling is reeds het belang en de frequentie van familiebedrijven aangehaald. Dit hoofdstuk bespreekt vervolgens verschillende definities en kenmerken van familiebedrijven. Wat maakt deze bedrijven juist zo speciaal? Volgens Freud is het geheime recept '*lieben und arbeiten*'. De kracht van deze twee aspecten in het leven is opmerkenswaardig (Gersick et al., 1997).

2.1 Familie

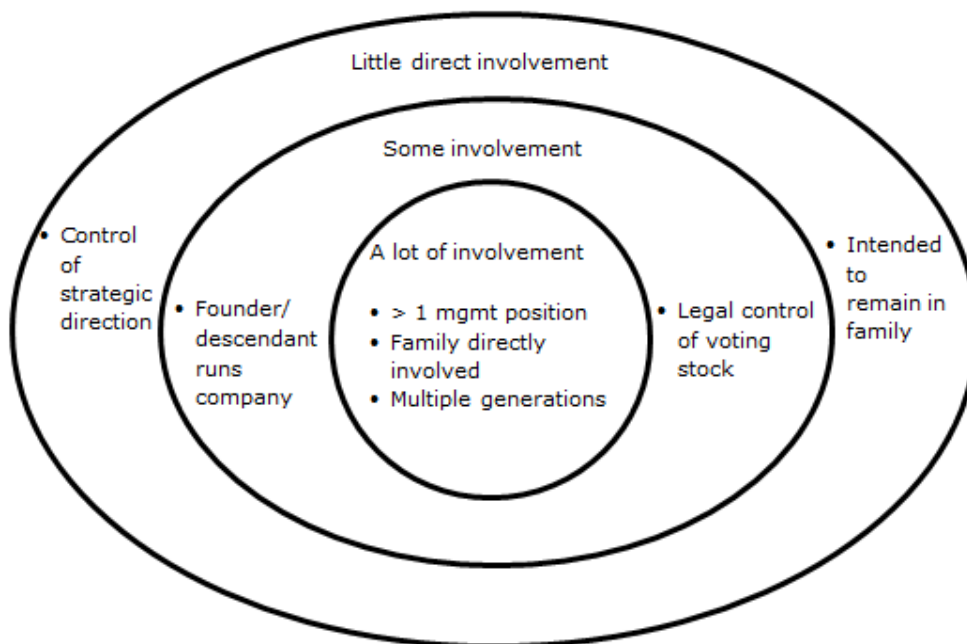
Omdat een familiebedrijf in handen is en gecontroleerd wordt door één familie, is het interessant om toe te lichten wat onder familie verstaan wordt. Men is familie van elkaar wanneer twee of meer personen samenwonen en bloedverwanten zijn, getrouwd zijn of geadopteerd zijn (Aldrich & Cliff, 2003). Daarnaast worden families volgens Lumpkin, Martin en Vaughn (2008) gekenmerkt door hun aandacht voor traditie, hun alomvattendheid, veelzijdigheid, loyaliteit, gelijkheid en vooral door hun onderlinge afhankelijkheid en het onbeperkt delen van middelen onder familieleden. Familiale relaties blijven duren, zijn emotioneel geladen en zijn vaak complex. Families komen van eenzelfde oorsprong en hebben gemeenschappelijke kenmerken wat gevoelens van solidariteit en trouw met zich meebrengt.

2.2 Definitie familiebedrijf

Volgens Astrachan, Klein en Smyrniotis (2002) is de eerste uitdaging van onderzoekers het definiëren van familiebedrijven. Er bestaan tal van uiteenlopende definities waardoor het terugvinden van een eenduidige definitie niet mogelijk is (Littunen & Hyrsky, 2000). Wanneer we een blik werpen op de literatuur, wordt eveneens snel duidelijk dat iedere auteur een andere omschrijving hanteert. Zo stellen Anderson & Reeb (2003) dat een bedrijf een familiebedrijf is wanneer het in handen is van de oprichter of van familie. Gómez-Mejía et al. (2001) beweren daarentegen dat meerdere generaties het bedrijf in handen gehad moeten hebben. Dit geeft aan dat men van een onduidelijke basis vertrekt.

Een analyse maakt duidelijk dat de drie belangrijkste elementen voor een definitie de inhoud, het doel en de vorm zijn. Het merendeel van de definities rond familiebedrijven gaat inhoudelijk over eigendom, betrokkenheid van het management en opvolging (Astrachan et al., 2002). Hoewel recentere definities meer focussen op de cultuur van het familiebedrijf. Het doel van het definiëren van een familiebedrijf kan het gebruik ervan zijn in een onderzoek zoals hier het geval is of kan eveneens het onderscheid tonen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Ten slotte moet een definitie meten wat het beweert te meten en helpen bij het verstrekken van betrouwbare onderzoeksresultaten (Astrachan et al., 2002). Met dit in gedachten kijken we naar de volgende definities van familiebedrijven.

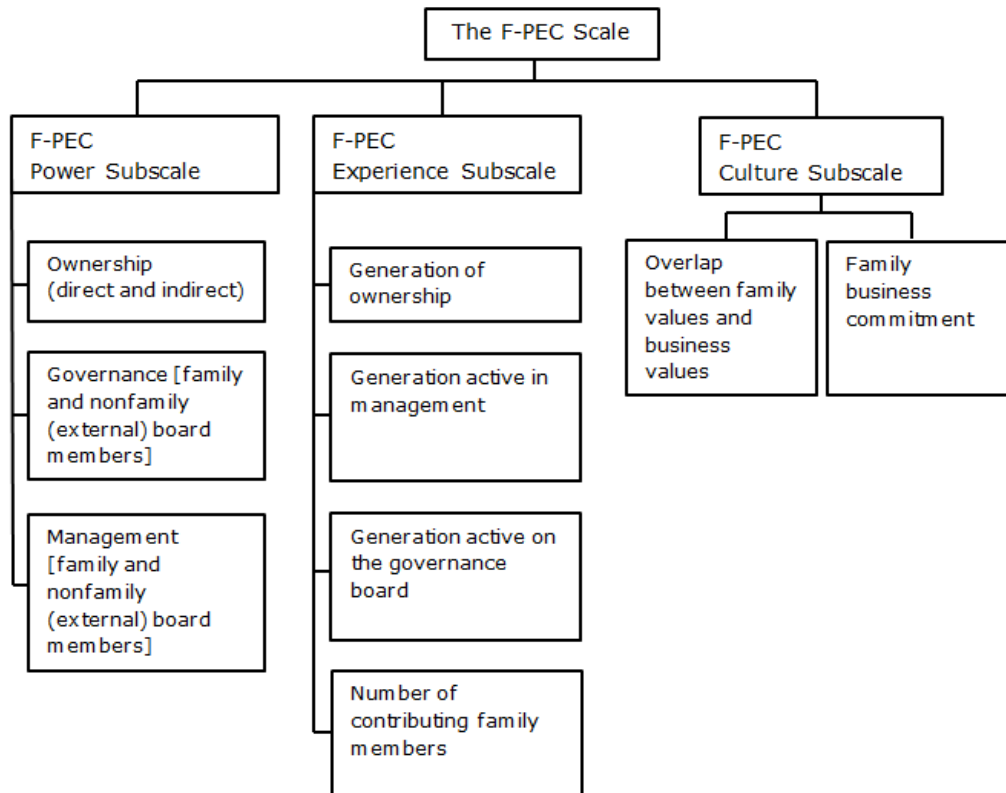
Astrachan & Shanker (2003) gingen de uitdaging aan om tot een exclusieve definitie te komen vertrekkende vanuit meerdere definities. Vervolgens leverde dit drie definities op die gebaseerd zijn op de betrokkenheid van de familie. Figuur 2 geeft hiervan een duidelijke voorstelling. Ten eerste wordt er in de buitenste cirkel een ruime definitie gegeven die het nodig acht dat er familiale participatie is en dat de familie controle kan uitoefenen op het bedrijf. De middelste definitie vereist bijkomend dat de opvolger een bepaald percentage van de aandelen voor zich neemt. De opvolger zal dus een belangrijke rol spelen binnen het familiebedrijf. Eveneens wordt verwacht dat deze persoon het bedrijf doorgeeft aan een afstammeling. De definitie die zich in het centrum van de cirkel bevindt, is het meest veeleisend door toe te voegen dat: meerdere managementposities bekleed moeten zijn door familieleden, er een directe betrokkenheid moet zijn en er meerdere generaties in het bedrijf tewerkgesteld moeten zijn (Shanker & Astrachan, 1996). Dit heeft het logische gevolg dat er meer bedrijven zullen vallen in de buitenste cirkel dan in de binnenste cirkel.



Figuur 2 : The Family Business Universe (Shanker & Astrachan, 1996)

Daarnaast boden Astrachan et al. (2002) een alternatieve methode aan om het begrip familiebedrijf te verduidelijken. De F-PEC schaal kwam tot stand en heeft als doel het verduidelijken van de familiale invloed in een onderneming op basis van drie dimensies, namelijk macht, ervaring en cultuur (figuur 3). De machtsdimensie wordt gemeten door drie aspecten: het aantal aandelen dat in handen is van de familie, het percentage aan managementposities en het aantal plaatsen dat de familie bezit in de raad van bestuur. De nadruk ligt dus op de betrokkenheid van de familie in het eigendom, het bestuur en het management van het bedrijf. Binnen de volgende dimensie, ervaring, draait het rond de opvolging en de bijdrage in het familiebedrijf. Zo wordt er onder meer gekeken welke generatie de aandelen in handen heeft en welke generatie de controle over het management bezit. Tenslotte is er de cultuurdimensie waarbij de waarden en betrokkenheid binnen het familiebedrijf centraal staan net zoals de toewijding en het engagement.

Als men deze drie dimensies toepast, zal de F-PEC schaal de familiale invloed binnen het bedrijf meten. Holt, Rutherford en Kuratko (2010) zien de schaal eveneens als een goed meetinstrument. Het is een continue schaal die in staat is de verschillende niveaus van familiale betrokkenheid en de invloed op de prestaties weer te geven (Chrisman, Kellermanns, Chan & Liano, 2010).



Figuur 3: F-PEC schaal (Astrachan et al., 2002)

Chrisman, Chua en Sharma (2005) komen met een nieuwe definitie op de proppen door 21 verschillende definities na te gaan. Hierbij stelden de auteurs vast dat het merendeel van de definities geen onderscheid maakt tussen het management en de *governance* van het familiebedrijf. De *governance* houdt zich bezig met het omzetten van de visie van de organisatie in een beleid en het management heeft de verantwoordelijkheid deze te implementeren. Eveneens kwamen ze tot de vaststelling dat sommige academici van mening zijn dat de familie zowel het eigendom als het management in handen moet hebben, terwijl anderen slechts één aspect vooropstellen. Bijgevolg deelden Chrisman, Chua en Sharma (2005) de definities van familiebedrijven op in twee benaderingen. Ten eerste is er de *component-of-involvement approach* die familiale betrokkenheid vooropstelt om een familiebedrijf te zijn. Dit wil zeggen dat de familie inspraak heeft wanneer het betrokken is in het bedrijf op vlak van eigendom, management en/of controle. Ten tweede is er de *essence approach* die vereist dat familiale betrokkenheid ook leidt tot onderscheidend vermogen en specifieke gedragingen om een familiebedrijf te zijn. Echter komen hier vier condities bij kijken waaraan het bedrijf moet voldoen. Noodzakelijk zijn een familiale visie, een intentie om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie, het gedrag van een familiebedrijf en *familiness* of met andere woorden de visie, de waarden, de cultuur en het gedrag.

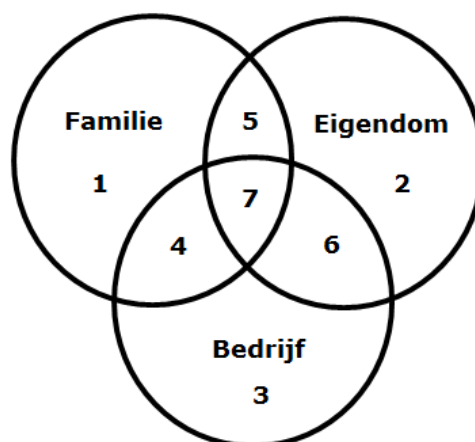
Tenslotte is er de door Europa formeel erkende definitie die tot stand gekomen is dankzij de 'European Group of Owner Management and Family Enterprises', ofwel GEEF. Dankzij deze definitie is het sinds 2009 eenvoudiger om familiebedrijven en de resultaten uit onderzoek te vergelijken. Een bedrijf wordt als familiebedrijf erkend wanneer (European Commission, 2009, p.10):

- De meerderheid van het stemrecht in handen is van de oprichter van het bedrijf of zijn directe familieleden;
- De meerderheid van het stemrecht direct of indirect is;
- Ten minste één vertegenwoordiger van de familie formeel betrokken is bij het management of bestuur van het bedrijf;
- De oprichter of koper van het bedrijf of de familieleden minimaal 25 procent van de stemrechten bezit. In dat geval worden beursgenoteerde bedrijven aanzien als familiebedrijven.

Toch is het opvallend dat in de literatuur vaak andere definities worden verkozen. Een reden hiervoor kan zijn dat het bestaan van de opvolger niet in rekening wordt genomen. Binnen deze thesis werpen we voornamelijk een blik op ondernemers die opvolger worden. Omwille van deze reden verkiezen we de laatste definitie met als extra voorwaarde dat een familielid opvolger moet zijn.

2.3 Systems theory

De verklaring van de hoeveelheid definities, ligt bij de systeemtheorie. Deze theorie toont aan dat een familiebedrijf vanuit meerdere standpunten bekeken kan worden. Tagiuri & Davis (1996), de ontwikkelaars van de theorie, spreken van drie overlappende subsystemen die onderling afhankelijk zijn en waartussen een wisselwerking bestaat. Zoals zichtbaar in het driecirkelmodel in figuur 4 zijn de drie subsystemen: familie, management en eigendom. De familie wenst harmonie te bekomen en gelijkheid tussen de familieleden. Het management streeft naar productiviteit en winstgevendheid en de eigenaars zijn ten slotte gericht op waardevermeerdering van hun aandelen en het voortbestaan van het bedrijf.



Figuur 4: Het driecirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1996)

Als gevolg van de overlappings tussen de drie subsystemen ontstaan er zeven categorieën in een familiebedrijf. Iedere categorie is een andere soort speler met verschillende eigen behoeften en waarden (Beckhard & Dyer, 1983). Hieronder volgt een korte en bondige opsomming van de verschillende categorieën volgens Tagiuri & Davis (1996). Categorie één zijn de familieleden die geen eigendom hebben en eveneens niet werkzaam zijn in het familiebedrijf. Categorie twee zijn de aandeelhouders onder de management- en kaderleden die niet behoren tot de familie. De derde categorie zijn de management- en kaderleden die geen aandelen bezitten en niet tot de familie behoren. Hun interesse ligt in werkzekerheid en carrière maken. Categorie vier zijn de familieleden die actief zijn in het management, maar geen aandelen bezitten. De volgende categorie zijn familieleden die niet tewerkgesteld zijn en wel over eigendom beschikken. Categorie zes zijn de passieve aandeelhouders. Ze hebben geen actieve rol in het familiebedrijf, zijn geen familie maar bezitten wel aandelen. Ten slotte zijn er de familieleden die een managementfunctie bekleden en eigendomscontrole bezitten. Elke vorige categorie beschrijft de doelstellingen van deze laatste categorie. (Vos, 2010; Vandebosch, 2016)

Een overlapping ontstaat dus als gevolg van het aannemen van meerdere rollen in het familiebedrijf. Matser, Van Helvert, Van der Pol & Kuiken (2013) bespreken de complexiteit die hierbij komt kijken en die stijgt met de hoeveelheid posities ingenomen door een persoon. Eveneens houdt het verband met de generatie waarin het bedrijf zich bevindt. Hoe meer generaties er reeds geweest zijn, zoveel te meer eigendom verdeelt dient te worden over verschillende personen. Er ontstaat een complex geheel met betrokkenheid van broers en/of zussen tot neven en/of nichten. Het is hierbij belangrijk dat het evenwicht blijft behouden tussen de drie subsystemen om optimaal te presteren (Habbershon & Williams, 1999). Geen van de drie systemen mag domineren en de grenzen mogen niet vervagen. Bij het achterhalen van de identiteit van de ondernemer kan het interessant zijn om na te gaan wie de ondernemer geweest is in deze theorie en wie hij momenteel is.

2.4 Socioemotional wealth theory

Als laatste wordt de *socioemotional wealth theory* (SEW) besproken binnen dit hoofdstuk rond familiebedrijven. Zoals in het driecirkelmodel reeds aangehaald, is er bij familiebedrijven sprake van een belangrijke stakeholdergroep, namelijk de familie. Deze groep is niet terug te vinden bij niet-familiebedrijven en maakt het grote verschil tussen de twee. *Socioemotional wealth* wordt gekoppeld aan familiebedrijven en legt de nadruk niet voortdurend op winstmaximalisatie, maar voornamelijk op niet-financiële doelstellingen (Kammerlander, Sieger, Voordeckers & Zellweger, 2015). Deze doelstellingen kunnen onder meer het behoud van controle zijn, het investeren in vertrouwensrelaties op lange termijn, continuïteit enzovoort. De meest geschikte definitie is deze van Gómez-Mejía et al. (2007) die als volgt luidt: "*By socioemotional wealth we refer to the non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty*" (p.16). *Socioemotional wealth* is een referentiepunt geworden om beslissingen te nemen in het familiebedrijf en beïnvloedt het gedrag in de organisatorische context (Sciascia et al., 2015).

Het is belangrijk om te weten dat *socioemotional wealth* afhankelijk is van de generatie waarin het bedrijf zich bevindt maar ook van de grootte, het risico en de aanwezigheid van niet-familiale aandeelhouders (Berrone et al., 2011). Berrone, Cruz en Gómez-Mejía (2012) zijn tot vijf dimensies gekomen die het behoud van *socioemotional wealth* moeten verzekeren. Het letterwoord FIBER stelt de vijf dimensies voor namelijk: familiecontrole en -invloed, identificatie van familieleden met het familiebedrijf, binding in sociale relaties, emotionele verbondenheid van familieleden en vernieuwing van familiebanden doorheen de dynastie. Als eerste spreken familiecontrole en invloed die familieleden kunnen uitoefenen op strategische beslissingen, voor zich. De tweede dimensie houdt in dat de identiteit van de eigenaar verbonden is met het bedrijf. Dit is een zeer belangrijk aspect voor het onderzoek. Het bedrijf draagt de naam van de familie en het imago mag geen schade oplopen. De derde dimensie draait rond de sociale relaties die zich zowel binnen als buiten het familiebedrijf voordoen. De voorlaatste of vierde dimensie behandelt het emotionele aspect. Familiebedrijven komen voortdurend in een rollercoaster van emoties terecht die zowel positief als negatief kunnen zijn. Aangezien er geen duidelijke grens is tussen de familie en het bedrijf kan men emoties niet uit het beslissingsproces weerhouden. De laatste dimensie focust op het belang van de overdracht aan de volgende generatie. Familiebedrijven stellen een langetermijnvisie voorop, namelijk de continuïteit van het familiebedrijf die in handen komt van de verschillende generaties.

Socioemotional wealth wordt in de literatuur vernoemd als belangrijke factor voor de beïnvloeding van het bedrijfsgedrag (Kraiczy, Hack & Kellemans, 2014). Deze factor kan bijgevolg net zoals *familiness* een belangrijke rol gaan spelen in het bepalen van de identiteit van de opvolger. *Familiness* wordt door Chrisman, Chua & Litz (2003) als volgt beschreven: "*Resources and capabilities related to family involvement and interactions*" (p.468). Het is een bron van concurrentievoordeel door waardecreatie en welvaart (Pearson, Carr & Shaw, 2008). Ten slotte is het belangrijk te vermelden dat de familie er alles aan zal doen om de *socioemotional wealth* veilig te stellen, ook al heeft dit negatieve financiële gevolgen of kan het institutionele investeerders schaden (Berrone, Cruz & Gómez-Mejía, 2012).

HOOFDSTUK 3: IDENTITEIT

Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is de identiteit van de ondernemer achterhalen en nagaan welke leermomenten hiertoe hebben bijgedragen. Alvorens we hierrond conclusies kunnen trekken, is het belangrijk te weten wat identiteit is.

3.1 Definitie identiteit

Iedereen beschikt over een identiteit die zichzelf beschrijft en die een persoon in staat stelt een mening te vormen. Het kan gezien worden als een brug tussen het individu en de gemeenschap waardoor de twee communiceren met elkaar (Ybema, Keenoy, Oswick, Beverungen, Ellis & Sabelis, 2009). Identiteit zegt wie we zijn en hoe we verschillen ten opzichte van anderen. Josselson (1994) zegt het volgende over identiteit: *"Identity is at its core psychosocial: self and other; inner and outer; being and doing; expression of self for, with, against, or despite; but certainly in response to others. It is both those for whom one works and the work of loving"* (p.82). Identiteit komt tot stand en krijgt vorm door de verschillende levensfasen die een persoon doorloopt (Lindgren & Wählin, 2001). Gedurende deze levensfasen zal men voortdurend tot een bepaald gedrag komen door een continue stroom van interactie (Stewart, 2003). Men bekomt meerdere identiteiten als ondernemer in een familiebedrijf door veranderingen in het bedrijf en in de familie, door gevestigden die vertrekken en de persoon die van kind tot ouder groeit (Laakkonen, 2012).

Meer en meer personen willen zich bewust zijn van wie ze nu zijn en wie ze willen worden. Zo kunnen ze zich positioneren en herpositioneren in een voortdurend veranderende omgeving (Laakkonen, 2012). Soms zijn ze in staat om te breken met het oude en zijn ze klaar voor het nieuwe. Toch spelen identiteiten van het verleden een rol in het bekomen van een toekomstige identiteit.

De moderne definitie zegt dat identiteit zowel de unieke persoonlijke dimensies inhoudt als de verschillende sociale en culturele subsystemen in een samenleving uitgaande van verschillende overtuigingen en spanningen in het moderne leven (Lindgren & Wählin, 2001). Belangrijk is om een duidelijk onderscheid te maken tussen een identiteit en een rol. Een rol is een identiteit die je aanneemt, maar je niet natuurlijk toebehoort. Zo kan men bijvoorbeeld in een familiebedrijf de rol van ondernemer aannemen, maar eerder door omstandigheden in deze rol terecht komen, dan uit eigen wil (Laakkonen, 2012). Castells (1997) ziet het verschil als volgt: *"Identities organize the meaning while roles organize functions"* (p.7). Er zijn verschillende zaken die invloed kunnen uitoefenen op deze rollen zoals onder meer tradities in de familie en het bedrijf (Lumpkin, Martin & Vaughn, 2008). Door voortdurende interactie kan een rol eveneens veranderen (Leaptrott, 2005).

3.2 Soorten identiteit

De definitie verklaart dus dat er gekeken wordt naar wie we zijn en naar hoe we verschillen met de gemeenschap. Wanneer men spreekt van het begrip ego en dit gedefinieerd en geëvalueerd wordt, hebben we het eveneens over iemands identiteit. Deze identiteit kan vervolgens ingedeeld worden in persoonlijke en sociale identiteit (Laakkonen, 2012).

3.2.1 Personal identity

Binnen dit onderzoek is *personal identity* een opvatting van het individu zelf. Het geeft dus weer wie we zijn. Volgens Erikson (1994) is het bewust aanvoelen van het bezitten van een identiteit gebaseerd op twee waarnemingen. Enerzijds kijkt men naar het niet veranderende gedrag van een persoon en de continuïteit hiervan. Anderzijds kijkt men naar de waarneming van anderen die het zelfde eentonige gedrag en de continuïteit hiervan opmerken. Wanneer een persoon hetzelfde is en blijft en het een waarneembaar gedrag is voor anderen, is aan de voorwaarden voor een eigen identiteit voldaan. Identiteiten zijn heel kneedbaar maar eveneens heel kwetsbaar. Daarom is het van belang om tot een vaste identiteit te komen (Stewart, 2003). Echter is het onmogelijk om gedurende je hele leven eenzelfde identiteit aan te houden omdat identiteit het gevolg is van interactie met anderen.

3.2.2 Social identity

Social identity komt tot stand doordat een individu zichzelf bij anderen gaat plaatsen. Op deze manier doet hij of zij onbewust aan de creatie van groepen (Vaara, Tienari & Sääntti, 2003). Volgens Turner (1982) verwijst *social identity* naar individuen die tot een zelfde sociale groep behoren en een component hiervan opnemen in hun zelfbeeld. Zo is er de kennis, de waarde en het emotionele dat gelinkt is aan het lidmaatschap (Tajfel, 1982). Aangezien een persoon vaak tot meerdere groepen behoort, komen er meerdere identiteiten tot stand. De 'opvallendheid' hiërarchie geeft het belang van elke identiteit weer, subjectief en situationeel bekeken en het geeft eveneens weer in welke mate de persoon bereid is middelen toe te kennen aan deze identiteit (Laakkonen, 2012). Een meer opvallende identiteit blijkt bijgevolg belangrijker te zijn voor het zelfbeeld. De identiteit wordt voortdurend getest in de sociale realiteit en de sociale positie draagt dus bij tot de eigen identiteit.

3.3 Identiteit van een ondernemer in een familiebedrijf

Identiteiten worden gebouwd op het verleden en de toekomstige wensen van een persoon. Zo zien we bij familiebedrijven dat anekdotes en herinneringen doorgegeven van de ene generatie op de andere, een sterk onderdeel vormen van *family business organizational identities* omdat familie herinneringen en familiebedrijf herinneringen verweven zijn (Laakkonen, 2012). Carr & Sequeira (2007) wijzen er eveneens op dat door transgenerationale invloed zoals het opgroeien en het socialiseren in het familiebedrijf, de cognitieve- en gedragsvaardigheden van belang voor een ondernemer tot stand komen.

3.3.1 Familie en identiteit

Familiebedrijven hebben een gezamenlijk waardesysteem dat beschrijft wat de familie en het bedrijf belangrijk vinden en welke doelen ze vooropstellen (Koiranen, 2002). Dit waardesysteem komt tot stand door mythen, verhalen en regels die zichtbaar zijn in tradities, rituelen en relationele wetten. Deze wilt men steeds opnieuw overdragen naar de volgende generatie (Lumpkin

et al., 2008). Het is bovendien de basis voor de identiteitsconstructie van de opvolgers. Een familiebedrijf heeft het voordeel waarden in stand te houden en uit te breiden, integendeel tot niet-familiebedrijven. Waarden worden voortdurend door communicatie gedeeld. Dit kan zowel verbaal als non-verbaal via dagelijkse gesprekken of via contractuele geschriften (Laakkonen, 2012). Het kan bovendien helpen bij het oplossen van belangenconflicten tussen familie en het business systeem (Koiranen, 2002), het ondersteunt wederzijds vertrouwen en verantwoordelijkheid (Belardinelli, 2002) en zorgt voor een betere communicatie tussen familieleden. Dit zal leiden tot emoties, woede, dromen enzovoort. Waarden zijn bovendien van invloed op de strategische beslissingen in familiebedrijven (Sharma & Manikutty, 2005). Het kan prestaties en de langetermijnvisie van het familiebedrijf ondersteunen (Koiranen, 2002). Waarden kunnen echter veranderen. Zo zien we dat de oudere generatie gaat handelen met het idee om een blijvend familiebedrijf door te geven aan de jongere generatie. Ze zullen dus eerder risico uit de weg gaan uit schrik om familie rijkdom te verliezen. De jongere generatie daarentegen zal meer innovatief handelen met focus op groei (Kellermans, Eddleston, Barnett & Pearson, 2008).

3.3.2 Gefragmenteerde identiteiten

Identiteit komt eveneens tot stand door verschil en is bijgevolg een manier om zich te onderscheiden van anderen (Hall, 1996). Een ondernemer van een familiebedrijf heeft, zoals reeds gezien bij de *systems theory*, verschillende rollen die hij of zij kan aannemen. Hiertussen kan de ondernemer voortdurend wisselen om de juiste identiteit op het juiste moment te hebben gedurende zijn werkdag (Laakkonen, 2012). Het ene moment vertegenwoordigt hij zijn rol als gezinslid, het andere moment als eigenaar of manager. Dit is een zeer complexe taak mede doordat eveneens het ondernemingsklimaat verandert. Voorgaande structuren worden vervangen door nieuwe, wat ervoor zorgt dat vertrouwde identiteiten vervangen worden door nieuwe, gefragmenteerde identiteiten. Grossberg (1996) zegt het volgende over gefragmenteerde identiteiten: "*Fragmentation stresses the multiplicity of identities that are made up of partial fragments and the positions that they take which renders them often contradictory*" (p.91). Een eerste gevolg van fragmentatie is volgens Laakkonen (2012) verwarring over de identiteit. Dit leidt tot een identiteitscrisis waarbij het individu gedwarsboemd wordt om zichzelf te positioneren in een omgeving die voortdurend verandert. Steeds opnieuw zet het individu identiteitsstructuren op die slechts voor korte duur kunnen dienen. Dit heeft een slechte invloed op het psychisch welzijn van het individu. Een tweede gevolg kan zijn dat men net op zoek gaat naar manieren om met identiteit om te gaan (Sveningsson & Alvesson, 2003).

3.3.3 Identiteitscrisis

Wat is een identiteitscrisis nu juist? Vaak wil het zeggen dat een individu zich niet onder anderen kan plaatsen of er vindt een verandering plaats van een stabiele identiteit naar een dynamische en complexe identiteit (Bauman, 1996). Een ondernemer in een familiebedrijf onderhandelt dagelijks over de identiteitscrisis door de voortdurende interactie tussen de familie en het bedrijfsleven (Laakkonen, 2012). Deze interactie kan leiden tot een botsing tussen de belangen van de twee. Laakkonen (2012) geeft als voorbeeld van een identiteitscrisis het opvolgingsproces. De oudere

generatie wil hun manager identiteit niet kwijt terwijl de jongere generatie worstelt met het kiezen van waar ze naartoe willen met hun leven. Een positief gevolg van de crisissituatie is het leren en ontwikkelen. Door reflectie en bewustwording zal men zijn beperkingen zien en zichzelf beter leren kennen. De identiteit zal bijgevolg niet verwaarloosd worden en conflicten worden voorkomen.

3.3.4 Kenmerken ondernemer

Volgens Shepherd en Haynie (2009) moet een ondernemer onderscheidend zijn om een zinvolle identiteit te bekomen. Het is niet enkel de onderneming die concurrentieel moet zijn ten opzichte van de concurrentie, maar ook de ondernemer. Bovendien zijn de identiteit van de ondernemer en de onderneming verweven. Het is dus van belang om barrières op te bouwen die imitatie tegengaan. Daarnaast heeft een ondernemer de noodzaak om erbij te horen. Echter kan dit ervoor zorgen dat men minder onderscheidend is. Het onderscheidende vermogen draait om de persoonlijke identiteit terwijl het erbij horen draait om de sociale identiteit. Hoe dan ook zal elke persoonlijke identiteit worden aangevuld door verbondenheid met sociale groepen (Tajfel, 1982). Bij ondernemers in familiebedrijven is het duidelijk dat ze verschillend willen zijn, maar ook tot de familie willen behoren. Doordat een ondernemer over meervoudige identiteiten beschikt, moet deze een evenwicht vinden tussen de twee (Shepherd & Haynie, 2009). We spreken van een hybride identiteit wanneer meerdere identiteiten gelijktijdig kunnen aangenomen worden door een ondernemer in een familiebedrijf (Laakkonen, 2012).

Veel terugkomende kenmerken van ondernemers in de literatuur zijn: het zien van opportuniteiten, het verdragen van onzekerheid, actiegericht zijn, risico durven nemen, beschikken over (sociale) vaardigheden, innovatief zijn, kennis bezitten en algemeen de ondernemingszin hebben (Laakkonen, 2012). Ondernemerschap vereist onmiddellijke actie van de ondernemer wanneer een kans wordt waargenomen (McMullen & Shepherd, 2006). Actie is onzeker omdat het plaatsvindt in de toekomst die ongekend is. Shepherd & Haynie (2009) stellen dat men een vernieuwer, een risicodragend en actiegericht moet zijn en daarnaast moet fungeren als organisator, facilitator en communicator. Innovatief zijn, houdt in dat men met oplossingen komt in nieuwe situaties. De drang om te presteren en de interne *locus of control* maken een onderscheid tussen ondernemers en andere personen. Personen met een interne *locus of control* beseffen dat ze zelf hun gedrag bepalen, hun eigen leven kunnen beïnvloeden en doelen kunnen stellen (Boyd & Vozikis, 1994; Laakkonen, 2012). Wie ondernemingszin heeft kan achterhalen wanneer nieuwe producten of diensten marktgericht worden en wanneer bestaande producten of diensten onverwacht waardevol worden (Ireland, Hitt & Simon, 2003). De familie en de blootstelling aan anderen in het bedrijf bepalen sterk de totstandkoming van ondernemingszin (Carr & Sequeira, 2007). Een opvallend verschil tussen ondernemers van een familiebedrijf en van een niet-familiebedrijf is dat de eerste groep meer beroep doet op sociale middelen (Stewart, 2003). Ondernemend gedrag in familiebedrijven wordt bevorderd door gemeenschappelijke doelen, een waardevolle sociale relatie en het langetermijnperspectief (Kellermanns et al., 2008). Tenslotte blijft vooral reflectie een zeer belangrijk kenmerk om identiteitscrisis en disharmonie te zien en op te lossen (Hoang & Gimeno, 2010).

Littunen & Hyrsky (2000) bespreken twee stromingen inzake de ondernemer als persoon. Ten eerste wordt er de vraag gesteld waarom bepaalde individuen succesvol nieuwe ondernemingen opzetten. Ten tweede, en relevant in dit onderzoek, is het contingentie model. Hierin wordt duidelijk dat de kenmerken nodig om te ondernemen, ingebed zitten in de bedrijfsomgeving en de huidige situatie. Daarenboven worden ze eveneens gevormd door de interacties tussen de ondernemer en zijn omgeving. Dit kan dus een ernstige impact hebben op iemands persoonlijkheid. Vaak ziet men dat van jongere generaties verwacht wordt dat ze opvolger worden. Daarom betreft men ze voortdurend in interacties met de familieleden binnen het bedrijf, de cultuur en netwerken. Omwille van deze achtergrond is het reeds bezitten over de juiste vaardigheden om ondernemer te worden, geen vereiste meer. Men zal gedurende een heel proces tot een *entrepreneurial identity* komen.

Het is belangrijk om een onderscheid te maken tussen *entrepreneurial identity* en *family business identity*. Door het feit dat individuen meerdere identiteiten kunnen aannemen, is het zo dat *entrepreneurial identity* een onderdeel is van de totale identiteit van de ondernemer (Laakkonen, 2012). Identiteitsconstructie in familiebedrijven is uniek doordat ze tegelijk rekening moeten houden met de drie dimensies: familie, eigendom en management. In niet-familiebedrijven kunnen identiteiten makkelijker in hokjes worden gestoken (Laakkonen, 2012).

3.4 Vaste of variabele identiteit

In de literatuur zien we een duidelijke discussie rond het feit of identiteit definitief kan worden. Hall (1999) zegt hierover het volgende: "*A completely coherent, final, firm and consistent identity is a complete fantasy*" (p.23). Ybema et al. (2009) sluit zich hierbij aan door te zeggen dat stabiliteit in een identiteit een voorbijgaande prestatie is. Een tegengestelde mening komt van Erikson (1994). Hij beweert dat aan het einde van de adolescentie de finale identiteit wordt bereikt door een identiteitscrisis. Toch erkent Erikson (1994) dat identiteitsvorming een levenslang proces is dat vaak onbewust tot stand komt.

HOOFDSTUK 4: DE LIFE-CYCLE VAN EEN ONDERNEMER

Het is ontzettend belangrijk binnen deze paper om een juiste opdeling te maken van de fasen waarin een toekomstige ondernemer kan leren. Zo kan nadien het juiste leermoment in de juiste leerfase geplaatst worden. Later komt aan bod wat we kunnen verstaan onder leermomenten.

4.1 Life cycle model

Het *life cycle* model heeft zijn dienst al bewezen in familiebedrijven bij het begrijpen en anticiperen op problemen en opportuniteiten over een bepaalde tijdspanne (Gersick et al., 1997). Volgens Miller en Le Breton-Miller (2005) kan het *life cycle* model een voorspellende kracht hebben bij leeractiviteiten voor individuen en ondernemende families. Dit komt doordat de leerprocessen verbonden zijn met de lichamelijke en geestelijke ontwikkeling van een individu. Er zijn vier fasen gedurende het leven van een ondernemer volgens Salvato, Sharma en Wright (2015).

Eerst en vooral is er de *pre-college stage* waarin het eerste contact met de familie en het bedrijf plaatsvindt. Hierin neemt het individu dankzij de familie de basiswaarden en gedragingen op. Het is eerder een passieve fase met zo min mogelijk geplande ontwikkelingsfasen. Individuen beginnen te begrijpen wat juist en fout is en zien dat een verband tussen familie en werk mogelijk is. Sommige vooruitstrevende families gaan deze fase gebruiken om de meeste geschikte school te kiezen. Bijkomend zullen ze ervoor zorgen dat er voldoende tijd wordt gependend met de grootouders zodat de waarden ingeprent worden. Sommige families gaan zo ver dat ze kampen organiseren om de waarden te laten doordringen en de band tussen de familieleden te versterken. Door middel van het vertellen van verhalen en het doen van activiteiten komen er vele familiale waarden en attitudes naar boven. Familieleden zullen het werken in het familiebedrijf zo aantrekkelijk mogelijk voorstellen. In de *pre-college* fase zal men dus voornamelijk leren van familieleden door te observeren en te luisteren.

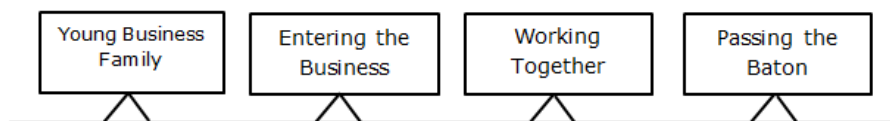
De tweede fase is de *college fase* met onderwijsinstellingen zoals hogescholen en universiteiten. Studenten zullen kiezen om specifieke kennis op te doen met oog op hun toekomst. De nadruk ligt in deze fase nog niet op werkervaring, maar wel op het communiceren van de beginselen van een vakgebied. Echter wordt wel aangeraden om te starten met het opdoen van ervaring. In klasverband probeert men ervaringsgerichte trainingen te doen, maar dit blijkt niet voldoende te zijn. De familiale context wordt vaak over het hoofd gezien in zo'n situatie. Het doel van deze fase is het opleiden tot echte werknemers.

De derde fase wordt de *postgraduate* fase genoemd. In deze fase schakelt men over naar het voltijds werken. Dit kan zowel binnen een familiebedrijf als buiten een familiebedrijf. De individuen in deze fase beginnen hun kennis en houding te versterken om eventueel een management-, eigenaars- of adviserende rol in te nemen. Extra opleidingen worden snel aangegaan omdat men in deze fase wordt geconfronteerd met problemen die op de universiteit niet werden gezien.

Ten slotte is er de vierde fase namelijk de *advancement stage* waarbij volgende generatieleden de functies van eerdere generaties opnemen. Zo ontstaan er onder meer nieuwe eigenaars en managers in het familiebedrijf. Het is nog steeds geen vereiste om opvolger te zijn. Men kan er ook voor kiezen een eigen onderneming op te starten of in een ander bedrijf tewerkgesteld te zijn. Door de verbintenis met de familie komt tewerkstelling in het familiebedrijf het meest voor. De toevoeging van een nieuwe generatie kan kansen brengen of net niet. In deze fase zullen de leerbehoeften voldaan worden door *peer learning*. Via workshops voor familiebedrijven en lezingen zal de werklust aangewakkerd blijven. Het is belangrijk om niet achter te geraken doordat men denkt een allesweter te zijn.

4.2 Family developmental dimension

Een tweede manier om de ontwikkeling van familie over tijd te beschrijven is *the family developmental dimension* van Gersick et al. (1997). Deze auteurs zeggen er het volgende over: "This dimension captures the structural and interpersonal development of the family, through such issues as marriage, parenthood, adult sibling relationships, in-laws, communication patterns, and family roles" (p.19). De gelijkenissen tussen familieleden in dezelfde fasen werden achterhaald en de overschakeling van de ene naar de andere fase bleek steeds een belangrijk moment te zijn in de ontwikkeling van een familie. Hieronder ziet u in figuur 5 de vier verschillende fasen.



Figuur 5: The Family Axis (Gersick et al., 1997)

De *young business family stage* is een fase waarin beslissingen moeten worden genomen. Zo kan men kiezen om voor kinderen te gaan en hen op te voeden, hoe hun band met hun ouders zal zijn en hoe men elkaar als partners ondersteunt. De volgende fase is *entering the business*. De familie gaat de jongere generatie begeleiden in de overschakeling naar een volwassen productief leven. Toelatingscriteria komen tot stand en loopbaantrajecten worden uitgetekend voor de jongere generatie. Willen de jongeren in het familiebedrijf komen of niet? De *young business family* wordt nu de middelste generatie tussen de ouders en hun kinderen in. De rollen moeten opnieuw verdeeld worden. Zo komt men in de derde fase terecht waarin men samen moet werken en de jongere generatie moet loslaten. Ten slotte komt men in de vierde fase *passing the baton* terecht. Er moeten beslissingen worden genomen over het doorgeven van leiderschap van de oudere generatie naar de midden generatie. Wanneer de familie goed voorbereid is en sterk genoeg is, kan het de weerstand van verandering overwinnen en zo tot een succesvolle opvolging komen.

De focus zal binnen dit onderzoek liggen op het *life cycle* model omdat dit model het meeste vrijheid geeft om de kritische momenten binnen deze fasen in te vullen. Bij *family development dimension* wordt er reeds sterk aangestuurd op de inhoud van de vier fasen.

4.3 Opvolging

Aangezien familiale opvolging een belangrijk scharniermoment blijkt te zijn, gaan we hier kort dieper op in. De Massis, Chua & Chrisman (2008) beschrijven het begrip als volgt: "*The term succession refers to situations where both the incumbent who relinquishes managerial control and the successor who takes it over, are family members*" (p.184). Het opvolgingsproces wordt gedefinieerd als alle acties, gebeurtenissen en ontwikkelingen die invloed uitoefenen op de overdracht van managementcontrole van het ene familielid naar het andere (Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001). Het proces duurt vijf à tien jaar (De Massis, Chua & Chrisman, 2008).

Het meest voorkomende probleem gedurende het opvolgingsproces in familiebedrijven is uitstelgedrag. Men vermijdt te praten over de mogelijke opvolger omdat dit emoties met zich meebrengt. Enerzijds voor de kandidaat-opvolgers en anderzijds voor de overdrager die zijn functie zal moeten afgeven (Motwani, Levenburg, Schwarz & Blankson, 2006). Daarnaast zijn er gedurende het opvolgingsproces heel wat factoren zoals tijdstip, familiale context, industrie, eigendom, management en sociale context die meespelen en het een complex proces maken (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004). Een andere reden is dat de familieleden beschikken over weinig ervaring inzake het opvolgingsproces en het plannen ervan. Ongeveer 44% van de familiebedrijven die over vijf jaar een overdracht zullen doen, weten nog niet wie de opvolger zal worden (Lambrecht & Molly, 2011). Tenslotte is het aangeraden om zich voor te bereiden op noodsituaties. Zo zegt Lievens (2006) dat één op de drie familiebedrijven de afgelopen tien jaar geconfronteerd werd met plots overlijden, arbeidsongeschiktheid enzovoort. Hieruit kunnen we concluderen dat vroegtijdig beginnen plannen een must is. Om dit vlot te laten verlopen kan men beroep doen op *the family development dimension* hierboven beschreven.

Wat maakt nu het verschil tussen een familiale opvolging of opvolging door een externe? Bij overdracht naar een familielid zal de reeds verworven ervaring die bijdraagt tot het imago van het bedrijf niet verloren gaan. Dit komt doordat familieleden en potentiële opvolgers van kinds af aan betrokken zijn bij het gebeuren. Product- en marktkennis evenals de netwerken met verschillende *stakeholders* gaan mee naar de volgende generatie (Lievens, 2016). Een tweede voordeel voor familiebedrijven is het sterke vertrouwen tussen de familieleden. Er is een sterke interne samenhang en men deelt eenzelfde visie met de continuïteit van het bedrijf voorop (Miller & Le Breton-Miller, 2003). Ten slotte blijkt dat 51% van de overdragers de kinderen een kans wil geven en 34% wilt ze in staat stellen geld te verdienen. Vervolgens spelen algemeen belang, financiële zekerheid voor de familie, familiale traditie, eigen pensionering, bescherming van personeelsleden en het samenhouden van de familie een belangrijke rol.

Een nadeel kan gedwongen opvolging zijn (Poza, 2010). Onder druk van de ouders of andere familieleden kan de opvolger de taak op zich nemen tegen zijn wil in. Daarnaast kunnen opvolgers niet doen wat ze willen doen door voortdurende controle en druk van de ouders die zich willen blijven bemoeien. Bijgevolg worden de capaciteiten van de opvolger in vraag gesteld en zal hij zich steeds opnieuw moeten bewijzen. Eveneens kunnen er onenigheden zijn over de verdeling van verantwoordelijkheid en taken (Jehn & Bendersky, 2003). Zoals bij de *systems theory* reeds gezien brengen meer generaties meer verdeling van eigendom met zich mee, wat vaak moeilijk verloopt.

HOOFDSTUK 5: LEREN

In deze literatuurstudie is reeds meermaals het begrip leren aangehaald. Een begrip dat vele vragen oproept. Wat is leren nu juist? Wanneer start een leerproces? Bij wie ligt de verantwoordelijkheid tot leren? Welke vormen van leren bestaan er? Op elk van deze vragen zal een antwoord gevormd worden in dit hoofdstuk.

5.1 Leren in het algemeen

Eerst en vooral is het relevant om te weten waarom een persoon de drang of de noodzaak heeft om te leren. Dit kan omwille van de eenvoudige reden dat men zich als persoon professioneel wil ontwikkelen en een zekere positie op de arbeidsmarkt wil bemachtigen (De Weerdt, 2003). Echter kan het ook vanuit het standpunt van de werkgever de intentie zijn om de werknemer voldoende leermogelijkheden te geven zodat deze hier niet elders naar op zoek gaat (De Weerdt, 2003). Butler (1996) stelt dat de noodzaak om te leren vaak te maken heeft met de veranderende omgeving waaraan men zich moet aanpassen. Zo zegt hij dat: "*The goal of professional development, if we are to develop as performers, then the following relationship must hold: rate of personal learning \geq rate of change in the social context*" (p.268, p.269).

Een tweede belangrijke vraag die opduikt bij het onderwerp leren is: "Bij wie ligt de verantwoordelijkheid tot leren?". Volgens De Weerdt (2003) staat de werkgever in voor het creëren van leeropportunities, maar dit houdt niet in dat hij of zij de volledige verantwoordelijkheid draagt. Deze komt eveneens toe aan de werknemer zelf en zijn werkomgeving.

Als derde is het van belang te weten vanaf welk moment een persoon start met het leerproces. Dit wordt beschreven door De Weerdt (2003) en is gebaseerd op het onderzoek van Jarvis (2001). In een situatie waarbij men afwijkt van het betekenisstelsel of referentiekader, maar er toch nog een aansluiting is tussen de twee, spreekt men van leren. Een referentiekader is een kader waaraan het betekenisstelsel of de veronderstellingen, waarden en regels afgemeten worden. Er ontstaat als het ware een kloof tussen de identiteit van een persoon en de ervaringen die men verwerft. Wanneer deze kloof te groot of te klein is, is men niet in staat om te leren. Een leerervaring komt enkel tot stand wanneer de nieuwe ervaringen en de eigen biografie elkaar treffen. Men spreekt van een biografie als een persoon zich zijn kennis en belevingen herinnert. Het gevaar dat zich kan voordoen, is dat de professional een attitude aanneemt waarbij hij denkt alles te weten en te kennen in plaats van zijn opgebouwde ervaring te gebruiken om tot nieuwe inzichten en praktijken te komen. Het is bijgevolg van belang dat de professional de eigen referentiekaders kent en bereid is deze aan te passen, ook wel 'transformatief leren' genoemd.

5.2 Definitie van leren

Bij verder onderzoek naar een geschikte definitie van het begrip leren, wordt snel duidelijk dat leren een breed begrip is. Bolhuis (2009) geeft in haar boek het volgende antwoord op de vraag 'Wat is leren?': *"Leren is het proces waarin we de wereld om ons heen en onszelf betekenis toekennen. Betekenisgeving komt tot stand door interactie met en in een sociaal-culturele wereld, op een bepaalde plaats, in een bepaalde tijd. Betekenisgeving komt tot uitdrukking en wordt gedeeld in gedrag en handelen, in taal, en in de inrichting en interpretatie van de omgeving. De kern van leren is betekenisgeving: het tot stand komen van betekenis of van een verandering in betekenis"* (p.15).

Heel vaak wordt het begrip leren onmiddellijk geassocieerd met een educatieve context, echter kan men stellen dat dit niet steeds het geval is en dat men een breder begrip van leren aan het ontwikkelen is (Bolhuis & Simons, 2011). Hiermee bedoelen Bolhuis & Simons (2011) dat het eveneens mogelijk is om buiten die educatieve context te leren, dat er verschillende vormen van leren zijn, dat leren onbewust kan zijn en non-verbaal, dat leren een sociaal proces kan zijn, dat leren kritisch kan zijn, dat leren gepaard gaat met emotie, dat leren kan verschillen in culturen en dat het veranderend kan zijn. Deze elementen worden later aangekaart. Een breder begrip van leren brengt verschillende vormen van leren mee en bijgevolg tal van verschillende definities. Binnen deze masterproef zal de focus liggen op het professioneel leren als individu en niet op het organisatieleren.

Volgens Bolhuis (2002) houdt **professioneel leren** het volgende in: *"Het organiseren en kritisch-reflectief integreren van ervaringsleren, sociaal leren en theoretisch leren, zowel individueel als gezamenlijk, gericht op zowel de verbetering van het professionele handelen als van de handelingssituatie. Het professionele handelen is zowel doel als bron van leren. Het collectieve niveau moet betrokken worden bij het denken over professioneel leren en handelen"* (p.173).

De definitie van **individueel leren** wordt door De Laat, Poell, Simons & Van der Krogt (2001) als volgt omschreven: *"Individueel leren is het ontstaan of tot stand brengen van leerprocessen, door middel van het selecteren, opnemen, verwerken, integreren, vastleggen en gebruiken van en het betekenis geven aan informatie, welke leiden tot relatief duurzame veranderingen in kennis, houding en vaardigheden en/of in het vermogen om te leren. Deze veranderingen resulteren, mits de condities daartoe aanwezig zijn, in veranderingen in arbeidsprocessen en -resultaten"* (p.70).

Met **entrepreneurial learning** bedoelen Sardana & Scott-Kemmis (2010) het volgende: *"We mean the process by which entrepreneurs develop skill and competency through experience and vicarious experience." (p. 442) Entrepreneurial learning tends to be path dependent—an individual entrepreneur's prior experience and their cognitive frameworks, routines and heuristics shape their absorptive capacity, the opportunities they perceive and choose to pursue, the role they play in the formation and development of a venture, the experiences they encounter and, hence, their path of learning, and the knowledge they acquire from the experience of new venture formation"* (p.443).

5.3 Vormen van leren

5.3.1 Leren volgens Bolhuis & Simons (2011)

Volgens Bolhuis & Simons (2011) kan leren op verschillende manieren tot stand komen. Hieronder bespreken we kort de verschillende vormen.

- *Leren door ervaring* is het gevolg van een directe ervaring met de omgeving en brengt expertise met zich mee. Het is eerder een passieve vorm van leren maar levert desalniettemin een zichtbaar leerresultaat op. Een meer actieve vorm van leren door ervaring is het zelf uitvoeren en dus al doende te leren. Daarnaast speelt leren door observeren hier een belangrijke rol. Hoe kan men leren door ervaring aanmoedigen? Via herinrichting van de werkomgeving of het takenpakket, op zoek gaan naar uitdagingen, feedback, vernieuwing, etc.
- *Leren door sociale interactie* houdt in dat personen gaan leren met, van en door elkaar door voortdurende dialoog, discussie en samenwerking. Net zoals bij ervaringsleren stelt men geen leerdoel voorop met als gevolg dat er belemmeringen kunnen optreden.

De voorgaande twee vormen van leren komen tot stand door sociale interactie. Volgens Bolhuis & Simons (2011) beweren Roelofs en Van der Linden (2000) dat leren door sociale interactie een onderwaardering kent. Het probleem bij deze vorm van leren is dat zowel de vorm en de resultaten als minder evident worden aanzien. Toch zien we het belang van sociale interactie om te kunnen overleven terugkomen in de vorm van talloze trainingen en cursussen inzake samenwerken, leren en feedback. De dominante vorm van leren legt meer de focus op het individueel, theoretisch leren zoals omschreven in de volgende twee vormen van leren.

- *Leren door theorie* wordt gelijk gesteld aan studeren en is een zeer abstracte en gesystematiseerde vorm van leren. Hierbij kan heel wat mislopen zoals onder andere het niet kunnen koppelen van de theorie aan de werkelijkheid of een fout begrip van informatie door een onjuiste voorstelling van de werkelijkheid. Daarnaast blijkt dat deze vorm van leren als meest betrouwbaar wordt gezien, echter brengt men niet in rekening dat theoretische en wetenschappelijke informatie verandert. Ten slotte kan theoretisch leren de leermotivatie doen dalen doordat werknemers negatieve ervaringen met leren op school hebben opgedaan. Ondanks de tot nu toe negatieve voorstelling kan leren door theorie eveneens tot een positief effect leiden wanneer het wordt samengebracht met ervaringsleren en leren door sociale interactie.
- *Leren door kritische reflectie* is het gevolg van zelfbevraging en het stellen van vragen aan anderen. Het is een vorm van leren door individuele en sociale reflectie. Volgens Bolhuis & Simons (2011) kan het op vier zaken betrekking hebben. Als eerste op het eigen referentiekader en eigen handelen, als tweede op de handelingssituatie en de heersende subcultuur, als derde op de actuele leerervaringen en als vierde op het eigen leerproces. Het is belangrijk om steeds kritisch naar deze vier zaken te kijken. Dit kan enkel indien men voldoende betrokken is, verantwoordelijkheid neemt en kritisch durft zijn.

Bolhuis & Simons (2011) concluderen ten slotte dat de meest succesvolle manier van leren voor zowel het individu als de organisatie, een combinatie is van voorgaand vermelde vormen van leren.

5.3.2 Adult learning en situated learning

Er zijn volgens De Weerdt (2003) twee begrippen die ons in staat stellen professioneel leren te verstaan en leren en identiteit met elkaar in verband te brengen. Enerzijds is er *adult learning* waarbij de focus ligt op betekenisrelaties en het groeiperspectief en anderzijds is er *situated learning* waarbij sociale relaties het middelpunt zijn (De Weerdt, 2003).

5.3.2.1 Adult learning

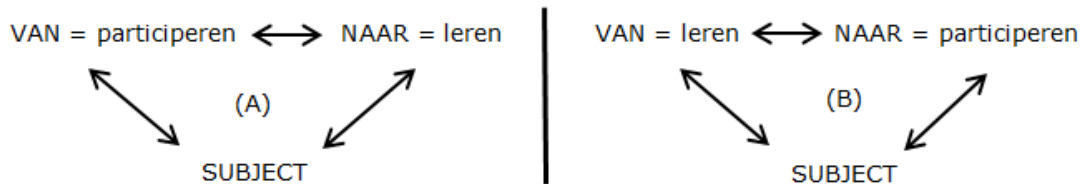
Adult learning kan gelijkgesteld worden aan leren door betekenisgeving. Een volwassene leert door te groeien meer bepaald door zelfstandig te worden, tolerant te worden, vertrouwen te krijgen, het bekomen van een open geest etc. Eerder onderzoek van verschillende academici toont aan dat er een verband is tussen leren en identiteit. Zo schrijft Jarvis (2001) het volgende: "*We are basically what we have learnt*" (p.53). Tennant & Pogson (1995) beweren: "*Given that there is considerable investment of the self in any learning situation, the learning experience can have impact on learners self-concept or self-esteem, or even their sense of identity*" (p.3). Het leerproces heeft bijgevolg een invloed op het individu of zoals Orr (1996) zegt: "*What people learn about is always refracted through who they are and what they are learning to be*" (p.138). Dit verklaart waarom leren en identiteit met elkaar in verband moeten worden gebracht.

Binnen dit onderzoek is het *adult learning* perspectief minder van belang omwille van enkele kritieken die De Weerdt (2003) aanhaalt. Zo is een persoon binnen dit perspectief een geïsoleerde identiteit die afgescheiden wordt van zijn omgeving. De mate van ontwikkeling van het individu met een stabiele kern kan worden beïnvloed door psychologische en sociale invloeden. Ten slotte is het relationele aspect eerder passief binnen dit perspectief. Het *situated learning* perspectief, dat verder besproken wordt in de volgende paragraaf, sluit daarentegen veel meer aan bij het onderzoek omwille van de aandacht voor de sociale context.

5.3.2.2 Situated learning

Binnen *situated learning* gaat men leren door te participeren. In plaats van te leren uit ervaring, gaan personen leren doorheen hun participatie in bepaalde contexten (De Weerdt, 2003). Net zoals Bolhuis en Simons (2011) met hun breder begrip van leren, zegt De Weerdt dat leren geen gedragsverandering vereist maar vooral bijdraagt tot de kennis van een persoon. Hierbij is vervolgens een juiste voorstelling van de realiteit nodig.

Lave & Wenger (1991) hebben zich in hun boek *Situated Learning* gekeerd tegen de pedagogische benadering waarbij het doel binnen een activiteit het leren is. Zoals zichtbaar in figuur 7 (A) staat het participeren 'van' ten dienste van leren 'naar'. In plaats van de pedagogische driehoek toe te passen, leggen ze de focus op het authentiek leren, zie figuur 7 (B). Binnen deze driehoek is leren niet het doel, wel beoogt men wat het mogelijk maakt een persoon te laten participeren aan praktijken. Bijgevolg staat leren 'van' ten dienste van participeren 'naar'. Volgens de *situated learning* opvatting is het doel dus participeren om vervolgens tot leren te komen. Wat men leert op school is niet zozeer de theorie van de verschillende vakken maar wel de gangbare praktijken en de vorm van spreken van een leerkracht of docent (De Weerd, 2003).



Figuur 7: De pedagogische driehoek (A) en de driehoek van authentiek leren (B) volgens De Weerd (2003)

Volgens Wenger (1998) is leren een sociaal proces doordat personen niet kunnen veranderen zonder aanmoediging van een gemeenschap, maar anderzijds is verandering moeilijk door te voeren binnen diezelfde gemeenschap. Er is sprake van een spanningsveld tussen de reeds beschikbare competenties en de ervaringen in de gemeenschap. Cope (2003) is het eveneens eens met het feit dat ondernemers actie-georiënteerd zijn en leren voornamelijk ervaringsgewijs plaatsvindt. 'Leren door te doen' waarmee bedoeld wordt, leren door vallen en opstaan, door te ontdekken en door voortdurend problemen aan te pakken. Men kan leren van collega's, van feedback van klanten en leveranciers, door te kopiëren en te experimenteren, door het oplossen van problemen, het nemen van kansen en tenslotte door het leren uit fouten (Gibb, 1997).

De sociale context van een familiebedrijf is uniek en kent een aantal specifieke kenmerken zoals vaardigheden, normen en waarden die door de familie gedeeld worden via sociale interactie (Konopaski, Jack & Hamilton, 2015). Net omwille hiervan beweren Konopaski, Jack & Hamilton (2015) dat het belangrijk is via een *situated learning* perspectief naar familiebedrijven te kijken. De *situated learning* van Lave & Wenger (1991) theorie bevat twee belangrijke concepten. Eerst en vooral de *community of practice* waarmee de sociale structuur wordt bedoeld waarin leren plaatsvindt door dagelijkse participatie. Via sociale relaties komt leren tot stand en kunnen familiebedrijven bijgevolg als een *community of practice* gezien worden. Leren gebeurt niet statisch, maar via het delen van een geschiedenis van leren (Konopaski, Jack & Hamilton, 2015). Het tweede concept van Lave & Wenger (1991) is de *legitimate peripheral participation* of LPP. Dit concept stelt dat er een dynamische relatie ontstaat tussen de ervaring en kennis van bepaalde personen en een persoon die opzoek is naar leermogelijkheden in de *community of practice*. "In the context of family business, legitimate peripheral participation can be used to describe how young members of a family business learn, by simply being present in the family business context at a very early age" (p.21), zeggen Konopaski, Jack & Hamilton (2015). Via sociale interactie in

een *community of practice* gaat men dus leren. Zo veel te meer vormen van participatie zo veel te meer mogelijkheid tot het bekomen van een volwaardig lid.

Bovendien trekken Lave en Wenger een belangrijke conclusie: "*The processes of legitimate peripheral participation in existing communities of practice provide the means of achieving continuity over generations*" (p.114). Nieuwkomers doen kennis op via normen, praktijken, regels en verplichtingen. Ze gaan aan de start handelen binnen een bepaald gegeven en zijn beperkt in hun doen of laten. Geleidelijk aan doen ze meer en meer kennis op en dragen ze zelf bij tot de continuïteit van de *community of practice*. De *community of practice* is een concept dat helpt bij het verstaan van de dynamieken die plaatsvinden tussen individuen en de sociale context waarin zij zich begeven (Konopaski, Jack & Hamilton, 2015). Er is weinig geweten over welke dynamieken spelen tussen familieleden en het familiebedrijf. Enkel is het volgens Jaffe (2007) wel duidelijk dat familieleden reeds starten met leren alvorens in het bedrijf van start te gaan. Via voortdurende communicatie en het delen van ervaringen komen de eerste inzichten tot stand. Bijgevolg bemachtigen familiebedrijven een betere positie als niet-familiebedrijven. Wenger (2009) stelt eveneens dat gedeelde ervaringen en interacties een zekere identiteit creëren.

Belangrijke factoren die bepalend zijn voor wat men leert, zijn de sociale omgeving, de cultuur en de subculturen waarin personen zijn opgegroeid (Bolhuis, 2009). Zo kan gesteld worden dat de heersende cultuur in een organisatie, de generatie, de opvoeding etc. sterk de mate van leren bepaalt. Men mag niet vergeten dat cultuur dynamisch is en dus kan veranderen door prikkels van de omgeving (Bolhuis & Simons, 2011). Het moeilijke hierbij is het loslaten van het gekende.

5.4 Kritische leermomenten

Cope (2003) verklaart het belang van kritische leermomenten. Zo stelt hij dat deze discontinue of niet-geroutineerde momenten die ondernemers ervaren, een hoger level van leren meebrengen, wat zowel de ondernemer als de onderneming ten goede komt. De prestatie van het bedrijf is eveneens onlosmakelijk gelinkt met het emotionele en financiële welzijn van de ondernemer, zijn of haar familie en de *stakeholders*. Een crisis of discontinu moment vraagt dus om een diepgaander onderzoek.

Maar hoe leren ondernemers door ervaring? Hiervoor gaan we dieper in op kritische leermomenten die mogelijk aan de basis liggen van *entrepreneurial learning*. In de academische wereld groeit de belangstelling voor dit fenomeen. Zo zeggen Rae & Carswell (2000) dat ondernemers een verband beschrijven tussen belangrijke leermomenten die bijgedragen hebben tot hun benaderingen in het leven en in hun werk. Young & Sexton (1997) geven aan dat leren voortkomt uit de wijze van reactie op opportuniteiten en problemen. Het is belangrijk om te weten dat ondernemers eveneens leren door dagelijkse routine-activiteiten. In dit onderzoek focussen we voornamelijk op de kritische leermomenten. Deakins & Freel (1998) zeggen hier het volgende over: "*Entrepreneurship and the growth process is essentially non-linear and discontinuous. It is a process that is characterized by significant and critical learning events. The ability of entrepreneurs to maximize knowledge as a result of experiencing these learning events will determine how successful their firm eventually becomes*" (p.153).

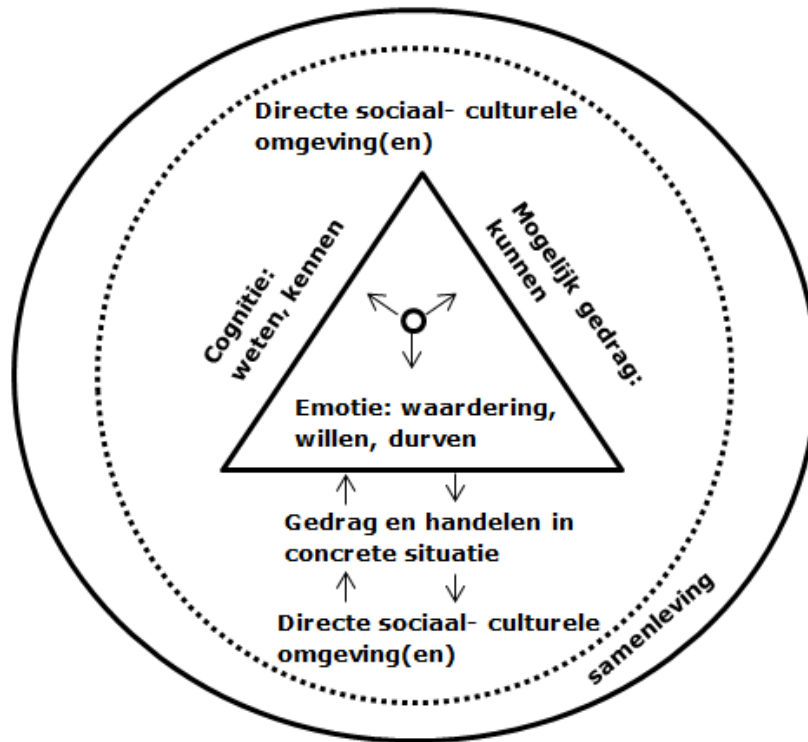
Leren door ongewone gebeurtenissen kan tot transformatie leiden omdat de huidige aanpak die gehanteerd wordt in dagelijkse routine-activiteiten, niet effectief is (Appelbaum and Goransson, 1997). De ondernemer moet op zoek naar een andere aanpak die uiteindelijk zijn vruchten zal afwerpen. In uitzonderlijke omstandigheden zal men aandachtiger zijn en meer experimenteren. Zo bestaat vervolgens de kans dat men de aanwezige aannames en overtuigingen zal wijzigen (Argyris & Schön, 1978). Dit brengt ons bij het feit dat er verschillende levels van leren zijn. Enerzijds is er *higher-level learning*, ook wel *generative, transformational* of *double-loop learning* genoemd en anderzijds *lower-level learning*, ook wel *routine* of *single-loop learning* genoemd. Fiol & Lyles (1985) onderscheiden de twee als volgt. *Higher-level learning* is het ontstaan van nieuwe complexe regels, assumpties en theorieën inzake acties. Het is het begrijpen van het oorzakelijk verband, de *know-why*. *Lower-level learning* heeft te maken met het herhalen van gedrag in het verleden, de *know-how*. De bestaande assumpties worden behouden en de strategie zal eerder aangepast worden, dan overboord gegooid worden zoals bij *higher-level learning*.

5.5 Emotionele aspecten van leren

Een factor die sterk bepaalt in welke mate men gemotiveerd is om te leren, is emotie volgens Bolhuis & Simons (2011). Deze emotie kan variëren van negatief tot positief bij een bepaalde leerervaring en spoort een bepaald gedrag aan. Wanneer men bijvoorbeeld op de schoolbanken de Franse taal associeerde met een negatief gevoel, is de kans klein dat men bereidwillig is om dagelijks Frans te praten. Huber & Roth (1999) bespreken het voorbeeld van participatie aan groepswerken waarbij blijkt dat personen met een hoge onzekerheidstolerantie positievere resultaten boeken en actiever deelnemen dan personen met een lage onzekerheidstolerantie. Dit toont aan dat bereidheid en geneigdheid om risico te nemen een emotioneel aspect van leren is.

Leren kunnen we analytisch opdelen in een emotioneel aspect, een gedragsaspect en een cognitief aspect (Bolhuis & Simons, 2011). Het cognitieve aspect houdt het kennen en weten in, het gedragsaspect betreft het bekomen van vaardigheden en bijgevolg het kunnen. Ten slotte gaat het emotionele aspect gepaard met positieve of negatieve gevoelens aan het begin van het leerproces, bij het begeleiden van het leren en bij het kennen en kunnen. Dit wordt in figuur 8 weergegeven.

1. Wanneer één van de drie aspecten wegvalt, is er geen sprake meer van leren. De driehoek en het handelen verandert wanneer een zijde langer of korter is dan de anderen.
2. Het emotionele aspect is de basis van de driehoek doordat het betekenisgeving geeft en het leerresultaat bepaalt. Kennis en kunnen worden bepaald door emotie en zijn belangrijk voor toekomstig leren en het verder handelen met deze kennis en het kunnen.
3. Zoals zichtbaar in figuur 8 vindt leren plaats in een sociaal-culturele omgeving. De emoties die deze omgeving oproept, bepalen mee hoe men verder handelt met een bepaalde leerervaring.
4. De omgeving zorgt voor ervaringen en sociale interactie die leiden tot een manier van handelen en tot een gedrag, waardoor er geleerd wordt.
5. De omgeving beïnvloedt het gedrag en het handelen, maar het gedrag en het handelen beïnvloeden eveneens de omgeving.



Figuur 8: Samenhangende aspecten van betekenisgeving (leren) volgens Bolhuis & Simons (2011)

HOOFDSTUK 6: CONCLUSIE LITERAATUURSTUDIE

Om de literatuurstudie af te ronden, wordt in dit hoofdstuk een conclusie opgesteld. Hierbij wordt de inhoud van de voorgaande hoofdstukken in de verschillende fasen van de *life cycle* geplaatst. Dit is interessant omwille van het feit dat Lindgren en Wåhlin (2001) besluiten dat identiteit tot stand komt en vorm krijgt door de verschillende levensfasen die een persoon doorloopt. Bovendien zal dit later de vergelijking met het empirisch onderzoek vergemakkelijken. Daarnaast zullen enkele belangrijke leermomenten die in de literatuur terug te vinden zijn, eveneens geplaatst worden in de verschillende fasen. Het is belangrijk hierbij te vermelden dat leermomenten kunnen doorlopen over de fasen heen en dus niet enkel toebehoren tot één fase.

PRE-COLLEGE FASE (0 – 18 JAAR)

Hierbinnen vindt het eerste contact met de familie en het bedrijf plaats. Dankzij de familie neemt het individu de basiswaarden en gedragingen op. In de *pre-college* fase zal men voornamelijk leren van familieleden door te observeren en te luisteren (Salvato, Sharma & Wright, 2015). Hieronder staan de verschillende vormen van leren die terug te vinden zijn in de literatuur binnen deze fase:

- **Knowhow learning:** *"That is how family members learn to ensure continuity, how they learn about, for example, core values and specific business practices."* (Konopaski, Jack & Hamilton, 2015, p.3)
- **Learning about continuity:** *"About family members developing the capability to sustain the business across generation."* (Konopaski, Jack, Hamilton, 2015, p.4)
- **Situated learning theory:** *"It adopts the view that learning takes place in situated practice, that it is socially constructed, and/or socially situated in everyday practice."* (Konopaski, Jack & Hamilton, 2015, p.2)
 - **Legitimated Peripheral Participation:** *"Legitimate peripheral participation is a dynamic relationship where those with experience, knowledge and understanding work alongside others who need to learn from the existing community of practice."* (Konopaski, Jack & Hamilton, 2015, p.3)
- **The maple tree:** *"It represents life's lessons, values and wishes from previous generations."* (Konopaski, Jack & Hamilton, 2015, p.16)
- **Patterns of participation and legitimacy:** *"Our data reveal that the relationship between family and business means it could take years for younger family members to achieve legitimacy and their own identity in the family business. This is because older generations often remain in the business."* (Konopaski, Jack & Hamilton, 2015, p.23)

Wanneer we naar de identiteit kijken, vinden we hierover het volgende terug in deze fase. Eerst en vooral bekomt men meerdere identiteiten als ondernemer in een familiebedrijf door veranderingen in het bedrijf en in de familie, door gevestigden die vertrekken en de persoon die van kind tot ouder groeit (Laakkonen, 2012). Carr & Sequiera (2007) sluiten zich hierbij aan. Zij wijzen er eveneens op dat door transgenerationale invloed zoals het opgroeien en het socialiseren in het familiebedrijf, de cognitieve- en gedragsvaardigheden van belang voor een ondernemer tot stand komen. Dit komt doordat familiebedrijven een gezamenlijk waardesysteem hebben dat beschrijft

wat de familie en het bedrijf belangrijk vinden en welke doelen ze vooropstellen (Koiranen, 2002). Dit waardesysteem komt tot stand door mythen, verhalen en regels die zichtbaar zijn in tradities, rituelen en relationele wetten. Dit wilt men steeds opnieuw overdragen naar de volgende generatie (Lumpkin et al., 2008). Het is dus de basis voor de identiteitsconstructie van de opvolgers. Vaak wordt van de jongere generaties verwacht dat ze opvolger worden. Daarom betreft men ze in voortdurende interactie met de familieleden binnen het bedrijf, de cultuur en de netwerken. Omwille hiervan is het reeds bezitten van de juiste vaardigheden om ondernemer te worden geen vereiste meer. Men zal gedurende een heel proces tot een *entrepreneurial identity* komen (Littunen & Hyrsky, 2000). Zo kan het uiteindelijk blijken dat een ondernemer eerder door omstandigheden dan uit eigen wil de rol van ondernemer heeft aangenomen (Laakkonen, 2012).

COLLEGE FASE (18 JAAR – +/- 24 JAAR)

Studenten zullen kiezen om specifieke kennis op te doen met oog op de toekomst. Echter wordt wel aangeraden om niet enkel kennis op te doen, maar ook ervaring (Salvato, Sharma & Wright, 2015). Hieronder staan de verschillende vormen van leren die terug te vinden zijn in de literatuur binnen deze fase:

- **Theoretisch leren:** *"Theorie is abstracte, gegeneraliseerde en gesystematiseerde informatie. Bij het leren door theorie (studeren) moet als het ware een vertaling worden gemaakt van de theorie terug naar de werkelijkheid waarop deze betrekking heeft."* (Bolhuis & Simons, 2011, p.6)
- **Leren door kritische reflectie:** *"Leren door kritische reflectie komt tot stand door het zichzelf en elkaar vragen stellen."* (Bolhuis & Simons, 2011, p.6)
- **Leren door emotie:** *"Leren wordt teweeggebracht door en gaat gepaard met emoties: positieve emoties zoals nieuwsgierigheid, behoefte aan competentie, zelfvertrouwen, betrokkenheid, maar ook minder positieve zoals angst, frustratie en boosheid. Emoties spelen een rol in de motivatie tot leren."* (Bolhuis & Simons, 2011, p.7)
- **Leren door *situated learning* / sociale interactie:** *"Leren door sociale interactie is leren waarin de actieve interactie tussen mensen een centrale rol speelt: het is leren met, van en door elkaar. Dat kan in uiteenlopende vormen, zoals samenwerken, discussie en dialoog."* (Bolhuis & Simons, 2011, p.4)

Leren door sociale interactie kan onder *situated learning* geplaatst worden omdat *situated learning* het actief participeren en in contact komen met anderen eveneens bespreekt. Over de identiteit van de ondernemer is binnen deze fase in de literatuur weinig terug te vinden. Wel vinden we het verband terug tussen leren en emotie. Een negatieve ervaring in het verleden zal vaak in de toekomst vermeden worden. Een positieve ervaring zal daarentegen herhaald worden. Gedurende de studieperiode is het eveneens opmerkelijk dat bij participatie aan een groepswerk personen met een hoge onzekerheidstolerantie positievere resultaten boeken en actiever deelnemen dan personen met een lage onzekerheidstolerantie. Zo toont men aan dat bereidheid en geneigdheid om risico te nemen een emotioneel aspect van leren is (Huber & Roth, 1999).

POSTGRADUATE FASE (+/- 24 JAAR – 30 à 40 JAAR)

In deze fase schakelt men over naar het voltijds werken. Dit kan zowel binnen het familiebedrijf als erbuiten (Salvato, Sharma & Wright, 2015). Hieronder staan de verschillende vormen van leren die terug te vinden zijn in de literatuur binnen deze fase en waarvan enkele reeds aangehaald zijn:

- **Leren door kritische reflectie**
- **Leren door emotie**
- **Leren door *situated learning/ sociale interactie***
 - ***Community of practice***: "A community of practice is a social structure where learning takes place through participation in every day practice." (Konopaski, Jack & Hamilton, 2015, p.2)
 - ***Legitimate peripheral participation***

Binnen deze fase kunnen we eerst en vooral vaststellen dat er gewerkt wordt aan een persoonlijke identiteit die aangevuld wordt met een sociale identiteit omwille van de verbondenheid met sociale groepen (Tajfel, 1982). Turner (1982) verwijst eveneens naar het feit dat individuen die tot een zelfde groep behoren, componenten hiervan opnemen in hun zelfbeeld. Zo is er de kennis, de waarde en het emotionele dat gelinkt is aan het lidmaatschap (Tajfel, 1982). Aangezien een persoon vaak tot meerdere groepen behoort, komen er meerdere identiteiten tot stand. Het is dus onmogelijk om gedurende je hele leven eenzelfde identiteit aan te houden omdat identiteit het gevolg is van interactie met anderen (Laakkonen, 2012). Het sociale aspect blijkt typisch voor familiebedrijven te zijn want ondernemend gedrag in familiebedrijven wordt bevorderd door gemeenschappelijke doelen, waardevolle sociale relaties en het langetermijnperspectief (Stewart, 2003; Kellermans et al., 2008). Familiebedrijven zouden meer beroep doen op sociale middelen dan niet-familiebedrijven. De identiteitscrisis kan in verschillende fasen voorkomen en houdt in dat een persoon gedwarsboemd wordt om zichzelf te positioneren in een omgeving die voortdurend verandert (Sveningsson & Alvesson, 2003). Zo kan de jongere generatie worstelen met het kiezen waar ze naartoe willen met hun leven. Het positieve gevolg van de crisissituatie is dat men hieruit leert en ontwikkelt (Laakkonen, 2012). Dit kan door kritische reflectie (Hoang & Gimeno, 2010).

ADVANCEMENT FASE (30 à 40 JAAR – NU)

In deze fase nemen volgende generatieleden functies op van vorige generaties (Salvato, Sharma & Wright, 2015). Hieronder staan de verschillende vormen van leren die terug te vinden zijn in de literatuur binnen deze fase:

- **Leren door ervaring**: "*Directe ervaring kan worden opgedaan door mee te maken wat er in een omgeving gebeurt, waar te nemen hoe die omgeving is ingericht en functioneert, te ondergaan en deel te (gaan) uitmaken van de omgeving*" (Bolhuis & Simons, 2011, p.4)
- **Leren door emotie**
- **Leren door kritische reflectie**
- **Leren door sociale interactie / *Situated learning***
 - ***Community of practice***
 - ***Legitimate peripheral participation***

- **Lower-level en higher-level learning**

In deze fase is meer sprake van een identiteitscrisis bij de oudere generatie omdat ze hun manager identiteit niet kwijt willen (Laakkonen, 2012). Bovendien is het opmerkelijk dat de oudere generatie risico eerder uit de weggaat en handelt met de idee om het familiebedrijf door te geven aan de jongere generatie. De jonge generatie daarentegen zal meer innovatief handelen met focus op groei (Kellermans, Eddleston, Barnett & Pearson, 2008). Ondernemen wordt gevormd door de interacties tussen de ondernemer en zijn omgeving en de huidige situatie waarin hij of zij zich bevindt (Littunen & Hyrsky, 2000). Bijgevolg zullen ondernemers wisselen tussen verschillende rollen die ze kunnen aannemen in het familiebedrijf om zo de juiste identiteit op het juiste moment te hebben (Laakkonen, 2012). Dit speelt ook mee bij familiebedrijven doordat ondernemers zowel tot de familie willen behoren als een onderscheidende ondernemer willen zijn (Sherpherd & Haynie, 2009).

We kunnen binnen deze fase concluderen dat het van belang is om tot een vaste identiteit te komen (Stewart, 2003). Echter komt identiteit tot stand door sociale interactie en verschil en zal deze nooit volledig vast staan (Laakkonen, 2012). Ybema et al. (2009) sluiten zich hierbij aan en zeggen dat stabiliteit in identiteit een voorbijgaande prestatie is. Erikson (1994) verklaart dat identiteitsvorming een levenslang proces is dat vaak onbewust tot stand komt. Het is bovendien een manier om zich te onderscheiden van anderen (Hall, 1996). Volgens Laakkonen (2012) is het wel belangrijk te erkennen dat identiteiten van het verleden een rol spelen in het bekomen van een toekomstige identiteit. Personen met een sterke interne *locus of control* beseffen dat ze hun gedrag kunnen bepalen en hun eigen leven kunnen beïnvloeden en zo doelen kunnen stellen (Boyd & Vozikis, 1994; Laakkonen, 2012). Tenslotte is het van belang op te merken dat *entrepreneurial identity* een onderdeel is van de totale identiteit van de ondernemer (Laakkonen, 2012).

CONCLUSIE

Wanneer we terugblikken op de literatuurstudie en nagaan of er een verband bestaat tussen leren en identiteit, kunnen we een eerste besluit trekken. Gebaseerd op Lave & Wenger (1991) hun *situated learning theory* komen we tot de conclusie dat zij een verband zien tussen leren en identiteitsvorming. Dit omdat leren een herordening van relaties is en relaties een impact hebben op de identiteit van een persoon. De persoon gaat zich met een nieuwe omgeving verenigen en hierbinnen een eigenheid creëren. De Weerdt (2003) is het hier mee eens en concludeert daarnaast dat professionele ontwikkeling enerzijds wordt aangestuurd door transformatief leren. Hierbij wordt het referentiekader nauwer bekeken. Anderzijds wordt het eveneens aangestuurd door identiteitsleren, ook *deep learning* genoemd. Professioneel effectief handelen als ondernemer is niet enkel afhankelijk van de aangeleerde kennis van de ondernemer, maar ook van het zelfbeeld, de waarden en normen, de attitudes en overtuigingen en het relationeel netwerk. De professionele interactie met de omgeving, namelijk de klanten, leveranciers, ondergeschikten en collega's, is van belang (De Weerdt, 2003).

HOOFDSTUK 7: CASE STUDY

Zoals reeds vermeld aan het begin van deze thesis, is de volgende stap na afronding van het literatuuronderzoek, een diepgaand kwalitatief onderzoek. Eerst en vooral wordt de methodologie die achter het onderzoek schuilt aangekaart. Nadien worden de bevindingen die resulteren uit de *case study* uitgebreid besproken aan de hand van inzichtgevende quotes van de respondenten.

7.1 Methodologie

Binnen dit onderzoek is volgens De Massis & Kotlar (2014) de *case study* methode van toepassing. Deze auteurs wijzen er op dat de onderzoeksmethode afgestemd moet zijn op het onderzoeksgebied, familiebedrijven. Aangezien het onderwerp in dit onderzoek het leerproces en de identiteit van ondernemers binnen familiebedrijven is, is het vervolgens belangrijk hierin patronen te vinden. De *case study* methode is een strategie die zich richt op het begrijpen van de aanwezige dynamieken binnen enkele settings (Eisenhardt, 1989) of zoals De Massis & Kotlar (2014) aanhalen, laat deze benadering een diepgaand onderzoek naar hedendaagse fenomenen toe. Bovendien is dit mogelijk vanuit verschillende oogpunten van verschillende ondernemers. Zo kan stap voor stap de onderzoeksvraag beantwoordt worden via een zoektocht naar antwoorden op de 'hoe' en 'waarom' vragen (Eisenhardt & Graebner). We spreken dus van een *case study* uitgevoerd op basis van de *grounded theory*. Hierbij is het doel van het onderzoek het opzetten van een onderbouwde theorie die bepaalde patronen kan verklaren die zich voordoen in de werkelijkheid of het verder uitbreiden van reeds bestaande theorieën (Chenitz & Swanson, 1986). De *grounded theory* zorgt ervoor dat men in aanraking komt met de gebeurtenissen en ervaringen van de onderneming en dat men er een betekenis aan kan geven (Fendt & Sachs, 2008). Het doel is het nagaan van verschillen en gelijkenissen tussen de respondenten in het focusgebied.

7.1.1 Theoretical sampling

Eisenhardt (1989) stelt dat er een keuze moet gemaakt worden tussen het behandelen van één of meerdere cases. Hierbij vermeldt zij onmiddellijk dat meerdere cases, minstens vier, een betere basis vormen om een theorie op voort te bouwen (Eisenhardt & Graebner, 2007). Dit komt doordat meer bewijs voor meer geloofwaardigheid, accuraatheid en veralgemening zorgt (De Massis & Kotlar, 2014; Eisenhardt & Graebner, 2007). Minder dan vier *case studies* maakt het onmogelijk om tot een theorie te komen door een beperkte conclusietrekking. Meer dan tien *case studies* brengt dan weer een te grote complexiteit mee (Eisenhardt, 1989).

In deze masterproef zullen zeven cases onderzocht worden die grotendeels gekozen worden via het netwerk van de promotor van dit onderzoek, Frank Lambrechts. Hij verwacht van ieder van de respondenten, zeven CEO's, een uitgebreide medewerking en enthousiasme voor het onderzoek. Bovendien zijn we op zoek naar joviale en openhartige CEO's omdat een zekere openheid nodig is om terug te blikken naar de verschillende momenten die bepalend waren voor wie men is als CEO. Daarnaast doen andere kenmerken er minder toe omdat iedere CEO een unieke identiteit heeft. Toch zal tabel 2, met meer informatie over het bedrijf opgevraagd via de database van Bel-first,

duidelijk maken dat het verschillende bedrijven zijn qua sector en grootte. Tabel 1 geeft meer informatie over de respondenten. Doordat er persoonlijke info gedeeld wordt, blijft iedere respondent anoniem en zal er gerefereerd worden met A1, A2,...

Bedrijf	Respondent	Functie	Geslacht	Leeftijd	Datum	Lengte transcript
Case 1	A1	CEO	Man	57	28 maart 2017	13 pagina's
Case 2	A2	CEO	Man	58	28 maart 2017	10 pagina's
Case 3	A3	CEO	Man	47	6 april 2017	15 pagina's
Case 4	A4	CEO	Man	48	10 april 2017	14 pagina's
Case 5	A5	CEO	Man	53	19 april 2017	11 pagina's
Case 6	A6	CEO	Vrouw	51	24 april 2017	12 pagina's
Case 7	A7	CEO	Vrouw	42	3 mei 2017	13 pagina's

Tabel 1: Beschrijving respondenten (eigen weergave)

Bedrijf	Sector	Grootte	Omzet (2015)	#werknemers (2015)	Oprichtingsjaar	Generatie
Case 1	Vervaardiging cement	Middelgroot	5.823.384	23	1950	2
Case 2	Slaapsystemen	Groot	45.749.699	187	1954	2
Case 3	Dakwerken	Middelgroot	N.b.	19	1984	2
Case 4	Drukkerij	Klein	N.b.	14	1947	3
Case 5	Kantoor-meubilair	Groot	17.482.000	89	1958	1
Case 6	Detailhandel kledij	Zeer groot	219.881.740	1600	1975	2
Case 7	Stukadoorswerk	Groot	59.083.000	174	1973	2

Tabel 2: Beschrijving geselecteerde bedrijven (eigen weergave)

7.1.2 Dataverzameling en analyse

Bij *case studies* kunnen verschillende vormen van datacollectie worden gecombineerd zoals: interviews, vragenlijsten, observaties en archieven. Deze vormen brengen een resultaat voort dat kwalitatief, kwantitatief of beide kan zijn (Eisenhardt, 1989). Kwalitatief onderzoek is de ideale manier om een sociaal fenomeen van binnen uit te beschrijven of te verklaren (Gibbs, 2007). In dit onderzoek werd gekozen voor een kwalitatief onderzoek aan de hand van diepte-interviews waarbij op een doelgerichte en efficiënte manier rijke, empirische gegevens verzameld worden (De Massis & Kotlar, 2014). Het is een efficiënte en flexibele techniek om tot een antwoord op de onderzoeksvraag te komen (Cassell, 2015).

Over een duur van twee maanden zijn zeven interviews afgenomen. Alvorens het interview van start ging, werd aan de respondent gevraagd om een tijdlijn op te stellen waarop hij of zij de belangrijkste leermomenten aangaf die bijgedragen hebben tot wie hij of zij nu is. Zo kon de respondent vertrouwd geraken met het onderwerp en reeds een beeld vormen van wat hij of zij wou vertellen. Gedurende het interview werd dus gebruik gemaakt van *the critical incident*

technique. Dit is een techniek die tot stand komt door interactie tussen de onderzoeker en de respondent en waarbij gevraagd werd de meest kritische momenten van leren gedurende hun leven te bespreken. In eerste instantie werd verwacht dat de respondent zijn of haar verhaal volledig zou doen. Echter betekende dit niet dat de interviewer een passieve rol aannam. Deze stelde bijkomende vragen indien meer informatie nodig was of hielp de ondernemer kritisch terug te blikken. Al snel werd duidelijk dat het niet altijd even gemakkelijk is om de ondernemer te onderbreken gedurende zijn of haar verhaal. In dat geval werden notities gemaakt zodat later teruggekeken kon worden op dat moment en dieper doorgevraagd kon worden.

Elk interview werd verwacht een uur in beslag te nemen. Uiteindelijk bleek het kortste interview 54 minuten te duren en het langste één uur en vijftien minuten. Bovendien werd elk interview getranscribeerd zodat makkelijker teruggeblikt kon worden naar de verzamelde informatie. Gelijktijdig met het verzamelen van de data ging eveneens het analyseproces van start. Eerst en vooral werd een *within-case* analyse uitgevoerd om vertrouwd te raken met elke case (Eisenhardt, 1989). Dit gebeurde door het aanduiden van de kritische momenten en de belangrijkste quotes in de uitgeschreven interviews. De belangrijkste quotes waren deze die iets te maken hadden met het kritische moment, leren en identiteit. Vervolgens werden de leermomenten op een tijdlijn weergegeven en de bijhorende quotes onder deze momenten geplaatst. Zo werd een duidelijk overzicht verkregen van het leven van de CEO. Dit zou bovendien een latere vergelijking tussen de verschillende cases vergemakkelijken. Daarnaast werd eveneens geprobeerd om een opdeling te maken per leermoment met vermelding van de quotes van de verschillende CEO's. Echter bleek de eerste optie meer duidelijkheid te brengen in zowel leren als identiteit.

Nadien werd een *cross-case* analyse uitgevoerd om de verschillen en gelijkenissen tussen de cases te ontdekken. Wanneer de onderzoeker er in slaagt om verder te kijken dan de initiële impressies, stijgt de kans op een accurate en betrouwbare theorie (Eisenhardt, 1989). Het is hier dat de *grounded theory* van toepassing is doordat patronen en relaties binnen en tussen de cases herkend worden (Eisenhardt & Graebner, 2007). De laatste stap was het vergelijken van de gevonden informatie in de literatuurstudie met de bevindingen in de *case study*. Als gevolg van vergelijking van de resultaten kwamen er gelijkenissen en verschillen tevoorschijn. Eisenhardt (1989) stelt vast dat dit er toe leidt dat een theorie meer veralgemeenbaar, rijker en accurater wordt.

7.2 Bevindingen

Binnen dit onderdeel worden de bevindingen weergegeven per *case study*. Iedere case start met een bespreking van de kritische momenten in het leven van de ondernemer. Dit zal gebeuren aan de hand van citaten die te maken hebben met het kritische moment, leren en identiteit. Hierna volgt een conclusie omtrent de visie van de ondernemer inzake leren en identiteit. Aan het einde van iedere bespreking wordt de tijdlijn van de geïnterviewde in de vorm van een tabel weergegeven. Op deze manier krijgt de lezer een duidelijk overzicht. Bovendien wordt dit opnieuw ondersteund aan de hand van quotes. Deze opbouw zal de discussie in het volgende hoofdstuk vergemakkelijken.

7.2.1 Tijdlijn A1

Het verhaal start in de **précollege fase**. A1 vertelt: *"Van nul tot achttien jaar heb ik altijd geweten dat er een betonbedrijf was. Ik kwam hier regelmatig als mijn pa hier was."* Op deze manier zag hij geregeld hoe het bedrijfsleven in zijn werk ging. De verhalen over het bedrijf werden eveneens regelmatig mee naar huis gebracht. Zo kwam A1 als kind reeds in contact met de minder positieve zijde van ondernemen. *"Meestal ging het thuis ofwel over de kwaliteit van producten die niet goed genoeg was of over klanten die niet betaalden. Het waren meer de problemen als de succesverhalen"* (A1). Hierbij geeft hij aan dat dit niet van invloed was op hemzelf. Op dat moment stelde hij zichzelf niet de vraag of hij een gelijkaardige toekomst als zijn vader voor ogen had. De visie van thuis kreeg hij echter wel mee. *"Het ligt eraan hoe je thuis bent opgevoed en dat neem je over. Wij kijken hoe we iets het beste maken om een goed resultaat te bekomen"* (A1).

In de volgende periode vonden de **studies** plaats. A1 startte met een studie burgerlijk ingenieur, maar deze heeft hij niet tot een goed einde kunnen brengen. Vervolgens ving hij de studie industrieel ingenieur aan. Of hij zijn studiekeuze maakte met oog op een toekomst in het bedrijf, zegt hij het volgende: *"Dat kon zijn, maar dat was niet specifiek met dit doel. Mijn ouders hadden geen invloed op de studiekeuze, het was een vrije keuze"*. Het leven als student heeft een enorme bijdrage gehad tot wie A1 is en was een belangrijke fase in zijn leven. *"Toen ik van de humaniora afkwam, was ik toch maar een onnozel manneke. In Leuven hebben we veel plezier gehad en leefden we apart op een kot in plaats van thuis. Dat was toch heel anders. Een heel stuk vorming van uw karakter is op het moment dat je zelfstandig gaat wonen"* (A1). Hij besluit veel geleerd te hebben van het zelfstandig leven gedurende deze periode. De meerwaarde van de theoretische kennis op de universiteit vindt hij enkel terug in het benaderen van een probleem.

Rond zijn vijftienvijf jaar was er de verplichte **legerdienst** waaraan hij diende deel te nemen. *"Ik heb een dik jaar in het leger gezeten. Je kan zeggen: ik heb daar iets van geleerd, maar ik heb daar niets geleerd, enkel afgeleerd"* (A1). Dit is een opvallend negatieve houding ten opzichte van de legerdienst, toch blijkt dit niet van invloed geweest te zijn op wie hij is. *"Van karakter verander je niet, dat blijft altijd, dat kan je niet faken"* (A1).

Hierna vond het **huwelijk** van A1 plaats, ook dit heeft hem niet veranderd. *"Als je echt van karakter verandert door een partner is het niet oké. Iedereen moet zichzelf kunnen blijven"* (A1). De kinderen hebben eveneens geen invloed gehad. *"Waarschijnlijk zullen een paar kinderen toch hier op de zaak komen"*, vertelt A1. *"Echter is dit voor ieder kind een volledige vrije keuze"*, gaat hij verder. *"Je moet vooral niets voorbereiden voor je kinderen. Ze moeten doen wat ze graag doen"* (A1). Tevens vertelt hij onlangs een charter opgemaakt te hebben waarbij het volgende opvallend was: *"Op het moment dat bekeken werd wat je belangrijk vindt in het familiebedrijf waren er twintig kenmerken waar je er zes uit kon kiezen. Al mijn kinderen hadden vijf van de zes termen hetzelfde"*.

Na de legerdienst, op zesentwintigjarige leeftijd, **nam** A1 het **bedrijf over**. Voordien was het bedrijf in handen van twee gedelegeerde bestuurders en een neutrale derde bestuurder die professor was aan de universiteit. Hierover vertelt hij het volgende: *"Die professor dacht: oei*

binnenkort is dat hier failliet. Toen heeft hij gezegd dat hij ook absoluut van zijn bestuursmandaat af wou. Hij zei toen, als A1 dat nu eens zou doen... Laat die maar bezig zijn, die is nog jong. Ik was toen 26 jaar en ik mocht dadelijk het bedrijf overnemen en rechtekken". Zonder het goed te beseffen, stond hij plots aan het hoofd van het bedrijf. "In plaats van een heel rendabel bedrijf te beginnen, stond het er hier heel slecht voor. Alles was kapot en versleten. We maakten slechte kwaliteit en we hadden geen innovatieve producten" (A1). Een logische redenering zou zijn dat A1 enige tijd over deze keuze moest nadenken. Echter was dit niet het geval. "Eigenlijk neem je die uitdaging gewoon aan. Je denkt dat je dat moet doen". Bovendien was hij de enige kandidaat en vertelt hij dat zijn vader blij was van de zaak af te zijn. Vervolgens heeft A1 gedurende twee jaar volledig gratis voor de zaak gewerkt. Het was een opoffering waarover hij het volgende zegt: "Het was wel gestuurd door de ouders maar je moet er zelf in geloven natuurlijk. Als je het achteraf bekijkt, was het heel naïef om dat te doen, maar dat heeft zich allemaal door toevalligheden en een stuk door eigen werkkraft en maatregelen rechtgezet". A1 besluit ten slotte wat hij geleerd heeft van deze periode: "Nadien is het vooral de ervaring van wat allemaal verkeerd kan gaan, van fouten leer je duidelijk wel." Zou hij het opnieuw op deze manier doen? "Het is nu zo gelopen. Ik raad aan mijn kinderen aan elders ervaring op te doen. Wat je ergens anders gezien hebt, neem je altijd mee" (A1).

Jaar na jaar probeerde A1 het bedrijf er bovenop te helpen, maar dit ging gepaard met **tegenslagen**. Zo vertelde hij het verhaal van de afgekeurde borduren: "Toen kwam er een keurder de borduren keuren. Hij vond ze niet goed en zette overal een rood kruis op. De winst was weg met één keurder... Dan gaat er wat door u heen. Dan denk je dat dat de schuld is van de keurder, maar eigenlijk zijn de borduren niet goed genoeg". Het aanpakken van zo een probleem is niet vanzelfsprekend, maar van problemen leer je, aldus A1. "Dan ga je zorgen dat alles beter gemaakt wordt, met een strengere aanpak reageren naar kwaliteitscontrole en kwaliteitsverbetering. Het moet op een structurele manier gebeuren. Je kan niet à la carte zeggen betere kwaliteit te hebben. Het hele systeem moet veranderen en daar heb je mensen en middelen voor nodig" (A1).

De oprichting van enkele nieuwe firma's en een klant die een factuur vroeg voor wat het daaropvolgend jaar geleverd moest worden, brachten een sterke **voortgang** mee. "Liquiditeitsmatig kregen we een hoop geld binnen terwijl we dat het jaar erna pas moesten leveren. Dat zijn cruciale momenten als je er het allerslechtste voor staat", vertelt A1. Dit was eveneens een enorme opluchting want hij voelde de druk om zich te bewijzen. "Als het slecht draait, kan men zeggen de zoon zit in de zaak en het gaat failliet terwijl het al langer slecht ging. Dat zijn toevalligheden die je doen zeggen, ik ga dat risico toch nemen" (A1).

"Nog **tien jaar later** in 2004 komt opeens een mail binnen met een voorstel om een product van Oostenrijk in licentie te nemen. Wij zijn daar toen opgesprongen, maar op dat moment was er nog geen markt voor", vertelt A1. Met man en macht is het bedrijf vervolgens de overheid beginnen overtuigen. Dit ging eveneens gepaard met investeringen. Tien jaar later blijft het investeringsproces zich nog steeds verder zetten, maar met grotendeels een nieuw productengamma in vergelijking met de start. "Heel de fabriek is gewisseld, ook naar mensen toe die je in dienst hebt", vertelt A1. Dit komt doordat de systemen en normen tegenwoordig via

PowerPoint presentaties moeten uitgelegd worden aan de klant. Er komt veel meer bij kijken dan vroeger. Gedurende deze jaren heeft A1 geleerd dat het een 'en-en-verhaal' is: *"Het is hoe je mensen behandelt en joviaal overkomt en ervoor kunt zorgen dat je niet iemand in uw gordijnen jaagt... Na een tijd zie je dat je de zaken niet op de spits moet drijven. Eerdat je wat zegt moet je eerst nadenken. Wat je gezegd of gedaan hebt, blijft iemand anders altijd onthouden".* Daarnaast is de voortdurende toekomstvisie ook een leerproces geweest. *"Hoe zorgen we dat we iets het beste doen? Waar gaan we naartoe binnen vijf jaar? Hoe stellen we ons personeel tevreden, waar staan zij binnen vijf jaar en wat moeten hun mogelijkheden zijn?... Ik probeer alles te detecteren wat er als probleem gesteld kan worden, dat is mathematisch... En dan kan je dat om de twee jaar toetsen of je juist bezig bent en op koers zit. Meer kan je niet doen"* (A1).

LEREN EN IDENTITEIT

Bij het dieper ingaan op welke vorm van leren het meest aanwezig was in het leven van A1 kwam het volgende aan bod: *"Leren doe je eerder door ervaring en netwerking, zeker niet via theorie. Het is eigenlijk zo, als je te veel weet dan durf je al dikwijls niet meer ondernemen. Als je alles volgens het boekje moet doen, doe je geen nieuwe dingen omdat ze er gewoon nog niet zijn of je hebt niet genoeg gegevens. Het ondernemerschap houdt wel wat risico's in. Je moet risico's nemen".* Zoals voorgaand reeds vermeld, heeft theoretische kennis weinig bijgedragen in het leven van A1. Enkel het benaderen van problemen was een meerwaarde uit deze theoretische periode: *"Een ingenieur kijkt naar wat het probleem is en hij dat gaat oplossen... Iemand die economie doet, pakt dat anders aan. Die doet dat anders, die maakt andere spreadsheets. Je voelt dat je eigenlijk door je studie bepaald bent in hoe je een probleem aanpakt".* Over ervaring vertelde hij het volgende: *"Al doende leert men veel. Op het laatste weet ik vrij veel, in die zin dat zelfs accountants bureaus geen oplossingen komen geven. Je komt dat op een ander vlak tegen. Iemand die het gewoon is om iets te doen, bekijkt dat op een bepaalde manier en heeft een plan. Dan zeg je dat ik daar nooit aan gedacht heb. Je neemt dat dan mee omdat je dat daar geleerd of gezien hebt".* Het netwerken blijkt voor A1 eveneens een absolute must. *"Door te babbelen leer je veel. Ik zit ook in de VKW, daar zitten privéondernemers een keer of zeven samen per jaar. Je hoort iets en je zegt iets, luistert en vertelt. Je hebt inbreng en eveneens output doordat je andere mensen hoort"* (A1).

De uiteindelijke vraag of leren heeft bijgedragen tot wie hij nu is, beantwoordt hij als volgt: *"Leermomenten zijn er als je iets bijleert. Dat is altijd positief voor het bedrijf en geeft je meer ervaring om zaken op te lossen".* Volgens A1 is het eveneens een proces waarin je moet groeien. Naargelang je leert, ga je groeien. *"Als je jong bent, denk je dat je onmiddellijk je gelijk moet halen. Als je ouder bent, pak je dat rustiger aan. Dan heb je ook meer charisma, dan gaan ze u sowieso meer geloven. Er zijn heel veel mensen die u meer serieus nemen als je een stevig bedrijf uitgebouwd hebt dat heel innovatief is. Dan word je een heel ander figuur dan dat je overal mislukt. Heel veel is aan de functie die je hebt en aan wat je gedaan hebt in je leven. Heb je een machtspositie en plots niet meer, dan zie je ineens hoeveel mensen toch afvallen van uw kennissenkring".* Tenslotte geeft A1 mee dat hij over de jaren heen gegroeid is, voornamelijk door op eigen benen te staan.

TIJDLIJN	Quotes A1
KINDERTIJD 0 – 18 JAAR	<p>"Van nul tot achttien jaar heb ik altijd geweten dat er een beton bedrijf was. Ik kwam hier regelmatig als mijn pa hier was."</p> <p>"Het waren meer de problemen als de succesverhalen aan tafel."</p> <p>"De visie van thuis krijg je mee."</p>
STUDIES 19 – 24 JAAR	<p>"Mijn ouders hadden geen invloed op de studiekeuze, dat was een vrije keuze."</p> <p>"Toen ik van de humaniora afkwam, was ik toch maar een onnozel manneke... Een heel stuk vorming van uw karakter is op het moment dat je zelfstandig gaat wonen."</p>
LEGERDIENST 25 JAAR	<p>"Absoluut niets geleerd."</p> <p>"Van karakter verander je niet, dat blijft altijd, dat kan je niet faken."</p>
HUWELIJK 25 JAAR	<p>"Als je echt van karakter verandert door een partner is het niet oké. Iedereen moet zichzelf kunnen blijven."</p>
OVERNAME 26 JAAR	<p>"In plaats van een heel rendabel bedrijf te beginnen, stond het er hier heel slecht voor. Alles was kapot en versleten."</p> <p>"Eigenlijk neem je die uitdaging gewoon aan, je denkt dat je dat moet doen."</p> <p>"Het was wel gestuurd door de ouders maar je moet er zelf in geloven natuurlijk. Als je het achteraf bekijkt, was het heel naïef om dat te doen."</p> <p>"Als het slecht draait kan men zeggen de zoon zit in de zaak en het gaat failliet terwijl het al langer slecht ging."</p> <p>"Nadien is het vooral de ervaring wat allemaal verkeerd kan gaan, van fouten leer je duidelijk wel."</p>
NETWERK	<p>"Door te babbelen leer je veel. Ik zit ook in de VKW... Je hoort iets en je zegt iets, luistert en vertelt. Je hebt inbreng en eveneens output doordat je andere mensen hoort."</p>
TEGENSLAG	<p>"Toen kwam er een keurder de borduren keuren...De winst was weg met één keurder... Dan gaat er wat door u heen. Dan denk je dat dat de schuld is van de keurder, maar eigenlijk zijn de borduren niet goed genoeg."</p> <p>"Dan ga je zorgen dat alles beter gemaakt wordt, met een strengere aanpak reageren naar kwaliteitscontrole en kwaliteitsverbetering... Het hele systeem moet veranderen en daar heb je mensen en middelen voor nodig."</p>
GROEI	<p>"En toen hebben we een jaar of tien, nu praat ik van 1984-1994, het bedrijf stilletjes aan terug uit te schulden getrokken door veel te werken..."</p> <p>"Nog tien jaar later in 2004 komt opeens een mail binnen met een voorstel om een product in licentie te nemen van Oostenrijk. Wij zijn daar toen opgesprongen."</p> <p>"De overige productie is nog tien procent van ons productengamma van vroeger... Heel de fabriek is gewisseld, ook naar mensen toe die je in dienst hebt."</p> <p>"Op de cruciale momenten moet het meezitten... De gelukfactor is één van de succesfactoren."</p>

Tabel 3: Tijdlijn met kritische momenten A1 (Eigen weergave)

7.2.2 Tijdlijn A2

Gedurende de eerste periode van zijn leven, van **nul tot zestien jaar**, kreeg A2 alvast heel wat informatie mee van thuis uit. *"Als je in een familiebedrijf groot gebracht wordt, of je dat nu wilt of niet, krijg je veel info mee"*, constateert A2. *"Er wordt lief en leed gedeeld of het nu over de zaak of over gezinsproblemen gaat, je pikt daar dingen van op"* (A2). Echter besluit A2 eveneens dat hij als kind dacht dat het bedrijf onverwoestbaar was en gedoemd om levenslang te bestaan. Dit komt omwille van het volgende: *"Je kent de achterliggende problemen niet. Dat begin je pas te ontdekken als je erin zit"*. Hij vertelt wel dat op een zekere nacht het bedrijf verwoest werd door een brand. Hij zag voor het eerst zijn vader en moeder in de problemen en het was voor het eerst niet allemaal rozengeur en maneschijn. *"Dat is gelijk een film, dat blijft u bij"*, vertelt A2.

Na enkele vakantiejobs in de Horeca is A2 gestart met een **vakantiejob** binnen de productie van het familiebedrijf, dit van zijn zestien tot achttien jaar. *"Het respect en het hard werken voor de productie is daar ontstaan. Ik voelde mij daar ook thuis"*, vertelt A2. Een risico dat hierbij komt kijken, is beschouwd te worden als *filis à papa*. *"Die periode heb ik op dat vlak wel mijn karakter gevormd, in dat opzicht dat ik daar niet mee geassocieerd wou worden"* (A2). Uiteindelijk was de motivatie van A2 enkel het financiële. Een andere job die hij gedurende deze periode uitoefende was de showroom. Hierover vertelt hij het volgende: *"Daar heb ik veel geleerd. Het contact met de klant is heel belangrijk. Ik heb dat toen opgepikt en ben dat altijd blijven doen"*.

Vervolgens ging A2 van start met zijn **studies** economie te Leuven. Dit was een vrije keuze vertelt hij: *"Ik had daar alle vrijheid in. Ik voelde na die eerste jaren interesse voor de zaak. Dan ga je economie studeren. Mijn reden was een beetje gelinkt aan de zaak"*. Door de vrijheid in Leuven en het structureel uitstelgedrag gedurende deze periode slaagde A2 er niet in zijn diploma te behalen. *"Ik had geen strenge pa, maar hij vond het welletjes"*, vertelt hij. Zijn vader liet hem vervolgens onmiddellijk beginnen in het bedrijf ter verkenning. Bijgevolg dacht A2 dat het zonder diploma ook wel zou lukken. Hierna deed hij zijn **dienstplicht** waarbij het nonchalante er stilaan vanaf gegaan is. *"Het was van wit naar zwart of van zwart naar wit gaan"* (A2). De legerdienst werd vaak als verschrikkelijk aanzien, maar achteraf bekeken besluit A2 er toch iets van geleerd te hebben. Enerzijds heeft het hem een zekere vorming gegeven, anderzijds is hij het één en het ander gaan beseffen: *"Ik ga toch wel een diploma nodig hebben anders gaat het niet lukken. Dan ben ik opnieuw begonnen, de moeilijke weg. Ik heb twee diploma's in twee fasen gehaald in Brussel"*.

De ouders waren tevreden met de keuze om opnieuw de studies aan te vatten. *"Thuis zijn het absoluut geen diplomajagers van hoe hoger hoe beter, maar ze waren natuurlijk ontgoocheld na mijn débacle in Leuven"*, vertelt A2. Vervolgens nam hij zich voor dingen te doen die hem interesseren of die toegevoegde waarde meebrengen. *"Ik dacht toen: waar is mijn vader het minst goed in? En dat is alles wat financieel is"*, zo vatte hij 's avonds en in het weekend de studies accountancy en financieel management aan. Hij trachtte zijn vader niet te kopiëren. Gedurende deze periode bleef hij werken binnen het bedrijf. *"Dat was een soort leerproces of leercontract... Ik kon ook onmiddellijk alles toepassen en opmerken. Dat is heel motiverend"*, vertelt A2. Uiteindelijk heeft het behalen van deze diploma's bijgedragen tot meer zekerheid en een zeker zelfrespect. *"Je kan beter meespreken en je voelt aan jezelf dat als je van school komt wel iets weet, maar*

natuurlijk niet zo heel veel”, besluit A2. Gedurende deze periode zag hij dat zijn vader minder gestructureerd was. Eerder uit frustratie, omdat zijn vader het niet had, leerde A2 hier op te focussen.

Op 24-jarige leeftijd is A2 getrouwd. *“Toen ik studeerde, studeerde mijn vrouw ook nog. Dan was er natuurlijk meer begrip dan als ze al aan het werk zou zijn”,* vertelt A2. Daarnaast geeft hij mee dat zijn **huwelijk** en de komst van de kinderen geen invloed hebben gehad op zijn aanpak binnen het bedrijf. Hij is altijd een zorgend persoon geweest en probeerde te helpen waar nodig. A2 laat zijn eigen kinderen bovendien ook hun eigen weg gaan: *“Dat neemt niet weg dat ik het vervelend gevonden zou hebben, mocht er geen kind in het bedrijf komen. Juist gelijk mijn vader, maar hij zei ook: je doet wat je wilt”.* Zijn dochter is bovendien sinds enkele weken van start gegaan in het bedrijf. Tenslotte besluit A2 dat het hebben van twee aparte levens thuis en binnen het bedrijf moeilijk is: *“Als dat één gegeven is leer je dat samen dragen. Ik heb een heel goede vrouw die mij regelmatig op mijn donder geeft, maar ook regelmatig zegt van we lossen dat wel op”.*

De overname van het bedrijf vond plaats toen A2 dertig was. Zijn vader was toen zestig en voelde aan dat het goed ging in het bedrijf en besloot zich vervolgens te concentreren op de bedrijven die ze los van dit bedrijf hadden. Samen met de commerciële directeur kwam A2 het volgende overeen: *“Jij doet meer het commerciële en het aankoopgebeuren en ik zal meer het juridische en financiële doen”.* A2 vertelt dat hij veel geleerd heeft van zijn toenmalige directeur: *“Ik denk wat ik daarvan geleerd heb, is het nakomen van uw afspraken. Daar was hij heel sterk in. Als je iets belooft, moet je het ook doen”.* Het contact met de klanten was eveneens heel belangrijk: *“Als je de familienaam draagt, word je geacht om veel contact te hebben met klanten”.* Het contact met de klanten is volgens A2 een tweerichtingsverkeer: *“De klant is koning, maar dat wat andere mensen vinden wat je op hun moet toepassen, moet evengoed op henzelf toegepast worden”.*

De jaren nadien is het bedrijf beginnen **groeien** door te exporteren naar het buitenland. In de jaren tachtig werd er al geëxporteerd naar Frankrijk, maar omwille van de hoge transportkost werd besloten om ginds fabrieken neer te zetten. *“Toen ik het roer overnam, hadden we een vijftien à zestien miljoen euro, vandaag hebben we 102 miljoen... Niet groeien is stilstaan”,* vertelt A2. Gedurende deze periode heeft hij voornamelijk de Franse taal geleerd en is hij de structuur blijven onderhouden. Daarnaast beschouwt A2: eerlijkheid, motivatie en informatie als belangrijke factoren. *“Ik ben altijd vrij transparant geweest, het goede en het slechte delen deel ik met mensen. Vroeg of laat moet je het vertellen, dus ik ben altijd van in het begin eerlijk” (A2).*

Op A2 zijn vijftigste, kondigde de algemene directeur aan dat hij op pensioen wenste te gaan. *“Ik ging een probleem hebben omdat die man een samengevatte kennis had van zijn medewerkers”,* vertelt A2. Hierdoor deelde hij het bedrijf op in zes divisies met aan het hoofd telkens een directeur. Zo kan hij telkens terugvallen op sterke figuren en is er sprake van een goede structuur. Er zijn meerdere **tegenslagen** geweest die A2 moest verwerken. *“Als ik u zeg dat ik het al erg vind als iemand hier op pensioen gaat... Dan heb je natuurlijk medewerkers... die we verloren zijn door ziekte en toestanden, daar heb ik het meeste last van gehad”,* vertelt hij. Daarnaast geeft hij mee hoe verschrikkelijk hij het vindt om mensen niet meer bij voornaam te kennen: *“Vandaag werken we met 600 mensen, dat is dan niet aangenaam. Je hebt ook mensen die daar niets mee*

inzitten. Ik vind dat frustrerend". Op éénenvijftigjarige leeftijd is A2 zijn vader verloren: "Dan voel je u niet goed, ten eerste door het feit dat hij er niet meer is, maar ook door het feit dat iedereen dan tot bij u komt voor alle problemen en toestanden". Op dat moment deed A2 zijn job al twintig jaar, echter werd elke tegenslag overlegd met zijn vader. Plots viel dit weg en werd het verantwoordelijkheidsgevoel nog groter. "Hoewel mijn vader een hevig persoon was, denk ik dat ik vanaf toen meer tijd ben gaan maken om rustig met mensen gedachten te wisselen. Minder heftig, rustiger kunnen praten met verschillende mensen of dat nu klanten of leveranciers zijn. Hij deed dat ook en dat is dan waar ik hem gekopieerd heb", vertelt A2. Hij besluit het volgende: "Ik ben nu dan ook op een punt gekomen dat ik zeg: het is oké zo. Ik wil niet perse nog groeien om te groeien. Ik wil eerder werken op de bottom line en stilletjes aan de volgende generatie denken".

LEREN EN IDENTITEIT

Volgens A2 leer je op ieder moment van de dag. *"Als je nu vraagt waar ik het meest van geleerd heb, is dat dat ik als mens de juiste principes toepas",* vertelt A2. "Die reflecties, dat leer je niet in de boekjes", besluit A2. Zo vertelt hij dat leren een wisselwerking is: *"Mijn vrouw is kwaad omdat ik geen tijd heb voor haar... Dan denk ik dat gebeurt hier ook. Mensen die je wandelen stuurt, maar voor die persoon is zijn probleem misschien heel belangrijk".* Daarnaast leert A2 op hun jaarlijkse barbecue enorm veel: *"Ik leer op die dag meer dan eender wanneer. Wat leer ik daar? Wat de kleine problemen en tekortkomingen zijn om het beter te doen".* A2 concludeert dat ten opzichte van netwerking, ervaring en kritische reflectie, theoretische kennis eerder secundair is, echter: *"Je hebt het nu éénmaal nodig. Ik heb het zelf ervaren".* Daarnaast vindt hij dat emoties deel uitmaken van leren: *"Ik denk dat je vooral op momenten van dieptepunten, enorm op uw emotie moet rekenen, anders geef je het op".*

"Wat ik niet wil is dat als je mij thuis leert kennen, dat ik daar anders zou zijn als hier. Met andere woorden, je hebt zo van die mensen die een gespleten persoonlijkheid hebben", vertelt A2. Het hebben van meerdere persoonlijkheden is volgens A2 heel moeilijk en destructief. Hij blijft bijgevolg benadrukken dat zijn identiteit altijd hetzelfde is: *"Voor mij is er maar één leven, ik heb geen twee levens, ééntje privé en eentje zakelijk en nog ééntje ik weet niet waar. Voor mij is dat één pot nat".* Hij wijst er op dat hij jong wil blijven en het jongensachtige tracht te behouden en zich zeker niet wil verschuilen achter een kostuum. Zijn meest uitgesproken identiteitskenmerk blijkt zorgzaamheid met een groot verantwoordelijkheidsgevoel te zijn. Hij gelooft er bovendien in dat alle leermomenten hebben bijgedragen tot wie hij nu is en dat hij als persoon gegroeid is over de periodes heen. Dit alles heeft bijgedragen tot het reilen en zeilen binnen het bedrijf: *"De sfeer die hier hangt, de sfeer waar wij voor staan en het plezier dat wij hebben, daar doen wij het voor".*

TIJDLIJN	QUOTES A2
KINDERTIJD 0 – 16 JAAR	<p>"Als je in een familiebedrijf groot gebracht wordt, of je dat nu wil of niet, krijg je veel info mee."</p> <p>"Er wordt lief en leed gedeeld of het nu over de zaak of over gezinsproblemen gaat, je pikt daar dingen van op."</p> <p>"Je mag een keer meekomen en je ziet het bedrijf met ups en downs functioneren. Je leeft daar mee mee."</p> <p>"Als je veertien tot zestien jaar bent, dan denk je dat het iets onverwoestbaars is wat gedoemd is om levenslang te blijven bestaan."</p>
VAKANTIEJOB 16 – 18 JAAR	<p>"Ik deed letterlijk de productie... Het respect en het hard werken voor de productie is daar ontstaan. Ik voelde mij daar ook thuis."</p> <p>"Dan deed ik de showroom. Daar heb ik veel geleerd. Het contact met de klant is heel belangrijk. Ik heb dat toen opgepikt en ben dat altijd blijven doen."</p> <p>"Dan is het risico groot dat je beschouwd wordt, zonder dat het waar is, als fils à papa... Ik wou daar niet geassocieerd mee worden."</p>
STUDIE 18 – 20 JAAR	<p>"Ik had daar alle vrijheid in... Mijn reden was een beetje gelinkt aan de zaak. Zo ben ik economie gaan of willen gaan studeren."</p> <p>"Het zal zonder diploma ook wel gaan... Het gaat dus niet zonder diploma."</p> <p>"Ik heb de vrijheid niet kunnen managen."</p>
LEGERDIENST 21 JAAR	<p>"Het was dienstplicht en ik vind toch wel dat het u een zekere vorming geeft."</p> <p>"Dat was keihard. Dat was van wit naar zwart of zwart naar wit gaan."</p> <p>"Dat nonchalante is er tijdens de legerdienst toch wat van afgegaan."</p>
HUWELIJK 24 JAAR	<p>"Toen ik studeerde, studeerde mijn vrouw ook nog."</p> <p>"Ik heb een heel goede vrouw die mij regelmatig op mijn donder geeft, maar ook regelmatig zegt van we lossen dat wel op."</p>
STUDIE 25 JAAR	<p>"Thuis zijn het absoluut geen diplomajagers van hoe hoger hoe beter, maar ze waren natuurlijk ontgoocheld na mijn débacle in Leuven."</p> <p>"Ik denk dat je je wat zekerder voelt met twee diploma's... Ik denk dat dat toch wel wat doet en zeker zelfrespect geeft."</p> <p>"Je kan beter meespreken en je voelt aan jezelf dat als je van school komt wel iets weet, maar natuurlijk niet zo heel veel."</p>
OVERNAME 30 JAAR	<p>"Jij doet meer het commerciële en het aankoopgebeuren en ik zal meer het juridische en financiële doen. Dat is perfect gegaan."</p> <p>"Als je de familienaam draagt, word je geacht om veel contact te hebben met klanten."</p>
TEGENSLAG	<p>"Je hebt juist gevraagd naar tegenslagen, die kon ik dan overleggen met mijn vader. Dan valt hij in één keer weg, dan voel je u niet goed."</p> <p>"Ik vind het verschrikkelijk dat ik de mensen niet meer bij voornaam ken."</p>
GROEI	<p>"Ik heb geleerd dat de klant koning is."</p> <p>"De structuur blijven onderhouden, regelmatig bijeen komen. Motiveren, informeren, transparant zijn, het goede en slechte delen met die mensen."</p>

Tabel 4: Tijdlijn met kritische momenten A2 (Eigen weergave)

7.2.3 Tijdlijn A3

Opnieuw start het verhaal in de **kindertijd**. A3 geeft aan dat je als kind heel snel opgenomen wordt in de huiselijke sferen waarbij de rol van de vader als zelfstandige een belangrijke rol speelt. Zo vertelt hij: *"Thuis aan tafel kwam het bedrijf vaak aan bod. In die tijd was het voor mij positief, ik kreeg enorm veel prikkels mee"*. Deze prikkels bleken een positieve invloed te hebben: *"Ik voelde al heel snel, hier wil ik aan meedoen. Zeker omdat het voor mij al direct aanvoelde als iets dat van ons gezin was"*, aldus A3. Daarnaast was A3 actief in de jeugdbeweging. Nu beseft hij dat daar zijn eerste leiderschapscapaciteiten tot uiting kwamen: *"Daar heb je al direct een leerproces in de vorm van interesses. De eerste signalen zijn dat je dat in je hebt om initiatieven te nemen... Je krijgt op dat moment ook mogelijkheden om je daarin te profileren"*. Leider zijn is geen makkelijk gegeven, maar A3 besluit het volgende: *"Ik denk een bescheiden soort leider te zijn"*.

Bij de start van het secundair onderwijs, op twaalf jaar, koos A3 om aan technische vakschool te starten. *"Eigenlijk was er niet direct een grote meerwaarde qua studie, maar het paste in het plaatje van ons bedrijf"*, vertelt A3. Dat is ook gebleken in de daaropvolgende jaren: *"In die vier jaar scheen al heel snel uit dat ik veel interesse had in de job die mijn vader deed"*. Zo vertelt hij eveneens het volgende: *"Woensdagnamiddag en de weekends spendeerde ik met mijn vader op de daken"*. Daarnaast kreeg A3 vaak de taak om de zwakkere medeleerlingen te ondersteunen en te helpen. Wanneer er een werkgroep gemaakt moest worden, was hij één van de eerste die steeds wou meedoen. *"Ik ben er ook vast van overtuigd dat het als kind in u zit of niet. Je kan het voor een stuk wel leren en je daarin verbreden, maar ik denk dat je de basis als kind in je hebt"*, verklaart A3. Gedurende zijn vrije tijd was hij ook bezig met het bedrijf: *"In het magazijn had ik een plaatsje waar ik op zondag mijn eigen toonbank maakte. Toen was ik veertien à vijftien jaar."*

Op zestienjarige leeftijd koos A3 er zelf voor om op **leercontract** te gaan bij zijn vader. *"Dat was eigenlijk tegen de wil van mijn moeder en van mijn leerkrachten want die zagen toch wel andere wegen. Ze zeiden: je gaat daar spijt van krijgen, ga studeren, je kan nog lang genoeg werken"* (A3). Toch zag hij het als een kans: *"Mijn vader was nog alleen in het bedrijf en had geen personeel en zo kon ik een mooie combinatie maken wat betreft mijn vader helpen en studeren"*. Daarnaast speelde de financiële kant mee. *"Met dat leercontract had ik natuurlijk niet veel vorming gehad, dat is vrij basic en zo spectaculair was dat niet. Daarom had ik voor mezelf al direct uitgemaakt dat ik avondonderwijs ging doen"* (A3). Dit gebeurde vanaf zijn negentien jaar in combinatie met het technische werk doorheen de dag. Al snel bleek dat A3 zijn perspectieven veel breder lagen als enkel dakwerken waardoor hij ervoor koos om eveneens schrijnwerkerij en algemene bouwwerken bij te studeren. *"Dus eigenlijk heb ik nu alle mogelijkheden, zo kunnen wij vandaag aannemingen doen wat betreft de gehele bouwsector"*, vertelt A3. Het was intensief om werk en avondonderwijs te combineren, maar hij besluit er veel geleerd te hebben. *"Daar ga je vooral veel ondernemers tegenkomen en zo krijg je al een soort netwerk... Ik was ook iemand die zelf initiatief nam"* (A3). Een voordeel dat A3 ervaren heeft, is dat hij is meegegroeid in het bedrijf: *"Dat is misschien het positieve van heel het verhaal dat je als jonge kerel in het bedrijf komt waar je mag meewerken"*. Hij vertelt hierover nog het volgende: *"Ik ging naar klanten met veel verantwoordelijkheidszin, maar de verantwoordelijkheid had ik niet op dat moment"*.

"Ik denk dat ik op de leeftijd van **24 à 25 jaar**, vooral mijn eigen ding ben beginnen doen", geeft A3 aan. Op zijn 27 jaar stapte hij op zijn vader af en zei: "Pa, is dat nu alles wat wij kunnen? We moeten breder gaan... We hebben er over gebabbeld en dan heeft mijn vader mij toch gevolgd in de richting van verbreden in onze sector." In 1997 is het bedrijf vervolgens een NV geworden en is A3 medevennoot geworden terwijl hij nog op de werkvloer tewerkgesteld was.

Vanaf zijn **28 jaar** kwam hij terecht in een vereniging, wat een absolute meerwaarde was doordat hij in contact kwam met vele mensen en zo zijn netwerk kon verbreden. "Ik ben één jaar prins carnaval geweest en dan heb ik tien jaar in de raad van elf gezeten, de organisatie rond het carnavalsgebeuren... Daar heb ik een doorstart gekregen. Ik heb me als ondernemer kunnen verbreden, niet zo zeer in de vorm van met mijn beroep bezig te zijn, maar wel als ondernemer. Ik heb daar heel veel lessen gekregen in het organiseren van events" (A3). Over deze periode heen kreeg A3 meer verantwoordelijkheden in het bedrijf en zat de overname er aan te komen. Met dit in gedachte, was het na tien jaar tijd om afscheid te nemen van de raad van elf. A3 zegt hierover: "Als ik ergens voor wil gaan, ga ik er ook voor. Als ik mij er niet goed bij voel dan stop ik."

"Ik had dan wel overkoepelend een andere vereniging getroffen en dat is Bouwunie. Omdat ik toch wel op zoek was naar een bepaald netwerk, naar een bepaalde ondersteuning die ik als ondernemer zocht", dat was op zijn **38^{ste}**. Gedurende zes jaar is hij voorzitter geweest van de vereniging van de dakwerkers en hierna werd hij ondervoorzitter van Bouwunie Limburg. "Toen had ik de pech dat de voorzitter van Bouwunie geen voorzitter meer wou zijn... Er werd heel snel in mijn richting gekeken... Waarom zeg ik de pech? Eigenlijk ben ik nog een veel te dynamisch ondernemer... Daarom zie ik het als een hobby" (A3). A3 vertelt dat hij een persoon is die niet graag in de volle belangstelling staat. Hij kan er mee om, maar hij gaat er niet naar op zoek.

Rond die zelfde periode vond eveneens de **overname** plaats. "Mijn vader voelde heel fel aan dat hij voor mij als ondernemer een rem was", vertelt A3. Bijgevolg hanteerde hij een andere aanpak, al verliep dat niet makkelijk: "Na de overname in 2007, had ik het gevoel dat ik gevoelsmatig op een eiland stond. Ik had geen klankbord meer. In 2010 heb ik toch een omslag gemaakt hoe ik zelf als ondernemer verder wil en hoe ik omga met situaties. Dat is een goede zet geweest en daar is mijn persoonlijkheid een stukje veranderd. Ik laat de zaken wat meer gebeuren". Daarnaast vertelt A3 dat de overname van het bedrijf van je ouders gepaard gaat met heel wat druk. "Op een gegeven moment kreeg ik de prikkels van mijn ouders niet meer omdat zij tevreden waren met waar ze stonden... Carnaval en Bouwunie hebben mij geholpen om mijn weg te zoeken", aldus A3.

De laatste drie jaar heeft A3 enkele beslissingen genomen waarbij hij zichzelf een stuk ontlast omdat hij opmerkte dat hij anders met zaken moest omgaan. "Op een gegeven moment als je hetzelfde blijft doen als je gewoon was en het groeit, dan loop je vast als persoon", vertelt A3. Hij wou vermijden een ongelukkige ondernemer te worden. Hierin is hij geslaagd en hij is trots op wat hij reeds bereikt heeft: "We zijn de laatste jaren geëvolueerd en het stopt nog niet want er zijn nog plannen". A3 zegt eveneens niet zo zeer bezig te zijn met het **succes** maar het vormt ongetwijfeld wel een voeding als ondernemer om gemotiveerd te blijven.

Om af te sluiten, geeft A3 aan dat er eveneens enkele **tegenslagen** geweest zijn. Op zijn achttien jaar is hij van het dak afgevallen: *"Toen was de reactie van mijn moeder: je gaat er mee stoppen"*. Daarnaast was ook zijn scheiding een tegenslag waarover hij het volgende zegt: *"Niet honderd procent, maar wel een stuk heeft het met mijn werk te maken gehad. Je verliest elkaar op een gegeven moment in de relatie"*. Ze woonden toen nog boven de zaak en ieder moment dat hij kon, was hij met de zaak bezig. *"In 2007 heb ik gezegd: dit gaan we anders doen"*, vertelt A3. Een investering bij de overname gevolgd door een crisis in de bouw was eveneens een moeilijke periode. *"Achteraf bekeken, is dat geen tegenslag maar een grote meevaller geweest. We hebben daar zo hard voor moeten werken en hebben continu onze perspectieven en doelstellingen moeten bijsturen, waardoor we tot dit resultaat gekomen zijn"* (A3). Tenslotte is afscheid nemen moeilijk: *"Ik sta soms wat te kort bij mijn personeel en ik schep snel een familiale band. Een werknemer zag mij zelfs als zijn vader. Van zo'n mensen afscheid moeten nemen omdat je de boel omgooit, zijn pijnlijke momenten. Dan krijg je een terugval"*.

LEREN EN IDENTITEIT

Op vlak van leren besluit A3 het volgende: *"Het zijn vooral de laatste twintig jaar waarin ik me heb kunnen scholen. Ik heb ervaring kunnen opdoen, kunnen bijscholen en kunnen netwerken. Nog steeds sta ik er heel fel voor open om bij te leren, dingen aan te nemen en iets te doen met wat ik rond me hoor en zie gebeuren. Ik ben geen ondernemer die op een eiland staat"*. Het zijn voornamelijk het netwerken, de ervaring en de participatie die hem tot leren aanzetten. Theoretische kennis doet er minder toe: *"Wat ik zie, wat ik hoor, ik neem het op. Dat is mijn methode van leren... Ik ben niet iemand die snel de boeken induikt"*. Daarnaast geeft A3 mee dat je moet durven: *"Als ondernemers onder elkaar komen, moet je durven luisteren. Er zijn heel veel ondernemers die oorkleppen opzetten en niet willen horen. Ik sta er voor open en nog steeds als ik dingen opvang, denk ik dat het ons bedrijf misschien wel ten goede zou komen"*. Tenslotte zijn leren en emotie onlosmakelijk verbonden: *"Ik ben iemand waarbij emotie enorm meespeelt in het ondernemen. Ik kan me dat niet anders voorstellen. Ik denk ook dat de passie die ik heb voor het bedrijf en voor het beroep, zeer hoog ligt. Daar zit ook de nodige emotie in verborgen. Die passie voelt iedereen ook wel, zowel klanten als medewerkers binnen het bedrijf"*, aldus A3.

Inzake identiteit geeft A3 het volgende mee: *"Mijn persoonlijkheid is altijd gebleven zoals ik vroeger als klein mannetje was. Het is wel zo dat je met bepaalde dingen anders om gaat. Dat is een beetje de levenservaring dat je dingen anders inschat en er anders mee om gaat"*. Daarnaast vertelt A3 dat de besproken leermomenten een zekere meerwaarde waren in zijn leven: *"Ik denk, moest ik die momenten niet gehad hebben, ik als persoon niet iemand anders zou zijn, maar ik denk dat ik als persoon wel ergens anders zou staan dan dat ik nu sta"*. Zo concludeert hij tenslotte: *"Ik ben er vast van overtuigd dat het leerproces belangrijk is geweest voor de persoon en de ondernemer die ik nu ben. Zonder dat was het niet gelukt"*. A3 is een emotionele leider met een enorme passie die bovendien meegaand, vrij direct maar toch vergevingsgezind is.

TIJDLIJN	QUOTES A3
KINDERTIJD 0 – 16 JAAR	<p>"Thuis aan tafel kwam het bedrijf vaak aan bod... Ik kreeg enorm veel prikkels."</p> <p>"Heel snel word je als kind daar mee in opgenomen, in die huiselijke sferen met het zelfstandig zijn."</p> <p>"Ik voelde al heel snel, hier wil ik aan meedoen. Zeker omdat het voor mij al direct aanvoelde als iets dat van ons gezin was."</p> <p>"Daar kwam het eigenlijk eerst tot uiting, in de jeugdbeweging."</p> <p>"In het magazijn had ik een plaatsje... waar ik mijn eigen toonbank maakte."</p> <p>"Ik ben er ook vast van overtuigd dat het als kind in u zit of niet."</p>
STUDIE 16 JAAR	<p>"Woensdagnamiddag en de weekends spendeerde ik met mijn vader op het dak."</p> <p>"Het leercontract was puur mijn eigen keuze."</p> <p>"Ik had voor mezelf al direct uitgemaakt dat ik avondonderwijs ging doen."</p> <p>"Daar ga je vooral veel ondernemers tegenkomen en zo krijg je al een soort netwerking. Dat is ook de eerste aanzet. Ik was iemand die zelf initiatief nam."</p>
EERSTE JOB 20 JAAR	<p>"De verantwoordelijkheidszin, die was er wel maar de verantwoordelijkheid had ik niet op dat moment. In het verenigingsleven heb ik dat wel gekregen."</p> <p>"Ik ben meegegroeid in het bedrijf."</p> <p>"Die gast van 27 jaar, loopt dan vast bij zijn vader en zegt: pa is dat nu alles wat wij kunnen? We moeten breder gaan."</p> <p>"Daar heb ik toen ook de mogelijkheid toe gekregen en in 1997 is het een NV geworden en ben ik medevennoot geworden. Ik zat toen nog op de werkvloer."</p>
HUWELIJK	<p>"Niet honderd procent, maar wel een stuk heeft het met mijn werk te maken gehad. Je verliest elkaar op een gegeven moment in de relatie."</p> <p>"De kinderen prikkelen, dat is niet nodig, dat krijgen ze vanzelf mee."</p> <p>"Hij zal onderaan aan de ladder moeten beginnen als hij in het bedrijf komt hier, maar hij heeft wel die knowhow nodig."</p>
NETWERK 28 JAAR - NU	<p>"Ik heb daar heel veel lessen gekregen in het organiseren van events."</p> <p>"Ik heb daar veel mensen leren kennen... Dat was toch wel een meerwaarde."</p> <p>"Als ondernemer heb je dat ook nodig dat je bepaalde mensen rond je hebt, die je mee helpen ondernemen en mee helpen beslissingen nemen..."</p>
OVERNAME 38 JAAR	<p>"Mijn vader voelde heel fel aan dat hij voor mij als ondernemer een rem was."</p> <p>"Op een gegeven moment kreeg ik de prikkels van mijn ouders niet meer..."</p> <p>"Ik had geen klankbord meer, mijn vader had zich vrij drastisch teruggetrokken en ik stond er alleen voor."</p> <p>"In 2010 heb ik toch een omslag gemaakt."</p> <p>"Je neemt de zaak over van je ouders... dat is toch een bepaalde druk..."</p>
TEGENSLAG	<p>"Op achttienjarige leeftijd ben ik van het dak gevallen..."</p> <p>"Dan is mijn scheiding ook een grote tegenslag geweest."</p> <p>"Direct na de investering kwam de crisis in de bouw."</p>
GROEI	<p>"Het is natuurlijk wel een voeding voor de ondernemer om gemotiveerd te blijven maar dat ik echt intens met het succes bezig ben, niet echt."</p>

Tabel 5: Tijdlijn met kritische momenten A3 (Eigen weergave)

7.2.4 Tijdlijn A4

A4, derde generatie bedrijfsleider, geeft aan een zorgeloze **kindertijd** gehad te hebben met een goede familiale band. *"Er werden wel wat dingen gezegd, maar ik kan mij niet herinneren dat het zo uitgebreid was"*, vertelt A4 over wat hij als kind opving over het bedrijf. *"Als kind heb je daar niet echt een boodschap aan"* (A4). Wel geeft hij aan toen beseft te hebben dat ze thuis niets te kort hadden: *"Ik legde de link tussen wat mijn ouders deden en de rest. Ik had het gevoel dat ze dat blijkbaar wel goed deden"*. De zaak was gelegen in Hasselt terwijl het gezin in Zolder woonde: *"Ik kwam niet veel in de zaak. Dat gebeurde wel eens op een zaterdag"*. Door de week kwamen zijn ouders pas tegen half zeven of zeven uur thuis waardoor het aan hemzelf was om zijn huiswerk te doen. *"Tijdens mijn jeugd heb ik relatief veel aan sport gedaan. Ik denk dat dat ook wel voor een stuk meegespeeld heeft in mijn karakter en doorzettingsvermogen"*, geeft A4 mee. Hij deed aan paardensport waardoor hij twee tot drie uur per dag met de paarden bezig was: *"Ik denk dat ook daar een beetje de discipline uit gekomen is"*. A4 besluit deze periode met: *"Ik had op mijn zeventien à achttien jaar totaal geen interesse in het bedrijf"*.

"Ik heb altijd mogen kiezen wat ik wou studeren en doen", vertelt A4. Bijgevolg startte hij op achttienjarige leeftijd eerst de **studie** boekhouden in Hasselt en later de studie informatica in Leuven. *"In die lessen informatica krijg je veel theorie en bagage mee, maar uiteindelijk door daar op kot te zitten en mensen te leren kennen... Zo van die superintelligente kerels die enkel met IT bezig zijn. Daar heb ik veel van geleerd"*, vermeldt A4. Dit heeft eveneens meegebracht dat hij verder is gaan kijken dan iemands uiterlijk en de inhoud sterker is gaan waarderen. Gedurende zijn studies startte zijn vader een plotdienst op: *"Ik heb dat helpen opstarten tot hij iemand in dienst had. Dat was mijn eerste aanraking met het bedrijfsverhaal"*. Echter had hij op dit moment nog steeds niet het idee om ooit in de zaak te beginnen.

Hierna moest A4 zijn **legerdienst** volbrengen. *"Ik dacht als ik er dan toch heen moet gaan dan kan ik beter iets nuttigs doen. Dus had ik gekozen om het rijbewijs van vrachtwagen te halen"*. Zes weken lang kreeg hij een opleiding in Heverlee en nadien zat hij in Zonhoven, dicht bij huis. *"Ik was 24 jaar en dan zit je daar met kerels van achttien jaar en met van die leidinggevendenden die zelf maar twintig tot tweeëntwintig waren. Je doorziet dat wel, hoe flauw en belachelijk dat is"*, vertelt A4. Daarnaast geeft hij mee dat hij tijdens deze periode het groepsgevoel heeft opgedaan: *"Op een bepaald ogenblik denk je van hoe kunnen we de zwakste schakel proberen mee te trekken in het verhaal om toch niet continu als slechtste peloton naar voor te komen"*. De dagen in het leger waren meestal op tijd gedaan waardoor A4 nadien nog enkele uren in de zaak op de plotdienst ging werken.

Aan het einde van zijn legerdienst startte A4 met **solliciteren**. Op dat moment viel de toenmalige chauffeur van het familiebedrijf tijdelijk uit waardoor hij de taak op zich nam: *"Ik heb drie maanden met de bestelwagen doorheen het Vlaamse land getoerd. Zo begin je er toch wat interesse in te krijgen en te zien hoe en wat"*. Zijn twee zussen waren al tewerkgesteld in het bedrijf en hij is eveneens blijven hangen. *"Op dat ogenblik waren we nog met printen bezig, dat was aan het begin van digitaal drukken. In 1993 zijn we dan begonnen met digitaal drukken"*, dat interesseerde A4 veel meer. *"Dan heb ik ook een aantal jaren zelf gedrukt en voorbereidend werk*

gedaan en aan alle machines gestaan" (A4). A4 is meer een technisch dan een commercieel persoon. "Daarna hebben wij zeventien jaar als familie samengewerkt... Ik werkte met mijn vader samen. Wij konden het oneens zijn of ruzie maken, maar dat bleef binnen de bedrijfsmuren", vertelt A4. Hij leerde uit deze periode voornamelijk dat je niet in één keer heel wat kan veranderen, maar dat het stap voor stap moet gebeuren en dat de familiale band en de zaken gescheiden moeten blijven. Deze periode verliep goed: "Mijn vader was met het commerciële bezig en de productie en de rest zat bij mij. Dat maakte dat we een goede tandem waren". De technologische kennis zorgt ervoor dat A4 vandaag perfect weet wat mogelijk is en wat niet.

"Het is belangrijk dat je **privé** een stabiel verhaal hebt. Van thuis heb ik mij weinig aan te trekken. Ik heb het geluk dat mijn vrouw zich meer op de kinderen focust... Ik heb me dan voor honderd procent op het bedrijf kunnen focussen. Dat is een enorme luxe", stelt A4 vast. Hierbij vertelt hij eveneens dat hij in zijn privé omgeving minder hard is als op het werk. "Langs de andere kant zeg ik dat de deur open staat en we moeten kunnen babbelen, maar je zit met een economische realiteit die meespeelt. Op het einde van de rit moeten de medewerkers, leveranciers, enzovoort betaald worden"... "Dat heb ik waarschijnlijk geleerd door met mijn vader samen te werken. Hij was op dat gebied ook hard", zegt A4. Naar zijn eigen gezin toe houdt hij eveneens werk gescheiden en hij laat zijn kinderen zelf de richting kiezen die ze uit willen.

"Op een bepaald ogenblik ga je je afvragen hoe het verder moet als je het bedrijf wilt **overnemen** en je die investering moet doen. Je kan dat moeilijk doen als je vijftig bent en nog moet afbetalen", vertelt A4. Bijgevolg heeft hij de vraag gesteld hoe dat opgelost ging worden: "Mijn vader zei eind 2009, begin 2010 gaan we dat oplossen en we zien dat we dat eind 2010 van de baan hebben". Februari 2010 is zijn vader, die nog heel actief was binnen de onderneming, overleden. Dit was een moeilijke periode voor het gezin: "Hij viel toen twee keer weg. Enerzijds het emotionele verlies privé van je vader kwijt te spelen. Anderzijds de zakenpartner waarbij je zeventien jaar dagelijks op het bureau binnenliep. Het klankbord viel weg". "Uiteindelijk hebben we in 2010-2011 samen als familie beslist hoe we verder gaan met het geheel", vertelt A4. Dit is zonder ruzie kunnen verlopen. Hij geeft mee dat het belangrijk is om enerzijds de marges te halen, maar anderzijds is de familiale band eveneens belangrijk. Hierna is het bedrijf de medewerkers sterk gaan betrekken omwille van de vragen waar zij mee zaten. Ze hebben meer zeggenschap gekregen. Echter zijn er toen ontslagen gevallen: "Ik heb van een aantal mensen afscheid moeten nemen. Ik ben daar op een bepaald ogenblik vrij kordaat in geweest".

"Ik denk dat we gegroeid zijn naar een bedrijf waarbij ik me probeer te omringen door mensen die bepaalde dingen beter kunnen dan ikzelf", vertelt A4. Om te **groeien** moest de visie van het bedrijf bijgesteld worden: "Je kan geen visie hebben binnen vijf jaar want het gaat zo snel. Je kan wel een idee hebben welke richting je uitgaat, de doelstellingen moet je toch op kortere termijn zetten". Vervolgens is het beyond verhaal tot stand gekomen: "Mijn opleiding heeft ervoor gezorgd dat ik die stap wel heb kunnen zetten omdat ik er wel voeling mee had... Wat dat betreft denk ik dat de opleiding toch wel een belangrijk gegeven is, of je dat direct gaat gebruiken of niet, maar tot uw algemene kennis draagt dat toch wel enorm bij". "Aan de andere kant staan we enorm onder druk. Dat maakt u natuurlijk als persoon ook harder", zo vertelt A4 dat elk velletje papier

dat in de vuilbak terecht komt een kost is terwijl hij daar vroeger meer begrip voor had. Ten slotte geeft hij mee altijd positief ingesteld te zijn of het nu een groeiperiode is of niet.

Een zware **tegenslag** die het bedrijf heeft moeten verwerken is de crisis. Dit bracht met zich mee dat er veranderingen doorgevoerd moesten worden. Hierover zegt A4 het volgende: *"De mens is van nature uit niet gemaakt om te veranderen. Dan voel je ook hoeveel weerstand je hebt van een beperkte groep mensen als je iets wilt veranderen. Je moet goed communiceren waarom je iets doet"*. Zo kon een zeer trouwe werknemer A4 niet als baas accepteren. Dit leidde uiteindelijk tot een ontslag. Een investering in machines, die nadien niet de juiste keuze bleek te zijn, was eveneens een tegenslag. Hierbij had A4 toch een positieve ingesteldheid: *"Dan kan je in een hoekje gaan zitten, maar dat helpt niet... Je hebt een beslissing genomen en daar moet je de gevolgen van dragen of die nu positief of negatief zijn"*. Tenslotte was, zoals reeds voorgaand vermeld, het overlijden van zijn vader een zware periode.

LEREN EN IDENTITEIT

Wanneer we terugblikken op de verschillende leermomenten in het leven van A4 zien we dat de paardensport hierin een belangrijke rol heeft gespeeld. Het heeft hem geleerd om een zekere discipline te hebben en zich voor de volle honderd procent in te zetten. Tijdens zijn studententijd heeft hij voornamelijk geleerd uit het contact met andere mensen. Terwijl A4 het individueel kon redden, heeft hij gedurende de legerdienst voornamelijk het groepsgevoel meegekregen. Zijn vader heeft hem dingen geleerd zoals het scheiden van werk en privé, het niet kunnen veranderen van zaken van de ene op de andere dag en het ventileren. De overname is toch wel het belangrijkste leermoment geweest voor A4: *"Je maakt je over bepaalde zaken niet meer druk en je kan de belangrijkheid van bepaalde zaken inschatten"*. Gedurende deze periode is hij er eveneens in geslaagd om op de juiste manier om te gaan met medewerkers, klanten en leveranciers: *"Je leert continu en dat stopt nooit denk ik. Je neemt steeds dingen op. Als ik met bepaalde personen praat, dan denk ik van dat zou ik misschien ook eens moeten doen"*. Netwerking is zeker en vast belangrijk voor A4 omdat je nooit genoeg mensen kan kennen. A4 is voornamelijk actief binnen Vlajo en Ondernemers voor de klas. Daarnaast is kritisch zijn een must: *"Ik probeer bij het nemen van beslissingen af te toetsen om te zien of dat de juiste beslissing is"*. Inzake theoretische kennis besluit A4 het volgende: *"Als je van school komt ken je eigenlijk niks, wat je ook doet"*. Aansluitend geeft hij mee dat algemene kennis toch een grote bijdrage kan zijn aan. Tenslotte besluit A4: *"Ik heb vandaag niet het gevoel dat ik niets meer kan leren of moet leren, integendeel"*.

A4 denkt voornamelijk een doorzetter te zijn: *"Ik geef niet gemakkelijk op en ik denk dat dat als kind ook al wel een stuk in mij zat"*. *"Een karakter verander je niet zo maar. Je kan dat wel wat afstemmen maar een persoon kan je niet zo maar veranderen. De omgeving en de ervaring die je erbij krijgt en opdoet, spelen wel mee"*, vertelt A4. Zo besluit hij het volgende: *"Moest ik aan de andere kant van de wereld geboren zijn, bepaalde karaktereigenschappen zou ik zeker wel hebben"*. De leermomenten hebben bijgedragen tot wie A4 nu is: *"Wat ik onderweg ben tegengekomen, dat wat je er uit leert, dat is veertig à vijftig procent van wie je nu voor je hebt"*.

TIJDLIJN	QUOTES A4
KINDERTIJD 0 – 18 JAAR	<p>"Ik kwam niet veel in de zaak. Dat gebeurde wel eens op een zaterdag."</p> <p>"Er werden wel wat dingen gezegd, maar ik kan mij niet herinneren dat het zo uitgebreid was."</p> <p>"Ik legde de link tussen wat mijn ouders deden en de rest. Ik had het gevoel dat ze dat blijkbaar wel goed deden."</p> <p>"Tijdens mijn jeugd heb ik relatief veel aan sport gedaan. Ik denk dat dat ook voor een stuk meegespeeld heeft in mijn karakter en doorzettingsvermogen."</p> <p>"Ik had op mijn zeventien à achttien jaar totaal geen interesse in het bedrijf."</p>
STUDIE 18 JAAR	<p>"Ik heb altijd mogen kiezen wat ik wou studeren en doen."</p> <p>"Uiteindelijk door daar op kot te zitten en mensen te leren kennen... daar heb ik veel van geleerd."</p> <p>"Je moet inhoud zien, dat heb ik daar wel geleerd."</p> <p>"Mijn vader startte met een plotdienst. Ik heb dat helpen opstarten tot hij iemand in dienst had. Dat was mijn eerste aanraking met het bedrijfsverhaal."</p> <p>"Op dat ogenblik had ik nog altijd niet het idee dat ik ooit in die zaak zou gaan."</p>
LEGERDIENST 24 JAAR	<p>"Ik had gekozen voor het rijbewijs vrachtwagen. Ik dacht als ik er dan toch heen moet gaan dan kan ik beter iets nuttigs doen."</p> <p>"Op een bepaald ogenblik denk je hoe kunnen we de zwakste schakel proberen mee te trekken... Toch wat groepsgevoel uiteindelijk..."</p> <p>"Ik kijk daar zeker niet negatief op terug, naar die legerdienst."</p>
EERSTE JOB 25 JAAR	<p>"Ik heb drie maanden met de bestelwagen doorheen het Vlaamse land getoerd. Zo begin je er toch wat interesse in te krijgen en te zien hoe en wat."</p> <p>"Mijn twee zussen werkten toen al binnen het bedrijf, ik ben ook blijven hangen."</p> <p>"Ik heb ook een aantal jaren zelf gedrukt, voorbereidend werk gedaan en aan alle machines gestaan."</p> <p>"Daarna hebben wij zeventien jaar als familie samengewerkt."</p>
HUWELIJK 26 JAAR	<p>"Ik heb het geluk dat mijn vrouw zich meer op de kinderen focust... Ik heb me dan voor 100% op het bedrijf kunnen focussen. Dat is een enorme luxe."</p> <p>"Ik denk wel dat ik privé minder hard ben als op het werk."</p> <p>"Ga eerst maar eens elders werken, dat je weet hoe het op een ander gaat."</p>
NETWERK	<p>"Als je netwerking bekijkt, je kan nooit genoeg mensen kennen."</p>
OVERNAME 42 JAAR	<p>"Een beetje op mijn vraag, zeg ik van hoe gaan we dat geheel oplossen. Mijn vader zei eind 2009, 2010 gaan we dat oplossen...."</p> <p>"Enerzijds het emotionele verlies privé van je vader kwijt te spelen. Anderzijds als zakenpartner waar je zeventien jaar dagelijks op het bureau binnenliep."</p>
TEGENSLAG	<p>"We hebben ook een deel van de crisis meegemaakt."</p> <p>"Op een gegeven moment heb ik een medewerker moeten afdanken die tien jaar bij ons was, nooit ziek is geweest en die ik altijd kon ik bellen."</p>
GROEI	<p>"Ik denk dat ik van nature uit nogal positief ben ingesteld."</p> <p>"Aan de andere kant staan we enorm onder druk. Dat maakt u harder."</p>

Tabel 6: Tijdlijn met kritische momenten A4 (Eigen weergave)

7.2.5 Tijdlijn A5

"Ik denk dat je met de opvoeding en het thuiskader, de normen en de waarden en het leven met zelfstandigen, het hard werken wel meekrijgt en dat je daar onbewust een stukje mee getriggerd wordt in de richting van ondernemerschap", vertelt A5. De **kindertijd** is een belangrijk moment dat een wezenlijke impact kan hebben. Echter vertelt de ondernemer dat het bedrijf van zijn vader geen dagelijks onderwerp was aan tafel, maar dat je als kind wel opmerkt hoe je vader functioneert. "Ik denk dat mijn vader in ieder geval geprobeerd heeft aan zijn kinderen mee te geven dat je hard moet werken en dat als je iets wilt bereiken je dat op een correcte manier moet proberen te doen. Je moet waarden en normen blijven respecteren. Je hebt een bepaalde verantwoordelijkheid als ondernemer" (A5). Als kind wist hij reeds dat hij de tijdsinvulling van zijn vader niet wenste te kopiëren aangezien zijn vader niet vaak thuis was.

Hierna **studeerde** A5 toegepaste economische wetenschappen in Leuven. Een heel bewuste keuze die hij zelf nam en waarvan hij volledig overtuigd was: "Het was voor mij redelijk snel duidelijk dat ik ondernemer wou worden, al dan niet in een familiale omgeving" (A5). "Het is een periode geweest die een grote impact heeft gehad op mijn leven en op mijn manier van kijken naar ondernemerschap", gaat A5 verder. Dit komt doordat hij actief was in een studentenclub en praeses is geworden. Gedurende deze periode leerde hij voornamelijk meer zelfstandig worden, dingen organiseren en spreken. "Ik ben daarna nog een maand of vier op stage geweest in Bologna in Italië, daar heb ik in het Italiaans helemaal mijn eigen boontjes moeten doppen", vertelt hij. Dit heeft eveneens bijgedragen tot het zelfstandig worden. Daarnaast deed hij in het transportbedrijf van zijn vader vakantiejobs: "Dat was om centjes te verdienen en van mijn ouders uit was dat om mij te stimuleren wat ondernemend te zijn en wat te doen...". Hij geeft mee dat deze vakantiejobs te weinig diepgaand waren om zijn zicht op ondernemerschap te veranderen.

Na zijn studies maakte A5 voor zichzelf uit dat hij eerst externe expertise en kennis wou op doen. "Als fils à papa in het bedrijf komen, was niet mijn ambitie", aldus A5. Vervolgens is hij gedurende twee jaar bij KPMG aan het **werk** gegaan, gevolgd door twee jaar dienst bij LRM. "Ik heb in die periode, die vier jaar dat ik in de audit, consultancy en analyse heb gezeten, heel veel dingen gezien van hoe het moet en hoe het niet moet", besluit A5. Gedurende deze periode kreeg hij opnieuw bevestiging dat hij zelfstandige wenste te worden. "Daar is toch wel een beetje de kennis opgedaan van wat je nodig hebt, hoe je dat kan doen en waar je op kan letten... Dat zijn een aantal dingen die toch wel belangrijk zijn voor een ondernemer", vertelt hij. Uiteindelijk is deze ervaring van pas gekomen bij de overname van het bedrijf.

Gedurende deze periode is de geïnterviewde eveneens **getrouwd**: "Dat heeft een impact gehad op mijn rol als ondernemer in de zin van dat je rekening moet houden met je echtgenote. Je moet vooral het geluk hebben dat je een echtgenote hebt die je steunt en ondersteunt en begrip heeft voor hetgeen dat je doet en wilt doen, wat je wilt bereiken". Hij heeft steeds begrip gekregen van zijn echtgenote en steun van de familie. Over de komst van de kinderen vertelt hij het volgende: "Je moet zien dat je het evenwicht tussen familie en werk kunt blijven kaderen. Ik was wat ouder toen ik aan kinderen begon en ik denk dat dat als ondernemer niet erg is". Dit heeft hem als persoon niet onmiddellijk veranderd, maar af en toe was het nodig zaken anders te organiseren.

Naar zijn eigen kinderen toe handelt hij als volgt: *"Ik probeer ze te prikkelen en de nodige waarden evenals een visie mee te geven"*. De kinderen forceren zal hij nooit doen.

In 1992 besloot de geïnterviewde om samen met zijn broer **zelfstandig** te worden en een bedrijf over te nemen. Hun vader was intussen uit de transport gestapt. *"Ik kom uit een bedrijfsfamilie en we vonden het wel belangrijk om ook hier weer met een stukje familie verder te gaan"*, vertelt A5. Thuis waren ze met vijf kinderen, maar met twee het bedrijf opstarten leek een haalbare kaart. Bovendien namen ze een bedrijf over dat er niet zo goed voor stond en waren de anderen niet geïnteresseerd. *"De reden waarom ik dit met mijn broer doe is omdat we complementaire karakters en figuren zijn die goed met elkaar kunnen functioneren"*, vertelt A5. De slechte toestand van het bedrijf heeft een impact gehad op de manier van aanpakken: *"In de beginfase hebben we heel goed op de centen moeten letten en controle moeten doen op van alles en nog wat"*. Er moesten voortdurend analyses gemaakt worden van de investeringen en de terugverdientijd. De gevolgen moesten eveneens nagegaan worden omdat het noodzakelijk was. Daarnaast volgden onmiddellijke onderhandelingen met vakbonden en personeel, met afvloeiingen tot gevolg. *"Langs de andere kant was het een hele uitdaging om iets van nul of beneden nul terug op te bouwen en er iets moois van te maken. Het was een verhaal waarin ik wel geloofde"*, besluit A5. Het was een risico, maar het was geen ramp geweest als het mislukt was omdat de overnameprijs niet zo hoog lag. Hij geeft mee: *"We hebben er bewust voor gekozen"*.

Een belangrijk leermoment was het voorzitterschap bij VKW: *"In die periode leer je nog meer netwerken op hoog niveau met politieke en organisatie contacten"*. Een **netwerk** op een ander niveau kwam tot stand waarbij de geïnterviewde leerde te relativeren en te negotiëren. Vanuit VKW is de stap richting VBO en Agoria eveneens gezet: *"Dat soort zaken heeft me altijd wel geboeid, maar het geeft ook wel een openheid aan je ideeëngoed en aan je mentaliteit om op die manier te leren netwerken, communiceren en presenteren"*. Daarnaast is A5 voorzitter geweest van service- en ondernemersclubs en van een voetbalclub.

Het bedrijf kende een enorme **groei**: *"De evolutie die we hier de afgelopen vijftientig jaar hebben meegemaakt, wat er in die periode is gebeurd, die impact is enorm"*. De digitalisering heeft hier voor een groot stuk mee te maken en heeft enorm veel meegebracht in het bedrijf. *"Ik denk dat dat zeker allemaal wat externe factoren zijn waar je rekening mee moet houden"*, aldus A5. Daarnaast geeft hij het volgende mee: *"Ik denk dat het belangrijk is om als ondernemer je horizon open te stellen en te blijven leren en absorberen"*. Hij wil een ondernemer zijn die gezond leeft en een mentale weerbaarheid en inschattingsvermogen heeft. Bovendien wil hij kunnen inschatten wat hij kan en wat niet: *"Je moet daar een goed inzicht in krijgen en je goed proberen te omringen met de juiste mensen die de dingen die jij niet kan, kunnen invullen"*.

"Er is een zekere stabiliteit geweest na een aantal goede groei jaren en dan is de crisis beginnen toeslaan", vertelt A5. De **crisis** binnen deze sector kwam iets later dan in de andere sectoren: *"We hebben een overname gedaan in 2010 op het moment dat we dachten dat de crisis al voorbij was, terwijl het toen pas begonnen is"*. Dat is slecht afgelopen maar hierover vertelt hij het volgende: *"Daar leer je als ondernemer gigantisch veel uit... Dat zijn leermomenten die geld kosten en pijnlijk zijn, maar dat is het verhaal van een ondernemer die een risico neemt en wil nemen en wil groeien"*

en vooruitgaan". Het is niet steeds rozengeur en maneschijn en tijdens deze momenten moet er sterk onderhandeld worden met banken en allerlei andere instellingen die enorm kritisch beginnen te worden. Uit dit gegeven werd eveneens geleerd: "Je leert dan weer een aantal zaken omtrent onderhandelen en je organisatie leert ook beter verkopen. Dit is nodig want als je dan niet aan de kar trekt, dan ga je er onderdoor". Gedurende deze crisisperiode zijn er enkele afslankingen moeten gebeuren: "Het ontslaan heeft impact en is niet plezant en weegt wel wat, maar het is een noodzakelijk element waar je door moet". Echter is communicatie hierbij iets heel belangrijk zowel naar personeel als naar stakeholders toe. De geïnterviewde besluit het volgende: "De crisisperiode heeft ons geleerd dat wij nog veel creatiever, actiever en innovatiever moeten zijn en dat we meer specifieke keuzes moeten maken. Je moet goed je profiel bepalen. Je moet goed weten waar je voor staat en wat je uiteindelijk wil bereiken, wat je kan en wat je niet kan... Je krijgt medewerkers die zich extra willen inzetten en er zijn er die afhaken".

Over zijn persoonlijkheid gedurende groei en tegenslag vertelt de ondernemer het volgende: *"Ik probeer in goede en slechte momenten niet anders te doen. Je hebt intern communicaties die je niet uit de weg mag gaan en waar je helder en open over moet zijn".* Er zijn bepaalde waarden en een basis waar het bedrijf consistent in was, net zoals hun visie. *"Ik ben dan niet emotioneler, harder of zachter door. Je leert dingen in een context te plaatsen. In de crisisperiode moet de kapitein er staan en de schokken opvangen en moet hij ervoor zorgen dat de rest de schokken absorbeert, maar het vertrouwen niet verliest",* besluit A5.

LEREN EN IDENTITEIT

A5 maakt een besluit over wat zijn belangrijkste leermomenten waren: *"Als ik een beetje recapiteer dan zijn de belangrijkste leermomenten zeker de opvoeding en de studies. De steun van de familie en van de echtgenote is hierbij heel belangrijk. Verschillende interesses die ik zelf gehad heb in netwerkorganisaties, mandaten, het leren onderhandelen en het spreken voor groepen, hebben ook meegespeeld. Crisismomenten en foute beslissingen zijn zeker dingen die je op weg helpen en die je met vallen en opstaan doen leren".* Theorie vond de geïnterviewde niet belangrijk: *"Ik heb een goede basis gekregen, maar als ik dan achteraf zie wat je er nog van gebruikt vind ik dat redelijk beperkt".* Ten opzichte van ervaring staat hij heel positief: *"Uiteraard is dat belangrijk. Al doende leert men, maar het is niet het enige".* Vervolgens betreft hij het netwerken: *"Dat vind ik zeer belangrijk omdat je daar heel veel kennis opdoet en ziet en hoort hoe anderen het doen en wat ze al meegemaakt hebben".* Tenslotte is kritische reflectie zeker nuttig en nodig.

"Ik denk dat ik dezelfde persoon ben gebleven, maar ik denk dat de leermomenten je wel een stuk vormen", vertelt A5. Hij beschrijft zichzelf als een harde werker, die open, communicatief en sociaal is. Bovendien probeert hij als ondernemer steeds een duidelijke visie te hebben, meer strategisch te zijn en een voorbeeld te zijn. De ondernemer besluit het volgende: *"Die leermomenten zijn belangrijk om je stijl aan te passen maar niet om je helemaal te veranderen".*

TIJDLIJN	QUOTES A5
KINDERTIJD 0 – 18 JAAR	<p>"Ik denk dat je met de opvoeding en het thuiskader, de normen en de waarden en het leven met zelfstandigen, het hard werken wel meekrijgt en dat je daar onbewust een stukje mee getriggerd wordt in de richting van ondernemerschap."</p> <p>"Het was niet zo dat dat een dagelijks onderwerp aan tafel was, maar je voelt dat en ziet hoe je vader functioneert."</p> <p>"Als je iets wilt bereiken moet je dat op een correcte manier proberen te doen."</p> <p>"Je moet waarden en normen blijven respecteren..."</p>
STUDIE 18 JAAR	<p>"Het is een periode geweest die een grote impact heeft gehad op mijn leven en op mijn manier van kijken naar ondernemerschap."</p> <p>"Ik heb dat zelf gekozen, ik heb dat heel bewust gekozen."</p> <p>"Ik ben in een studentenclub actief geweest en ik ben praeses geweest. Je leert daar een stukje zelfstandig worden en dingen organiseren."</p> <p>"Ik ben daarna nog een maand of vier op stage geweest in Bologna in Italië, daar heb ik helemaal mijn eigen boontjes moeten doppen."</p>
EERSTE JOB 22 JAAR	<p>"Ik heb heel veel dingen gezien van hoe het moet en hoe het niet moet."</p> <p>"Ik heb bevestiging gekregen dat ik mijn eigen zaak wou beginnen..."</p>
HUWELIJK	<p>"Je moet vooral het geluk hebben dat je een echtgenote hebt die je steunt... en begrip heeft voor hetgeen dat je doet en wilt doen, wat je wilt bereiken."</p> <p>"Ik was wat ouder toen ik aan kinderen begon en ik denk dat dat als ondernemer zeker niet erg is."</p> <p>"Ik probeer ze te prikkelen en de nodige waarden en visie mee te geven."</p>
OVERNAME 28 JAAR	<p>"We vonden het wel belangrijk om hier ook weer met een stukje familie verder te gaan."</p> <p>"In de beginfase hebben we heel goed op de centen moeten letten en controle moeten doen..."</p> <p>"Langs de andere kant was het een hele uitdaging om iets van nul of beneden nul terug op te bouwen en er iets moois van te maken..."</p>
NETWERK	<p>"Die periode leer je nog meer netwerken op hoog niveau met politieke en organisatie contacten."</p> <p>"Je leert toch weer een aantal dingen relativeren, maar ook een aantal dingen negotiëren."</p>
GROEI	<p>"De evolutie die we hier de afgelopen vijftientig jaar hebben meegemaakt, wat er in die periode is gebeurd, die impact is enorm."</p> <p>"Ik probeer in goede en slechte momenten niet anders te doen..."</p>
TEGENSLAG	<p>"Daar leer je als ondernemer gigantisch veel uit... Dat zijn leermomenten die geld kosten en pijnlijk zijn, maar dat is het verhaal van een ondernemer die een risico neemt en wilt nemen en wilt groeien en vooruitgaan."</p> <p>"De crisisperiode heeft ons geleerd dat wij nog veel creatiever, actiever en innovatiever moeten zijn."</p>

Tabel 7: Tijdlijn met kritische momenten A5 (Eigen weergave)

7.2.6 Tijdlijn A6

Aan de start van A6 haar **kindertijd** waren de ouders nog geen zelfstandigen. *"In 1975, toen ik tien jaar was, is mijn vader begonnen met zijn eerste winkel"*, vertelt ze. Voordien was haar vader beroepsrenner en heeft hij enkele zaken zoals een restaurant en taverne gehad. *"Ik denk dat we wel dingen deden die andere mensen niet deden, maar als kind ben je je daar niet zo bewust van en laat je dat wat passeren"*, vertelt A6. Zo kwamen er regelmatig in de ochtend vrachtwagens langs en werd een vakantie wel eens afgesloten met een beurs in het buitenland. Er werd niet veel gepraat over de zaken, maar haar moeder was heel fel bezig met de resultaten in school: *"Ze motiveerde ons om gedreven te zijn om toch wel de beste van de klas te zijn, maar op een positieve manier"*. *"De drive heb ik gedurende deze periode meegekregen"* en *"Als kind ben je vooral bezig met jezelf"*, zijn de dingen die de geïnterviewde besluit omtrent deze periode.

In tegenstelling tot in de kindertijd werd er nadien wel over het zelfstandig zijn, gepraat: *"Op een leeftijd dat wij achttien of negentien waren had hij lange gesprekken met ons over dat als je voor jezelf werkt, dat anders is"*. Op een heel rationele manier bracht de vader aan dat zelfstandige zijn een goede optie is en polste hij of de kinderen bij hem wilden werken. *"Als ik een jaar of achttien was dan waren er een zevental winkels en begon het vorm te krijgen. Dan besepte ik dat het bijzonder was om uit een familie van zelfstandigen te komen"* (A6). *"Ik vond dat hij toen al heel veel gepresteerd had dus ik keek daar wel naar op"*, vertelt A6. In deze periode wilde ze graag de **studie** klassieke filologie starten. Hierin hebben de ouders bijgestuurd: *"Ze zeiden: zou je dat wel doen? Je hebt dan maar één optie, dat is niet verstandig en heel beperkt"*. Haar broer duwde haar vervolgens in de richting van economie omdat dat een bredere basis is en hij dat zelf deed. *"Na een jaar ben ik gestopt omdat ik dat niet leuk vond"*, gaat ze verder. Vervolgens heeft ze in avond- en weekendonderwijs een bachelor economie en enkele cursussen bij Vlerick gedaan.

De ondernemster heeft steeds **vakantiejobs** in het bedrijf gedaan: *"Ik moest dat doen van thuis, twee maanden thuis zitten was geen optie"*. Ze moest vrachtwagens lossen, goederen prijzen, poetsen en als ze wat ouder was in de verkoop staan. In deze periode heeft ze het volgende meegekregen: *"Je krijgt heel veel respect voor de mensen die dat elke dag doen. Ik heb vooral geleerd dat je van alles weet hoe lang je erover doet en hoe je het moet doen"*. Dit heeft ertoe geleid dat ze haar vandaag in het bedrijf niets kunnen wijsmaken omdat ze alles gedaan heeft. Tot vervelens toe werd er sindsdien gepraat over het werk: *"'s Morgens, 's middags op het werk, 's avonds, in het weekend, op kerstfeestjes, op nieuwjaarsfeestjes, altijd. Mijn vader begon er steeds over"*. Dit vond A6 niet altijd even leuk want haar vader was heel directief en vond regelmatig dat ze iets fout deed. *"De familiale band was even, ik kan niet zeggen minder, maar werd overmeesterd door het werk"*, vertelt ze. Dit heeft ertoe geleid dat ze snel is gaan samenwonen. Zo konden haar ouders terug haar ouders worden. Het meest heeft ze geleerd uit de dagen dat ze met haar vader samen op pad was: *"Als we ergens een partij gingen kopen dan vertelde hij onderweg hoe hij dat aanpakte en hoe je dat moest doen. Op de terugweg werd dat geëvalueerd"*. Over het feit dat A6 als dochter van in het bedrijf werkte, vertelt ze het volgende: *"In het begin zullen er wel vooroordelen geweest zijn en dat is ook normaal en heel menselijk, maar dan is het aan ons om dat te ontcrachten. Om te laten zien dat wij ook kunnen werken"*.

Na haar studies startte ze met haar **eerste job** in het familiebedrijf. Ze moest in de winkel staan en 's maandags de betalingen en beurzen of collecties doen. *"Ik ben een doener en geen denker. Ik ben graag actief bezig", "Dus ik werkte heel vaak 7 op 7. Ik vond dat niet zo erg",* vertelt ze. *"Mijn vriend was een beroepsrenner. Hij fietste, had het ook druk en vond het niet erg"* (A6). Sinds de komst van de kinderen, probeert A6 het weekend vrij te houden om zo een guldenmiddenweg te vinden. Inzake de toekomst van de kinderen zegt ze het volgende: *"Het is hun leven. Ik ga niet zeggen wat ze moeten, ze moeten zelf kiezen"*. Zouden de kinderen toch in het bedrijf stappen, zegt ze het volgende geleerd te hebben uit de periode met haar vader: *"Wij gaan onze kinderen niet zelf inwerken en opleiden in het bedrijf. Ik denk dat het belangrijk is dat wij een goed middenkader of directiekader hebben, mensen om ons heen... die kunnen opleiden, begeleiden en coachen"*. De belangrijkste waarden die over de generaties heen meegegeven worden zijn: nuchterheid, respect, eerlijkheid, ondernemerschap en loyaliteit. Deze zijn benoemd in het charter tijdens verplichte bijeenkomsten met de kinderen, maar daarnaast wordt eveneens belang gehecht aan het creëren van een band tussen de kinderen.

Bij aankoop van het magazijn wilde haar vader dat A6 op het bureau kwam werken: *"Toen is hij eens heel kwaad geworden en heeft hij gebeld en gezegd zeg dat ze nu komt en meteen in de auto springt"*. Haar reactie was het volgende: *"Wat moet ik daar gaan doen op die bureau, ik word gek"*. Ze heeft geluisterd en uiteindelijk ontstond er een ideale taakverdeling tussen haar broer en zichzelf: *"Hij was veel meer met het IT gebeuren, voorraadbeheer en marketing bezig en ik met de collectie"*. Ondertussen was het bedrijf uitgegroeid tot honderd winkels en zat de **overname** er aan te komen doordat meer en meer taken bij de twee kinderen gelegd werden. *"Op een gegeven moment in 2001, heeft de raad van bestuur gezegd dat het niet goed is dat je twee kapiteins op een schip hebt. Het is beter om het over te laten aan uw zoon"*. A6 haar broer is vervolgens naar haar toegekomen en zei dat hij het samen met haar wou doen. Na enkele weken bedenktijd heeft A6 toegestemd: *"Hij heeft mij dat vertrouwen gegeven en heeft ook gezegd dat ik belangrijk ben voor hem"*. De vader heeft er drie jaar over gedaan om het bedrijf volledig los te kunnen laten: *"Ik had dat leuk gevonden als we nog dingen konden afchecken, maar het was moeilijk voor mijn vader ofwel zat hij er volledig in ofwel helemaal niet"*.

Hierna volgde een enorme **groei** tot maar liefst tweehonderd winkels: *"Eigenlijk ben je daar niet mee bezig. Ik toch niet. Voor de mensen is dat wel leuk"*, vertelt A6. Zo geeft ze het voorbeeld dat ze ooit de omzetcijfers in de winkels hebben bijgehouden door keitjes in een glazenbuis te kappen. Net voor de afsluiting hadden ze de gewenste omzet behaald en hadden ze een grote taart laten maken. *"Voor de mensen is dat heel leuk zo een positieve vibe"*, zegt de geïnterviewde. Over de mate waarin groei effect heeft gehad op haarzelf vertelt ze het volgende: *"Het is altijd een valkuil dat als het goed gaat, je het losser gaat laten. Ik denk dat het menselijk is en het een slingerbeweging is van loslaten en dan weer terug vastpakken"*. Hier voegt ze nog aan toe dat loslaten ook positief kan zijn door medewerkers dingen toe te vertrouwen.

Bij **tegenslagen** blijft ze eveneens dezelfde persoon, dat is iets dat ze geleerd heeft over de jaren heen. *"Ik heb in de loop der jaren wel geleerd dat ik niet wil leidinggeven zoals mijn vader"* (A6). Ze koos ervoor zaken meer bespreekbaar te maken, te coachen en medewerkers hun verantwoordelijkheid te laten nemen. A6 geeft mee een echte optimist te zijn: *"Ik kan vallen en in*

de put zitten, maar de volgende dag is dat al weg. Ik ga altijd kijken wat ik nu kan doen en wat de oplossing is". Een tegenslag die een enorme impact heeft nagelaten was de periode van de overname: "Mijn vader zei te willen loslaten maar hij kon het totaal niet en nam het juist terug strak vast. Toen dacht ik: zo wil ik niet worden". "Één van de twee moet buigen of barsten. Iemand moet weg en iemand moet het overpakken. Dat is een moeilijke periode geweest voor mij", besluit A6. Tenslotte vertelt ze dat ze hiervan als mens het meest geëvolueerd is en dat ook andere mensen dat zagen.

LEREN EN IDENTITEIT

A6 besluit van haar vader het ondernemen geleerd te hebben en van haar broer het rationele: *"Ik ben meer iemand die op het buikgevoel afgaat. Hij heeft me leren controleren".* Daarnaast hebben de klanten bijgedragen tot het leerproces: *"Elke klant ziet dingen die ik niet zie en ze mogen dat altijd zeggen".* Dit is ook van toepassing bij de medewerkers doordat zij veel beter zien waar ze op de werkvloer tegenaan lopen. Het belangrijkste leermoment was de overname, daar is A6 zoals reeds gezegd het meest geëvolueerd als persoon. Tegenslagen zijn eveneens belangrijke leermomenten. *"Doordat je soms ziet hoe het niet moet, leer je ook, dan is ervaring zeker van toepassing",* vertelt de ondernemster. Kritische reflectie gaat hier ook mee gepaard: *"Je moet kritisch naar jezelf kijken. Dat directief aansturen, dat wil ik niet. Dan moet je alert zijn bij u zelf... Je bent heel lang op een bepaalde manier opgevoed, dat is een voorbeeld geweest en je moet er zelf aan ontsnappen".* Daarnaast waren boeken een meerwaarde in het leerproces doordat je dingen leest die herkenbaar zijn. Theoretische kennis kwam eerder later in het leven aan bod dan gedurende de studies. Enkel HR en leiderschap waren belangrijk omdat ze vindt dat je dit niet zomaar leert. *"Netwerken is niet aanwezig omdat ik veel reis", "Dat netwerken doet mijn broer vooral",* vertelt ze. Wel zijn coaching en VKW iets dat A6 enorm boeiend vindt en waar ze enorm veel energie van krijgt. Tenslotte heeft sterke groei in het leren volgens haar eveneens te maken met verandering in de wereld. *"Ik leer nog elke dag. Als dat niet zou zijn, zou het leven niet zo leuk zijn. Als ik niet meer zou leren, zou ik het niet meer leuk vinden. Het maakt het leven boeiend",* besluit de ondernemster.

De geïnterviewde vertelt dat ze voornamelijk een nuchter persoon en een doorzetter is. *"Ik vind het moeilijk om over mezelf dingen te zeggen. Ik zou dat liever aan iemand anders vragen",* geeft ze mee. Ze weet dat ze heel rechtuit is en nooit een rolletje zal spelen. Dat zat er volgens haar als kind ook al in. *"Wanneer je ouder wordt en je hebt eens tegenslag en loopt tegen de muur...Je krijgt er dan meer maturiteit in. Een aantal dingen komen ook wel met de jaren",* vertelt A6. *"Ik ben gegroeid, minder oordelend en veroordelend geworden. Het is wat meer grijs dan zwart-wit geworden en die leermomenten hebben daartoe bijgedragen" (A6). "Mijn ervaring is dat voor veel mensen leren en identiteit samenhangt, maar voor anderen ook niet. Die blijven hangen en dan loopt het vast. Ik denk dat die mensen niet zo gelukkig zijn",* besluit ze.

TIJDLIJN	QUOTES A6
KINDERTIJD 0 – 18 JAAR	<p>"Als kind ben je vooral bezig met jezelf. Ik weet wel dat er soms al heel vroeg 's ochtends vrachtwagens langs kwamen om goederen te leven."</p> <p>"Ik denk dat we wel dingen deden die andere mensen niet deden."</p> <p>"Als ik een jaar of achttien was dan... begon het vorm te krijgen. Dan besepte ik dat het bijzonder was om uit een familie van zelfstandigen te komen..."</p> <p>"Mijn moeder was heel fel bezig met mijn resultaten."</p> <p>"De drive heb ik gedurende deze periode meegekregen."</p>
STUDIE 18 JAAR	<p>"Op een leeftijd dat wij achttien of negentien waren had hij lange gesprekken met ons over dat als je voor uzelf werkt, dat anders is."</p> <p>"Dan hebben ze gezegd zou je dat wel doen. Je hebt maar één optie."</p> <p>"Dan ben ik toegepaste economie gaan studeren en na een jaar ben ik gestopt omdat ik dat niet leuk vond."</p> <p>"Mijn broer heeft me heel hard geduwd in die richting."</p> <p>"In avond-en weekendonderwijs heb ik een bachelor economie gedaan in diepenbeek/Hasselt. Daarnaast volgde ik nog een paar cursussen bij Vlerick."</p> <p>"De HR vind ik wel belangrijk, het leadership want dat leer je niet naargelang het bedrijf groter wordt."</p>
VAKANTIEJOB	<p>"Ik moest dat doen van thuis, twee maanden thuis zitten was geen optie."</p> <p>"Je krijgt heel veel respect voor de mensen die dat elke dag doen."</p> <p>"Ik heb vooral geleerd dat je van alles weet hoe lang je erover doet en hoe je het moet doen."</p> <p>"'s Morgens, 's middags, 's avonds... Mijn vader begon er steeds over."</p> <p>"Dat was niet altijd leuk want hij vond regelmatig dat we iets fout deden."</p> <p>"Ik heb meer geleerd van de dagen dat we samen op pad waren."</p> <p>"De familiale band was even, ik kan niet zeggen minder, maar werd overmeesterd door het werk."</p>
EERSTE JOB 19 JAAR	<p>"Dus ik werkte heel vaak 7 op 7. Ik vond dat niet zo erg."</p> <p>"Ik ben een doener en geen denker. Ik ben graag actief bezig."</p>
HUWELIJK	<p>"Mijn vriend was een beroepsrenner...en had het ook druk en vond het niet erg."</p> <p>"Het is hun leven. Ik ga niet zeggen wat ze moeten, ze moeten zelf kiezen."</p> <p>"Wij gaan onze kinderen niet zelf inwerken en opleiden in het bedrijf."</p>
OVERNAME 35 JAAR	<p>"Hij was veel meer met het IT-gebeuren, voorraadbeheer en marketing bezig en ik met de collectie."</p> <p>"Het is niet goed dat je twee kapiteins op een schip hebt."</p> <p>"Als mijn broer dan CEO geworden is, zei hij: ik wil dat we dat samen doen."</p>
GROEI	<p>"Eigenlijk ben je daar niet mee bezig... Voor de mensen is dat wel leuk."</p> <p>"Het is altijd een valkuil dat als het goed gaat, je het losser gaat laten."</p>
TEGENSLAG	<p>"Iemand moet weg en iemand moet het overpakken. Dat is een moeilijke periode geweest voor mij."</p> <p>"Ik kan vallen en in de put zitten, maar de volgende dag is dat al weg."</p>

Tabel 8: Tijdlijn met kritische momenten A6 (Eigen weergave)

7.2.7 Tijdlijn A7

Het eerste leerproces van A7 vond plaats gedurende de **kindertijd** terwijl ze met een broer en zus opgroeide in een gezin. *"Mijn vader was heel weinig aanwezig, maar als hij thuis was werd er niet veel over het bedrijf gepraat"*, vertelt ze. *"Vanaf je tienerjaren besef je wel wat en vang je dingen op. Dan weet je uiteraard dat hij verantwoordelijkheid te dragen heeft en daarom weinig thuis is. Zeker als je lokaal opgroeit en mensen weten van mijn papa werkt bij haar papa"* (A7). Andere dachten vaak dat dit gezin het beter had, maar ze moesten net rantsoeneren omdat het een groeibedrijf was. Gedurende deze periode heeft ze enerzijds geleerd dat: *"Je heel hard moet werken om ergens te komen"* en anderzijds dat: *"Als je heel hard moet werken, dan mag je je ook heel hard ontspannen"*. *"Ik wil en ik kan, is iets dat ik altijd heb onthouden"*, besluit A7.

Toen ze naar het humaniora ging, koos ze er voor om economie te studeren, echter: *"Mijn ouders hadden mij ingeschreven in de Latijnse en in het internaat, dat zag ik niet zitten. Ze hebben dan een toegeving gedaan, ik mocht economie studeren"*. Hierbij vertelt ze het volgende: *"Ik wou heel uitgesproken vanaf het eerste middelbaar en zelfs ervoor al, mijn eigen baas worden"*. *"Ik heb nooit één dag graag op het internaat gezeten"*, vertelt A7 wanneer ze het heeft over de nonnen, de slechte opvoeding en het gebrek aan naschoolse activiteiten. Na drie jaar mocht ze het internaat verlaten omdat ze thuis zagen dat het niet meer ging: *"Op een gegeven moment ben ik de eerste letter van mijn naam met een hartje rond en de eerste letters van de namen van het gezin op mijn zakdoeken beginnen borduren, dan snotterde ik die vol van het wenen en stak ik die bij mijn brief"*. De drie daaropvolgende jaren verliepen beter: *"Ik heb nooit echt moeten studeren. Ik kon vrij vlot leren, maar ik was nooit een uitblinker. Ik lette nooit op, ik was rebels en ik deed maar wat"*.

Hierna wou de ondernemster graag verder **studeren** in economie en dit in Diepenbeek omdat haar toenmalige vriend in de buurt woonde. *"Mijn ouders hadden uitgesloten dat ik naar Diepenbeek ging omwille van die reden en zijn dan op eigen houtje een andere school gaan zoeken"*, vertelt A7. Zo is ze uiteindelijk in Brussel op kot beland en dit is haar enorm goed bevallen: *"Doordat ik voordien streng was gehouden, was dat voor mij een openbaring"*. Ze kon uitgaan wanneer ze wou en kon zelf bepalen tot wanneer, maar dit zorgde ervoor dat ze niet de meest voorbeeldige studente was. Met een beetje geluk zat ze twintig uur per jaar in de les, haar geld voor de cursussen spendeerde ze aan uitgaan en de cursussen zelf, moest ze voor de examens te pakken krijgen bij anderen. *"Ik heb het altijd moeten regelen"*, vertelt A7.

"Ik ging bijwerken... zodat alles er was en toch zorgde ik dat ik slaagde. Ik vond mezelf veel wereldser dan anderen die iedere dag op de eerste rij zaten", besluit ze. Ze deed **vakantiejobs** als hostess, stond op woonbeurzen, verkocht schoenen en sinds haar veertien jaar werkte ze in het bedrijf van haar vader. *"Dat waren rot-jobs bij mijn vader. Ik verdiende minder dan mijn vriendinnen op Erperheide"*, vertelt ze. Doordat ze moest kuisen in de schrijnwerkerij, werd ze geconfronteerd met naaktfoto's die de werkmannen hadden ophangen. *"Ik was daarvan gechoqueerd... Het was een bevestiging dat ik nooit in het bedrijf wou komen"*, concludeert A7.

Hierna startte de zoektocht naar **werk**. Haar oog viel op een vacature binnen management accounting bij Deloitte. *"Geen enkele andere vacature interesseerde me. Dat wou ik doen"*, vertelt

A7. Het was haar tweede sollicitatie die ze deed en ze vroegen hoeveel ze wou verdienen als ze dertig zou zijn. Hierop antwoordde ze zonder enig idee te hebben zeventienduizend euro en vulde dit aan met: *"Kijk meneer, ik wil in mijn leven heel veel geld verdienen en ik wil daar keihard voor werken"*. Dit was uiteindelijk de doorslag om naar de volgende ronde te gaan. *"Die job is mij heel goed bevallen... Ik had me voor het eerst passioneel voor iets ingezet"*, gaat ze verder. De junior fase mocht ze overslaan, met het gevolg dat ze haar wou bewijzen met een zekere fierheid en ambitie. Tot op het moment dat ze wel heel weinig verdiende: *"Ik heb nooit iets gevraagd, dat was het principe van ik doe mijn best en dan komt het wel. Terwijl al de anderen het gingen vragen en bijkregen"*. Hierdoor en doordat ze niets meer bijleerde, was dat na twee en een half jaar het einde van haar periode bij Deloitte. Vervolgens besloot ze samen met een collega zelfstandige te worden en een consultancybureau op te richten. Hiervan had ze tegen haar vader niets gezegd tot ze de lening had gekregen. Toen waren zowel vader als dochter fier. *"Dan ben ik zelfstandig begonnen. Dat was veel moeilijker dan gedacht"*, gaat A7 verder. Ze moest op zoek gaan naar klanten, maar haar volharding heeft tot resultaat geleid. *"Na een tijdje hadden we zelf een overname gedaan van het bedrijf onder ons..."*, vertelt ze. Haar ouders stonden steeds achter haar: *"Ze vonden dat heel goed. Ik moest niet in het familiebedrijf beginnen"*.

Op een gegeven moment was het productiebedrijf van haar vader twee jaar op rij verlieslatend. *"Dus mijn vader vroeg voor het eerst in al die jaren... om een project te doen bij het bedrijf"*, vertelt A7. Doordat het consultancybedrijf een erkend bedrijf was, kregen KMO's zoals het bedrijf van haar vader vijftig procent van de advieskosten terug. *"Ik ging daar heel vastberaden naar toe, maar ook naïef omdat ik dacht dat ik met open armen ontvangen zou worden"*, gaat ze verder. De directeur was er helemaal niet mee opgezet en uiteindelijk bleek uit het eindverslag dat hij ontslaan moest worden. *"Ik had mijn naam al gemaakt"*, besluit de geïnterviewde. Hierna werd er geen nieuwe directeur gevonden waardoor de vader aan zijn dochter vroeg deze taak op haar te nemen: *"Ik zei: ik wil een jaar CEO ad interim zijn en dit is de kostprijs. Ik zal uw bedrijf op orde zetten gedurende één jaar en dan ben ik weg, maar we maken wel afspraken"*.

"Na drie maanden waren we terug break-even en na een jaar waren we winstgevend. Dat was een superleuke ervaring en dan krijg je de smaak te pakken om eens niet aan de zijlijn te staan en zelf succes te boeken", vertelt A7. Deze **groeiperiode** beviel haar en was tot stand kunnen komen dankzij haar ervaring die ze in haar consultancytijd had kunnen opdoen. *"Mijn vader was heel tevreden en ik was enthousiast"*, vertelt ze. Dit had tot gevolg dat ze voor de tweede keer de vraag kreeg een ander bedrijf binnen de groep aan te pakken. Ze heeft de aandelen van het consultancybedrijf verkocht en is deze uitdaging aangegaan. Gedurende deze periode heeft A7 veel rondgereisd om aan missies te kunnen deelnemen. Allerlei manieren werden uit de kast gehaald om tot bij de juiste personen te geraken. Uiteindelijk werd eveneens de directeur van het tweede bedrijf ontslagen omdat hij niet met de juiste zaken bezig was, wat tot problemen leidde. *"Met als gevolg dat ze dachten: de dochter komt en die man moet gaan, wat is dat voor één. Ik mocht dat niet zeggen, ik moest zwijgen"*, vertelt A7. *"Mijn vader had niet direct een opvolger en zei dat ik het maar moest doen. Mijn vader was toen heel emotioneel"*, gaat ze verder. Dit had tot gevolg dat hij wou verkopen aan ofwel zijn dochter ofwel een extern persoon. Nadat heel wat waarderingen werden opgemaakt, besloot A7 het bedrijf **over te nemen** tegen de marktprijs.

"Ik heb gekocht voor de crisis, twee maanden later was het crisis. Ik dacht na een half jaar dat we failliet gingen omdat de lasten op het bedrijf te zwaar waren. Ik heb heel hard moeten vechten om daar door te komen", gaat ze verder. Dit was een enorme **tegenslag** die eveneens gepaard ging met interne tegenwerking. *"Mensen wilden mij niet. Ze hadden een negatief aura rond mij hangen doordat die twee bazen werden afgedankt, omdat ik dingen begon te veranderen en van strategie begon te wijzigen",* vertelt A7. Aan de andere kant besluit ze het volgende: *"Wij hebben echt wel moeten vechten en knokken, zelf heruitvinden, innoveren en slimmer moeten zijn dan de rest om te overleven. Ik denk dat dit wel de beste leerschool ooit was".* Haar vader heeft zonder problemen het bedrijf kunnen loslaten doordat hij het volledig verkocht had aan zijn dochter.

"Mijn eerste huwelijk is daaraan kapotgegaan. Ik had een fijne man, maar hij werkte van negen tot vijf. Hij had moeite met mijn uren", vertelt A7. Nadien hield ze er rekening mee om zeker te weten dat een ander persoon wel achter haar stond. Haar tweede man heeft veel begrip en is bovendien zelf CEO van een groot bedrijf. *"Hij heeft een sterk profiel en karakter. Hij kan daar wel mee overweg",* vertelt ze. Samen hebben ze een zoontje van drie jaar oud. Heel veel tijd is er niet om samen door te brengen maar als er tijd is, staat deze volledig in functie van het kind. Daarnaast probeert A7 reeds nu al mee te geven dat er een tijd van werken en ontspanning is en dat het bezitten van geld geen vanzelfsprekendheid is.

LEREN EN IDENTITEIT

Bij een terugblik stellen we vast dat er meerdere belangrijke leermomenten waren. Van jongs af aan kreeg A7 alvast mee dat er een tijd van werken en ontspannen is. Gedurende haar studies heeft ze niet zozeer de theoretisch kennis meegekregen, maar heeft ze zichzelf kunnen ontplooiën en wereldser kunnen maken. Hierna is haar job binnen de consultancy een meerwaarde geweest: *"Dat is een super-leerschool geweest, al die zaken die ik daar moest doen, gebruik ik vandaag nog".* Nadien heeft ze deze kennis kunnen toepassen in haar eigen bedrijf en zo speelde ervaring eveneens een belangrijke rol. Vlak na de overname heeft ze het meest geleerd, vertelt A7: *"Uit de tegenslag, heel de financiële impact, de crisis, de strategische heroriëntering en de impact op de mensen en op de markt. De manier hoe je daar mee om moet gaan is toch een belangrijke les geweest".* Hiernaast vond de ondernemster het belangrijk een netwerk op te bouwen. Zo zat ze in de klassieke netwerken zoals VKW en VOKA, maar had ze ook de ambitie om buiten Limburg een netwerk op te bouwen. Door stevig in haar schoenen te staan, kwam A7 zo in contact met graaf Buysse, een netwerk met al de grote jongens van België, een netwerk dat ze dankzij de Vlerick cursussen leerde kennen en een netwerk dat ze aan haar functie in de raad van bestuur van LRM te danken heeft. *"Netwerken is belangrijk en daar leer je natuurlijk heel veel van",* besluit A7. Tenslotte zegt ze het volgende: *"Emotie doet mij ook altijd denken aan passie. Ik denk dat een rationeel mens nooit een gepassioneerde mens kan zijn en passie is belangrijk in een bedrijf".*

De ondernemster besluit: *"Ik ben gegroeid als persoon. Als ik kijk naar de rode draad in mijn leven en wat mij onderscheid van mijn broer en zus, dan denk ik dat ik het meegekregen heb in mijn genen. Wat echt noodzakelijk is geweest, is dat ik extreem optimistisch ben".* Daarnaast is ze een emotioneel, fier en gedreven persoon met ambitie.

TIJDLIJN	QUOTES A7
KINDERTIJD 0 – 18 JAAR	<p>"Mijn vader was heel weinig aanwezig, maar als hij thuis aanwezig was werd er niet veel over het bedrijf gepraat, zeker niet in de kindertijd."</p> <p>"Vanaf je tienerjaren besef je wel wat en vang je dingen op."</p> <p>"Als je heel hard moet werken, dan mag je je ook heel hard ontspannen."</p> <p>"Ik wil en ik kan, is iets dat ik altijd heb onthouden."</p> <p>"Ik ben echt al van kleins af aan economie gaan studeren en dat was iets dat ik zelf wou."</p> <p>"Ik wou heel uitgesproken vanaf het eerste middelbaar en zelf ervoor al mijn eigen baas worden."</p>
STUDIE 18 JAAR	<p>"Mijn ouders zijn dan op eigen houtje een andere school gaan zoeken."</p> <p>"Doordat ik voordien streng was gehouden, was dat voor mij een openbaring."</p> <p>"Ik heb het altijd moeten regelen."</p> <p>"Ik vond mezelf veel wereldser dan die mensen in mijn klas die iedere dag op de eerste rij zaten."</p>
VAKANTIEJOB 14 – 23 JAAR	<p>"Dat waren rot-jobs bij mijn vader."</p> <p>"Het was alleen een bevestiging dat ik nooit in het bedrijf wou komen."</p>
EERSTE JOB 23 JAAR	<p>"Die job is mij heel goed bevallen... Ik had me voor het eerst passioneel voor iets in gezet."</p> <p>"Ik heb nooit iets gevraagd, dat was het principe van ik doe mijn best en dan komt het wel."</p> <p>"Ik ben zelfstandige geworden en heb met mijn collega een consultancybureau opgericht in Genk."</p> <p>"Ze vonden dat heel goed. Ik moest niet in het bedrijf beginnen."</p>
HUWELIJK	<p>"Mijn eerste huwelijk is daaraan kapotgegaan. Ik had een fijne man maar hij werkte van negen tot vijf. Hij had moeite met mijn uren."</p> <p>"Hij heeft een sterk profiel en karakter. Hij kan daar wel mee overweg."</p>
OVERNAME 33 JAAR	<p>"Ik zei: ik wil een jaar CEO ad interim zijn en dit is de kostprijs. Ik zal uw bedrijf op orde zetten gedurende één jaar en dan ben ik weg, maar we maken wel afspraken."</p> <p>"Met als gevolg dat ze dachten: de dochter komt en die man moet gaan, wat is dat voor één. Ik mocht dat niet zeggen, ik moest zwijgen."</p> <p>"Ik ben niet met zijn geld aan het spelen. Hij heeft zich zonder moeite zo kunnen losmaken omwille van die reden."</p>
GROEI	<p>"...dan krijg je de smaak te pakken van eens niet aan de zijlijn te staan en zelf succes te boeken."</p> <p>"Wie ik ben, is hetzelfde gebleven."</p>
TEGENSLAG	<p>"Ik heb gekocht voor de crisis, twee maanden later was het crisis. Ik dacht na een half jaar dat we failliet gingen gaan."</p> <p>"Mensen wilden mij niet. Ze hadden een negatief aura rond mij hangen..."</p>

Tabel 9: Tijdlijn met kritische momenten A7 (Eigen weergave)

HOOFDSTUK 8: DISCUSSIE

Dit hoofdstuk hanteert dezelfde aanpak als het besluitend hoofdstuk van de literatuurstudie zodat een makkelijke vergelijking gemaakt kan worden. Per fase van de *life cycle* worden de leermomenten die de ondernemers ervaren hebben volgens het empirisch onderzoek vergeleken met de leermomenten uit de literatuurstudie. Zo kunnen gelijkenissen en verschillen achterhaald worden. Tot slot worden eveneens de conclusies gevormd omtrent leren en identiteit.

8.1 Vergelijking literatuuronderzoek met case study

8.1.1 *Precollege fase* (0 – 18 JAAR)

KINDERTIJD

- **Leren door tot een ondernemende familie te behoren:** informatie opvangen
- **Leren via waarden, normen en een visie die wordt meegegeven van thuis uit**
- **Leren door te participeren in een schoolomgeving of jeugdbeweging**

Hierboven staan drie vormen van leren vermeld die teruggevonden werden in het empirisch onderzoek. Eerst en vooral leerden de verschillende ondernemers door grootgebracht te zijn in een gezin waarbij de vader zelfstandige is. Hierdoor werd vooral bij A1, A2 en A3 regelmatig aan tafel over het bedrijf gepraat waardoor op dat moment al heel wat informatie werd opgevangen. Dit kon zowel positief als negatief zijn. Bij A3 waren de prikkels nog sterker doordat het bedrijf aan huis gelegen was. De andere ondernemers kwamen nu en dan eens in het bedrijf.

"Thuis aan tafel kwam het bedrijf vaak aan bod... Ik kreeg enorm veel prikkels." (A3)

"Er wordt lief en leed gedeeld of het nu over de zaak of over gezinsproblemen gaat, je pikt daar dingen van op." (A2)

Bij de andere vier respondenten (A4, A5, A6, A7) werd er minder uitdrukkelijk over het bedrijf gesproken. Toch was elke ondernemer het er over eens dat je informatie over het familiebedrijf opvangt en meekrijgt gedurende de kindertijd.

"Ik legde de link tussen wat mijn ouders deden en de rest. Ik had het gevoel dat ze het blijkbaar wel goed deden." (A4)

"Als kind ben je vooral bezig met jezelf." (A6)

Ten tweede werd er geleerd doordat de ondernemers in de kinderjaren waarden en normen meekregen van de ouders. Hiertoe behoort eveneens de aanmoediging tot het behalen van goede punten op school zoals bij A6 het geval was.

"De visie van thuis krijg je mee." (A1)

"Ik denk dat je met de opvoeding en het thuish kader, de normen en de waarden en het leven met zelfstandigen, het hard werken wel meekrijgt en dat je daar onbewust een stukje mee getriggert wordt in de richting van ondernemerschap" (A5)

"Als je heel hard moet werken, dan mag je je ook heel hard ontspannen." (A7)

Ten derde achterhaalden A3 en A7 in deze periode dat ze leiderschapscapaciteiten hadden. Bij A3 kwam dit tot uiting in de jeugdbeweging en A7 ontdekte dit op school doordat ze haantje de voorste was.

Vergelijking

Het leren over het bedrijf door informatie op te vangen wanneer ouders zaken bespreken of bediscussiëren, kan geplaatst worden onder *learning about continuity* terug te vinden in de literatuurstudie. Het enkel en alleen al aanwezig zijn in een familiale context en hier vervolgens uit leren, valt onder *de legitimated peripheral participation*. De visie, waarden en normen die doorgegeven worden van ouder op kind, zijn eveneens belangrijke lessen die de kinderen oppikken. Dit valt onder *knowhow learning* en de *maple tree*. Tenslotte blijkt uit de empirisch studie dat kinderen hun identiteitskenmerken reeds kunnen achterhalen gedurende de schoolperiode of in de jeugdbeweging. Dit is leren in de vorm van jezelf leren kennen en werd niet onmiddellijk teruggevonden in de literatuur. Wel werd er in de literatuur aangegeven dat deze periode de basis is voor identiteitsconstructie. Dit kan ook worden afgeleid uit het empirisch onderzoek doordat de waarden en normen aangeleerd worden gedurende deze perioden en hieraan wordt vastgehouden in de toekomst. Hieruit kunnen we concluderen dat de kindertijd een belangrijk leermoment is dat bijdraagt tot de identiteit van de ondernemer.

8.1.2 College fase (18 – 24 JAAR)

Gedurende deze fase zijn er volgens de ondernemers twee terugkerende leermomenten binnen voorgaande empirische studie. Enerzijds de studies en anderzijds de vakantiejobs.

STUDIES

▪ **Leren door zelfstandig te worden / *adult learning***

Algemeen zien we dat iedere ondernemer vrij mocht kiezen wat hij of zij wou studeren. Enkel bij A6 werd de studiekeuze bijgestuurd omdat haar keuze te weinig opties bood in de toekomst. A7 werd in eerste instantie gestuurd in de richting van Latijn, maar mocht toch economie studeren omdat het een goede basis is.

"Mijn ouders hadden geen invloed op de studiekeuze, dat was een vrije keuze." (A1)

"Ik heb altijd mogen kiezen wat ik wou studeren en doen." (A4)

Wanneer de ondernemers nu terugblikken op wat ze geleerd hebben gedurende hun studies beschouwen ze dit eerder als secundaire kennis. Het is een goede basis om aan werk te geraken, maar het is niet onmiddellijk een meerwaarde gedurende het ondernemerschap. Enkel A1 geeft mee dat de studie bepalend is voor het benaderen van een probleem. A1, A2 en A6 slaagden niet in hun eerste studie, maar beseften wel dat het noodzakelijk was een opleiding genoten te hebben.

"Ik denk dat je u wat zekerder voelt met twee diploma's... Ik denk dat dat toch wel wat doet en zeker zelfrespect geeft." (A2)

Gedurende deze periode zien we voornamelijk dat de respondenten geleerd hebben uit het zelfstandig worden. Dit gebeurde door in contact te komen met anderen, door apart te wonen, door zelf zaken te regelen etc. We spreken hier van *adult learning*.

"Een heel stuk vorming van uw karakter is op het moment dat je zelfstandig gaat wonen."
(A1)

"Uiteindelijk door daar op kot te zitten en mensen te leren kennen... Daar heb ik veel van geleerd." (A4)

"Ik heb het altijd moeten regelen." (A7)

"Ik ben in een studentenclub actief geweest en ik ben praeses geweest. Je leert daar een stukje zelfstandig worden en dingen organiseren." (A5)

VAKANTIEJOB

- **Leren door participatie**
- **Leren door sociaal contact**

A2, A5, A6 en A7 deden vakantiejobs bij hun vader in het bedrijf. A3 deed dit in de vorm van een leercontract. Voor elk van deze ondernemers was het een positieve ervaring waaruit het respect voor de werknemers in het bedrijf ontstond en de kennis over het bedrijf uitbreidde. Deze kennis kon bovendien later meegenomen worden in het familiebedrijf. Voor ieder van hen werd het uitvoeren van een vakantiejob binnen het bedrijf aangestuurd door de ouders en als vanzelfsprekend beschouwd.

"Het respect en het hard werken voor de productie is daar ontstaan. Ik voelde mij daar ook thuis." (A2)

"Je krijgt heel veel respect voor de mensen die dat elke dag doen." (A6)

"Ik heb vooral geleerd dat je van alles weet hoe lang je erover doet en hoe je het moet doen." (A6)

Echter was het voor A6 nu en dan een minder leuke ervaring omdat het vakantiewerk thuis voortdurend ter sprake kwam en er regelmatig kritiek was. Dit had tot gevolg dat de familiale band overmeesterd werd door het werk. Voor A7 was het een slechte ervaring omdat ze minder leuke jobs moest doen en bovendien minder verdiende dan haar vriendinnen in die periode. Ten slotte bleek elke ondernemer een afkeer te hebben van aanzien te worden als zoon of dochter van.

"Dat was niet altijd leuk want hij vond regelmatig dat we iets fout deden." (A6)

"De familiale band was even, ik kan niet zeggen minder, maar werd overmeesterd door het werk." (A6)

"Dat waren rot-jobs bij mijn vader". "Het was een bevestiging dat ik nooit in het bedrijf wou komen." (A7)

"Dan is het risico groot dat je ten eerste beschouwd wordt, zonder dat het waar is, als fils à papa." (A2)

Vergelijking

In de literatuur was over deze periode weinig terug te vinden. De focus lag voornamelijk op theoretisch leren, al blijkt uit de *case study* dat de ondernemers het theoretisch leren als minder belangrijk aanzien gedurende deze periode. Het is een basis, maar er wordt in de toekomst niet vaak naar teruggerepen. De belangrijkste vorm van leren gedurende de studieperiode is wel het zelfstandig worden, het leren op eigen benen staan, leren je eigen weg te zoeken en met anderen

in contact komen. De ondernemers geven mee dat op deze manier de identiteit verder wordt gevormd. Dit kan aansluiten bij leren door emotie doordat men emoties zoals nieuwsgierigheid, betrokkenheid, angsten etc. ervaart. Daarnaast speelt, leren door participatie en sociaal contact binnen het familiebedrijf mee gedurende de vakantiejobs. Je kan leren uit goede dingen die je ziet en hoort, maar ook uit de minder goede dingen. Binnen deze periode is kritische reflectie nog niet zo sterk van toepassing doordat de motivatie van vakantiejobs voornamelijk het financiële is.

8.1.3 Postgraduate fase (+/- 24 JAAR – 30 à 40 JAAR)

De voornaamste leermomenten gedurende deze periode zijn de werkervaringen, het netwerken en het huwelijk.

EERSTE JOB

- **Leren door te participeren**
- **Leren door sociale interactie**

Ondernemers A5 en A7 hebben hun eerste werkervaring opgedaan buiten het familiebedrijf. Dit werd als positief ervaren doordat ze extra kennis konden vergaren om later toe te passen in het eigen familiebedrijf. Naast het feit dat ze leerden door sociaal contact en het actief participeren in de onderneming, gaf het eveneens een bevestiging dat ze later hun eigen zaak wilden starten. A5 deed dit door met zijn broer een bedrijf, dat er niet goed voor stond over te nemen en A7 stampte een eigen zaak uit de grond samen met een voormalige collega.

"Ik heb heel veel dingen gezien van hoe het moet en hoe het ook niet moet." (A5)

"Ik heb dan bevestiging gekregen dat ik mijn eigen zaak wou beginnen..." (A5)

"Die job is mij heel goed bevallen... Ik had me voor het eerst passioneel voor iets in gezet." (A7)

De andere ondernemers, A1, A2, A3, A4 en A6, zijn onmiddellijk in het familiebedrijf van start gegaan. Voor A1 volgde een onmiddellijke overname als gevolg van de slechte omstandigheden waarin het familiebedrijf verkeerde. Bij A2 bood tewerkstelling in het familiebedrijf in eerste instantie een oplossing omwille van het niet behalen van het diploma. Dit was eveneens bij A6 het geval. Voor A3 was de overname het logische gevolg nadat hij op leercontract was geweest binnen het bedrijf. A4 daarentegen vond niet onmiddellijk een job en sprong in voor een gekwetste medewerker. Hieruit kunnen we besluiten dat het eerder louter toeval was dan een bewuste keuze in de richting van het bedrijf. Uiteindelijk bleek elke ondernemer wel interesse te hebben in de gang van zaken binnen het familiebedrijf en gedreven te zijn om te leren uit participatie.

"Ik ben meegegroeid in het bedrijf." (A3)

"Ik heb drie maanden met de bestelwagen doorheen het Vlaamse land getoerd. Zo begin je er toch wat interesse in te krijgen en te zien hoe en wat." (A4)

"Dus ik werkte heel vaak zeven op zeven. Ik vond dat niet zo erg." (A5)

Zowel ondernemer A1, A2 en A4 moesten op een bepaald moment in hun leven de legerdienst volbrengen, wat een extra ervaring was. Voor A2 en A4 was dit een meerwaarde doordat het een

groepsgevoel meebrengt en een zekere vorming geeft. A1 beschouwt dit absoluut niet als een meerwaarde in zijn leven.

"Het was dienstplicht en ik vind toch wel dat het u een zekere vorm geeft." (A2)

"Ik kijk daar zeker niet negatief op terug, naar die legerdienst." (A4)

"Absoluut niets geleerd." (A1)

NETWERKEN

▪ Leren door sociale interactie

Voor elke ondernemer werd netwerken gezien als een belangrijke factor in het leerproces. Enkel voor A6 is dit minder van toepassing doordat zij vaak in het buitenland zit. Zij vindt meer steun in boeken met herkenbare situaties. Het netwerkproces loopt bovendien verder in de volgende fase.

"Je hoort iets en je zegt iets, luistert en vertelt. Je hebt inbreng en eveneens output doordat je andere mensen hoort." (A1)

"Ik heb daar heel veel lessen gekregen in het organiseren van events." (A3)

"Als je netwerking bekijkt, kan je nooit genoeg mensen kennen." (A4)

"Je leert toch weer een aantal dingen relativeren, maar ook een aantal dingen negotiëren." (A5)

HUWELIJK/ FAMILIE

▪ Groeien in leren door steun te krijgen

▪ Leren dat het belangrijk is waarden door te geven

Een partner hebben die volledig achter de ondernemer staat, blijkt belangrijk te zijn om het bedrijf goed te kunnen leiden. Het is een motivatie als men weet dat men gesteund wordt door familie.

"Ik heb een heel goede vrouw die mij regelmatig op mijn donder geeft, maar ook regelmatig zegt van we lossen dat wel op." (A2)

"Ik heb het geluk dat mijn vrouw zich meer op de kinderen focust... Ik heb me dan voor honderd procent op het bedrijf kunnen focussen. Dat is een enorme luxe." (A4)

In de case van A3 en A7 zien we dat het huwelijk misloopt omdat de partner zich niet kan vinden in het drukke leven van de ondernemer. Bovendien moet men volledig zichzelf kunnen zijn in het bedrijf. Enkel A4 geeft duidelijk aan een strenger persoon te zijn op het werk zodat aan het einde van de maand de gewenste cijfers behaald worden. Bij A4 kunnen we dus besluiten dat hij een af en toe een rol aanneemt op het werk, een gedrag dat buiten zijn gewone identiteit ligt.

"Niet honderd procent maar wel een stuk heeft het met mijn werk te maken gehad. Je verliest elkaar op een gegeven moment in de relatie." (A3)

"Mijn eerste huwelijk is daaraan kapotgegaan. Ik had een fijne man maar die werkte van negen tot vijf, hij had moeite met mijn uren." (A7)

"Als je echt van karakter verandert door een partner is het niet oké. Iedereen moet zichzelf kunnen blijven." (A1)

"Ik denk wel dat ik privé minder hard ben als op het werk." (A4)

Daarnaast blijkt elke ondernemer te leren van de vader die het bedrijf in handen heeft. Dit kan door het eens te zijn met de aanpak van de vader of door het net niet eens te zijn en een andere aanpak te hanteren.

"Dat heb ik waarschijnlijk ook wel geleerd door met mijn vader samen te werken." (A4)

"Maar als ik naar zijn manier van tijdsinvulling kijk, dan is dat iets waarvan ik zeg dat dat niet honderd procent te kopiëren is." (A5)

"Ik heb in de loop der jaren wel geleerd dat ik niet wil leidinggeven zoals mijn vader." (A6)

Eenmaal er eigen kinderen kwamen, werd ingezien welke waarden en normen de ondernemers geleerd hadden gedurende hun leven en hoe belangrijk het is om deze door te geven aan de volgende generatie. Geen enkele respondent verplicht zijn kinderen een bepaalde richting uit te gaan. Het wordt vaak als leuk ervaren indien ze in het bedrijf terecht zouden komen, maar het is nooit een must. Wanneer ze er wel voor kiezen om in het bedrijf te stappen, wil elke ouder meegeven dat van de kinderen verwacht wordt dat ze er even hard voor werken als anderen. Toch wordt aan de kinderen aangeraden eerst elders ervaring op te doen.

"Het is hun leven. Ik ga niet zeggen wat ze moeten, ze moeten zelf kiezen." (A6)

"Hij zal onderaan aan de ladder moeten beginnen als hij in het bedrijf komt, maar hij heeft wel die knowhow nodig." (A3)

"Ga eerst maar eens elders werken dat je weet hoe het op een ander gaat." (A4)

"Ik probeer ze te prikkelen en de nodige waarden en visie mee te geven." (A5)

"Het is hun leven. Ik ga niet zeggen wat ze moeten, ze moeten zelf kiezen." (A6)

Vergelijking

Gedurende deze periode blijkt leren door sociale interactie een belangrijk leermoment te zijn. Zoals de literatuurstudie aantoonde, is er in deze fase nood aan het aanvullen van de persoonlijke identiteit. De ondernemers bleken steun te halen uit netwerken, kennis van medewerkers en familie. Je neemt componenten op van sociale groepen zoals in de literatuurstudie vermeldt. Dit sluit tevens aan bij de *situated learning theory* van Lave en Wenger (1991) waarbij geleerd wordt door deel te nemen en te doen. In deze fase voert men een job uit binnen het familiebedrijf of erbuiten en wordt toenadering tot netwerken gezocht. Eveneens keert hier *learning about continuity* terug in die zin dat de ondernemers geleerd hebben dat de waarden en normen doorgegeven moeten worden aan hun kinderen. Bovendien wordt vastgesteld dat steun een belangrijke motivatie is en de komst van een partner en kinderen niet gepaard gaat met een complete identiteitsverandering.

8.1.4 Advancement fase (30 à 40 JAAR – NU)

De waargenomen leermomenten in deze fase waren de overname, de tegenslagen en de groei.

OVERNAME

- **Leren door emotie**
- **Leren door sociale interactie**
- **Leren door kritische reflectie**

De periode rond de overname werd het meest als belangrijkste leermoment gezien. Dit ging regelmatig gepaard met enkele moeilijkheden en tegenslagen. Voor A1 startte het onmiddellijk als een uitdaging doordat het bedrijf in zijn handen geschoven werd omdat het er slecht voor stond. A5 daarentegen koos er zelf voor om een bedrijf dat er slecht voor stond opnieuw op te bouwen. Ondernemer A2 kwam aan het roer van het bedrijf toen de tijd rijp was. Terwijl A3 en A4 zelf aangaven wanneer ze er klaar voor waren. Dit kwam mede doordat de vader tevreden was met wat hij bereikt had en de opvolgers zelf nog groei voor ogen hadden. Ze wilden niet blijven hangen, maar vooruitdenken. Ondernemers A6 en A7 werden ten slotte gevraagd het bedrijf te leiden. Belangrijk hierbij is dat ondernemers A5 en A6 kozen om met hun broer aan het hoofd te komen omdat familiale steun belangrijk is. Leren door emotie komt tot stand doordat de overname de relatie met de vader op de proef stelt. Hierover wordt bij de tegenslagen meer toegelicht.

"Eigenlijk neem je die uitdaging gewoon aan, je denkt dat je dat moet doen." (A1)

"Mijn vader voelde heel fel aan dat hij voor mij als ondernemer een rem was." (A3)

"Een beetje op mijn vraag, zeg ik van hoe gaan we dat geheel oplossen. Mijn vader zei eind 2009, 2010 gaan we dat oplossen..." (A4)

"We vonden dat belangrijk om hier ook weer met een stukje familie verder te gaan." (A5)

Daarnaast brengt de overname een zekere druk met zich mee. Dit komt doordat het familiebedrijf met vertrouwen in de opvolgers hun handen terechtkomt. Men verwacht dat ze het bedrijf verder uitbouwen. Het dragen van de familienaam zorgt voor nog meer verwachtingen. De ondernemers gaan een kritische blik werpen op zichzelf zodat ze hieraan kunnen voldoen. Eveneens gaan ze zich laten omringen door medewerkers die bepaalde dingen beter kunnen dan zichzelf.

"Als je de familienaam draagt, word je geacht om veel contact te hebben met klanten." (A2)

"Als het slecht draait kan men zeggen: de zoon zit in de zaak en het gaat failliet..." (A1)

"Je moet kritisch naar jezelf kijken." (A6)

"Die reflecties, dat leer je niet in de boekjes." (A2)

Tenslotte speelt gedurende de overname sociale interactie met de medewerkers een belangrijke rol. Zo vertellen A4 en A7 dat dit een moeilijke ervaring was doordat het respectievelijk een onverwachte overname was en doordat er een negatief beeld rond A7 hing. Communicatie en het opbouwen van een sterke band met de medewerkers is dus noodzakelijk. Dit geldt eveneens bij tegenslagen.

"We hebben onze medewerkers betrokken omdat je zelf voelt hoe moet dat verder." (A4)

"Mensen wilden mij niet. Ze hadden een negatief aura rond mij hangen..." (A7)

"Je krijgt medewerkers die zich extra willen inzetten en er zijn er die afhaken." (A5)

TEGENSLAG

- **Leren door ervaring**
- **Leren door emotie**
- **Leren door kritische reflectie**

De tegenslagen die een ondernemer tegenkomt, kan men niet uit de weggaan en moet men trotseren. Dit werd in elke case aangehaald als een belangrijk leermoment. Uit de ervaring van het omgaan met moeilijke momenten, wordt enorm veel geleerd.

"Nadien is het vooral de ervaring van wat allemaal verkeerd kan gaan, van fouten leer je duidelijk wel." (A1)

"Daar leer je als ondernemer gigantisch veel uit... Dat zijn leermomenten die geld kosten en pijnlijk zijn, maar dat is het verhaal van een ondernemer die een risico neemt en wil nemen en wilt groeien en vooruitgaan." (A5)

Het was opmerkelijk dat de ondernemers voornamelijk emotionele en persoonlijke tegenslagen voorlegden. Bedrijfsgerelateerde problemen waren er om op te lossen, maar problemen zoals ontslagen, het verlies van bepaalde personen en het persoonlijk contact, raakten de ondernemers. Emotie en passie bleken bovendien verbonden te zijn. Een andere tegenslag die meermaals werd aangehaald, was de crisis.

"Ik vind het verschrikkelijk dat ik de mensen niet meer bij voornaam ken." (A2)

"Ik had geen klankbord meer, mijn vader had zich vrij drastisch teruggetrokken en ik stond er alleen voor." (A3)

"Enerzijds het emotionele verlies privé... Anderzijds de zakenpartner waarbij je zeventien jaar dagelijks op het bureau binnenliep." (A4)

"Iemand moet weg en iemand moet het overnemen. Dat is een moeilijke periode geweest voor mij." (A6)

"De crisisperiode heeft ons geleerd dat wij nog veel creatiever, actiever en innovatiever moeten zijn." (A5)

"Ik heb gekocht voor de crisis, twee maanden later was het crisis. Ik dacht na een half jaar dat we failliet gingen gaan." (A7)

"Emotie doet mij ook altijd denken aan passie. Ik denk dat een rationeel mens nooit een gepassioneerde mens kan zijn en passie is belangrijk in een bedrijf." (A7)

GROEI

- **Leren van medewerkers**
- **Leren van klanten**

Gedurende de groeiperioden werd er eveneens geleerd, maar de ondernemers gingen zich net zoals bij de tegenslagen niet anders gedragen. Toch zullen sommige ondernemers geneigd zijn een slingerbeweging te maken van loslaten en terug strak vastpakken, geeft A6 aan. Even strenger optreden kan noodzakelijk zijn.

"Het is natuurlijk wel een voeding voor de ondernemer om gemotiveerd te blijven, maar dat ik echt intens met het succes bezig ben, dat niet echt." (A3)

"Ik probeer in goede en slechte momenten niet anders te doen..." (A5)

"Eigenlijk ben je daar niet mee bezig... Voor de mensen is dat wel leuk." (A6)

"Wie ik ben, is hetzelfde gebleven." (A7)

"Het is altijd een valkuil dat als het goed gaat, je het losser gaat laten. Ik denk dat dat menselijk is en een slingerbeweging is van loslaten en dan terug vastpakken." (A6)

Tenslotte werd er zowel in de groeiperiode als wanneer het minder goed ging, geleerd van medewerkers en klanten. Toch werd dit door geen enkele ondernemer gezien als een kritische vorm van leren.

"De klant is koning, maar dat wat andere mensen vinden wat je op hun moet toepassen, moet evengoed op henzelf toegepast worden." (A2)

"Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal dat je hebt. Je moet er zorgzaam mee omgaan." (A5)

"Elke klant ziet dingen die ik niet zie en ze mogen dat altijd zeggen." (A6)

Vergelijking

In de voorgaande periode begonnen de ondernemers kritischer te worden, maar vanaf de overname komt dit volledig tot uiting door de grotere verantwoordelijkheid. Daarnaast speelt sociale interactie tijdens deze fase eveneens een rol. Het netwerken wordt verder gezet en de band met de medewerkers en andere stakeholders versterkt. Communicatie blijkt hierin een grote rol te spelen. Zo kunnen stakeholders bepaalde zaken aangeven waaruit de ondernemer vervolgens kan leren en een juiste manier van aansturen kan hanteren. Dit zijn vormen van leren die in de literatuur eveneens besproken werden, maar nu beter begrepen kunnen worden. Daarnaast werd leren door ervaring aangehaald in de literatuurstudie. Uit het onderzoek hebben we vastgesteld dat dit binnen deze fase alledaagse ervaringen kunnen zijn, maar ook ervaringen omtrent tegenslagen of ongewone gebeurtenissen. De conclusie is dat men uit fouten leert en dit in de toekomst meeneemt. Zo doet men aan *lower-level* en *higher-level learning*. Zowel perioden van tegenslag als groei hebben geen invloed op de identiteit van de ondernemer. Wel zal er soms een andere aanpak gehanteerd worden. Echter blijkt wel dat emotie hiermee gepaard gaat en emoties zoals wil, waardering, etc. het gevolg kunnen zijn van ondernemerschap en sociaal contact. Dit werd zo in de literatuur beschreven en de ondernemers voegen hieraan toe dat passie en emotie onlosmakelijk verbonden zijn.

Conclusie identiteit

De ondernemers waren het er één voor één over eens dat ze de identiteitskenmerken die ze als kind hadden nog steeds bezitten. Hierin zijn ze over de jaren heen wel gegroeid door de leermomenten die ze onderweg tegenkwamen. In de literatuurstudie werd aangehaald dat ondernemers regelmatig rollen aannemen om de juiste identiteit op het juiste moment te hebben. Dit werd in de *case study* niet zo zeer duidelijk. A2 gaf aan dat hij overal hetzelfde is, maar A4 gaf wel aan op het werk soms strenger te zijn dan in thuis situaties.

"Voor mij is er maar één leven, ik heb geen twee levens, ééntje privé en eentje zakelijk en nog ééntje ik weet niet waar." (A2)

"Een karakter verander je niet zo maar. Je kan dat wel wat afstemmen maar een persoon kan je niet zo maar veranderen. De omgeving en de ervaring die je erbij krijgt en op doet spelen wel mee." (A4)

"Ik denk dat ik dezelfde persoon ben gebleven, maar ik denk dat de leermomenten je wel een stuk vormen." (A5)

"Ik ben gegroeid als persoon." (A7)

Wat ze onderweg tegenkwamen in hun leven, zijn de leermomenten die voorgaand uitgebreid besproken werden. Deze leermomenten bleken kritisch te zijn in het bekomen van wie ze nu als ondernemer zijn en in het goed leiden van de onderneming. Leren is iets dat geen enkele geïnterviewde ondernemer zou willen missen of uit de weg zou gaan. Het is een levenslang proces zoals vastgesteld in de literatuurstudie. A5 geeft aan dat er op een gegeven moment een zekere stabiliteit in het leerproces kwam na de groeiperiode. A6 vult dit aan met het gegeven dat leren samenhangt met de economische omstandigheden.

"Ik ben er wel vast van overtuigd dat het leerproces belangrijk is geweest voor de persoon en de ondernemer die ik nu ben. Zonder dat was het niet gelukt." (A3)

"Ik heb vandaag niet het gevoel dat ik niets meer kan leren of hoeft te leren, integendeel." (A4)

"Een aantal dingen komen ook wel met de jaren." (A6)

"Ik leer nog elke dag. Als dat niet zou zijn, zou het leven niet zo leuk zijn. Als ik niet meer zou leren, zou ik het niet meer leuk vinden. Het maakt het leven boeiend." (A6)

Uit de literatuurstudie concludeerden we dat de ondernemer over de jaren heen meer en meer tot een vaste identiteit komt. Uit de *case study* blijkt dat de bevroagde ondernemers het hier mee eens zijn. Door alles wat je onderweg meemaakt, krijg je een zekere *entrepreneurial identity* die je vandaag een sterke bedrijfsleider maakt.

8.2 Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

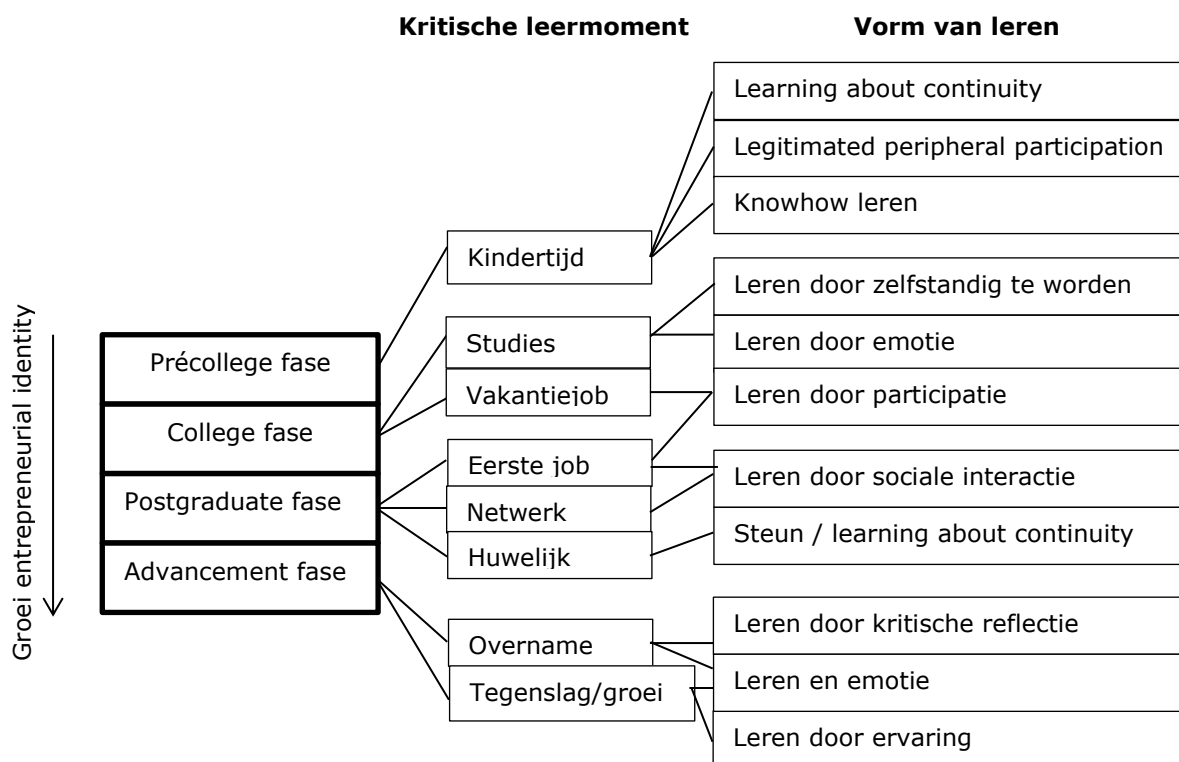
Een eerste beperking, is het aantal respondenten binnen het onderzoek. Meerdere visies verbreden uiteraard de geloofwaardigheid van een onderzoek. Bovendien werden er vijf mannelijke en twee vrouwelijke ondernemers geïnterviewd. Een gelijke verdeling had misschien meer duidelijkheid gebracht en gelijkenissen of verschillen tussen de twee geslachten kunnen weergeven. In toekomstig onderzoek zou hier rekening mee gehouden kunnen worden, hoewel ieders identiteit uniek is.

Een tweede beperking is dat het een psychologisch-economisch onderwerp is. Er wordt gevraagd aan de ondernemer om hun volledige leven weer te geven en zichzelf bloot te stellen. Dat is niet vanzelfsprekend en is bovendien de reden van het beperkt aantal geïnterviewden. Een identiteitscrisis zal gedurende een onderzoek dan ook niet snel verteld worden aan een vreemde.

Ten slotte is het een heel abstract onderwerp. Het is iets dat je als onderzoeker niet zelf kan waarnemen, maar moet afleiden uit de verhalen van de ondernemers zelf. Bovendien kunnen de ondernemers hun gewenste identiteit weergeven aan de onderzoeker in plaats van de werkelijke identiteit om zo een ideaal beeld te scheppen. Een element dat in toekomstig onderzoek toegevoegd kan worden, is het betrekken van omstaanders. Zo kunnen zij vertellen hoe zij in bepaalde periodes de ondernemer zagen en een zekere groei opmerkten.

HOOFDSTUK 9: CONCLUSIE

De continuïteit van een familiebedrijf ligt sterk in handen van de ondernemer. Enerzijds werd aangetoond dat de bereidheid tot leren een belangrijk kenmerk is om continuïteit te verzekeren. Anderzijds speelt ook de identiteit, wie je bent als ondernemer, mee. Dit riep vervolgens de vraag op of beide begrippen verbonden zijn met elkaar en bracht ons bij de volgende onderzoeksvraag: “Welke kritische leermomenten bepalen de *entrepreneurial identity* in familiebedrijven?”. Aan de hand van de hieronder weergegeven figuur, figuur 9, wordt het antwoord op deze onderzoeksvraag besproken.



Figuur 9: Welke kritische leermomenten bepalen de *entrepreneurial identity* in familiebedrijven (eigen weergave)

Eerst en vooral werd binnen dit onderzoek gekozen om het leven van de ondernemer in een familiebedrijf te beschrijven aan de hand van de *life cycle*. Bijgevolg start de figuur met de *précollege fase*, gevolgd door de *college fase*, *postgraduate fase* en eindigt deze met de *advancement fase*. Hiernaast bevindt zich de pijl met *entrepreneurial identity* omdat deze groeit over de fasen heen. Op de conclusie inzake groei, wordt later teruggekomen. Vanuit iedere fase wordt de link gelegd met een kritisch leermoment en vanuit elk kritisch leermoment wordt de link gelegd met de bijhorende vorm van leren. De selectie hiervan gebeurde op basis van de vaakst terugkerende waarnemingen in de *case study*. Hierbij is het belangrijk om te weten dat er zich andere vormen van leren kunnen voordoen, maar deze als minder kritisch worden beschouwd door de bevroegde ondernemers. Bovendien kunnen bepaalde vormen van leren doorlopen over

verschillende fasen. Hieronder volgt een bespreking van elk kritisch leermoment met de vormen van leren die hierin terugkomen en de invloed hiervan op de identiteit.

Ten eerste is binnen de *précollege* fase, de kindertijd in zijn geheel, een belangrijk leermoment. Uit het onderzoek blijkt dat kinderen die opgroeien in een gezin met een ouder als zelfstandige, hoe dan ook, observeren en informatie opvangen. Dit valt onder leren over continuïteit en *legitimated peripheral participation*. Daarnaast krijgen de kinderen in deze periode de visie, waarden en normen van thuis uit mee. We spreken in dit geval van *knowhow* leren. Deze periode wordt gezien als belangrijk voor de *entrepreneurial identity* omdat gedurende deze fase de basis wordt gelegd voor identiteitsconstructie.

Ten tweede leren ondernemers gedurende de *college* fase via de studies en vakantiejobs. De studieperiode bleek een kritisch leermoment te zijn in de ontwikkeling van de ondernemer en het op eigen benen leren staan. We spreken van leren door zelfstandig te worden of *adult learning*. Terwijl in de literatuur voornamelijk de theoretische kennis als belangrijk beschouwd werd in deze periode, zien de ondernemers in de *case study* het als een basis waar niet vaak naar teruggerepen wordt in de toekomst. Leren door emotie valt hier eveneens onder doordat men emoties zoals nieuwsgierigheid, betrokkenheid, angsten etc. ervaart. Gedurende de vakantiejobs komen leren door participatie en sociaal contact aan bod. In de literatuurstudie werd reeds het belang van *situated learning*, leren door te doen, aangehaald en dit werd bevestigd in de *case study*. Het is een vorm van leren die over alle fasen heen loopt en die voortdurend bijdraagt tot de ontwikkeling van de identiteit.

Ten derde komen de eerste job, het netwerk en het huwelijk het meest aan bod als kritische leermomenten in de *postgraduate* fase. Zoals eerder aangehaald, loopt *situated learning*, leren door te participeren en te doen, hier eveneens verder doordat men deelneemt aan een eerste job. Vaak is dit een job binnen het eigen familiebedrijf, maar men kan ook externe ervaring opdoen. Wanneer de eerste job plaatsvindt binnen het familiebedrijf, zet men hier het leren over de continuïteit van het familiebedrijf verder. Daarnaast wordt het belang van netwerken gedurende deze periode als belangrijk en noodzakelijk ervaren. Door sociaal contact met anderen via het bediscussiëren van zaken, het vertellen van eigen verhalen en het luisteren naar anderen, leert men enorm veel bij. Ten slotte is het huwelijk een ondersteunende rol in het ondernemen indien de partner volledig achter het ondernemen staat. Het is niet zo zeer een kritisch leermoment, maar het is wel een must om er volledig voor te kunnen gaan. Verder blijkt de band met de familie eveneens een invloed uit te oefenen. De opvoeding van de eigen kinderen is gebaseerd op de eigen opvoeding. Goede elementen worden overgenomen, minder goede ervaringen worden achterwege gelaten. Gedurende deze periode is er voornamelijk nood aan sociale interactie om zo de persoonlijke identiteit aan te vullen met sociale componenten.

Als vierde eindigt de *advancement* fase met enerzijds de overname als een zeer belangrijk leermoment en anderzijds blijken momenten van groei en tegenslag kritische leermomenten te zijn. Gedurende deze fase loopt *situated learning* eveneens verder via het netwerken en het contact met medewerkers en andere *stakeholders*. Communicatie blijkt een grote rol te spelen, wat ook het geval is in het overnameproces. Gedurende de overname wordt men geconfronteerd met

allerlei tegenslagen en moeilijkheden die men moet overwinnen. Deze tegenslagen kunnen problemen zijn met de voorgaande CEO die niet kan loslaten, problemen met het personeel en klanten etc. Echter werd uit dit onderzoek duidelijk dat uit tegenslagen, zoals hierboven vermeld en andere tegenslagen zoals de crisis en ongewone gebeurtenissen, geleerd wordt door kritisch terug te blikken en dit mee te nemen in de toekomst. We spreken van *lower-level* en *higher-level learning*. Anderzijds leert men uit alledaagse ervaringen, maar dit wordt vaak als vanzelfsprekend beschouwd. Periodes van tegenslag en groei gaan gepaard met heel wat emoties. Zoals aangegeven in hoofdstuk twee is dit typisch binnen familiebedrijven. Het besluit van de bevroegde ondernemers is dat passie en emotie onlosmakelijk verbonden zijn. Uit deze periode kunnen we concluderen dat er verschillende emoties zijn die zich voordoen, maar dat dit niet van invloed is op de identiteit van de ondernemer. Het nodige zal gedaan worden om bepaalde situaties aan te pakken, maar diep van binnen blijft men dezelfde persoon.

Ten slotte wordt dit onderzoek afgerond met een duidelijk antwoord op de onderzoeksvraag: "*Welke kritische leermomenten bepalen de entrepreneurial identity in familiebedrijven?*". De kritische leermomenten zijn hierboven beschreven en duidelijk weergegeven in figuur 9. Volgens Cope (2003) leren ondernemers het meest uit discontinue of niet-geroutineerde momenten. Het onderzoek sluit zich hier grotendeels bij aan doordat de overname en de tegenslagen het meest kritisch bleken te zijn. Kunnen we concluderen dat de kritische leermomenten de ondernemer veranderd hebben in wie hij of zij is? De ondernemer heeft als kind reeds bepaalde identiteitskenmerken. Alles wat hij of zij onderweg tegenkwam gedurende zijn of haar leven, heeft deze identiteitskenmerken niet doen verdwijnen. Wel werd duidelijk dat iedere ondernemer in dit onderzoek concludeerde dat elk kritisch leermoment belangrijk was om als ondernemer te groeien in zijn of haar identiteit. Elk van deze momenten zorgde voor een zekere ontwikkeling en vorming en was een les die in de toekomst meegenomen werd. Geen enkele ondernemer zou het leerproces uit de weg gaan, er is zelfs een sterke behoefte om te leren. Ze stellen zich de vraag: Komt er ooit een moment dat men niet meer kan leren? Leren is een levenslang proces dat geen einde kent. Zolang men kan leren, kan men ook blijven groeien in *entrepreneurial identity*, maar men bekommt steeds meer een *entrepreneurial identity* die vast staat. Elk kritisch leermoment heeft de ondernemers gevormd tot wie ze zijn en hoe ze vandaag de dag hun bedrijf leiden. Hoe meer men leert, hoe sterker de identiteit en hoe meer kans dat men de continuïteit van het familiebedrijf kan verzekeren.

LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN

- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of business venturing*, 18(5), 573-596.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Appelbaum, S. H., & Goransson, L. (1997). Transformational and adaptive learning within the learning organization: A framework for research and application. *The learning organization*, 4(3), 115-128.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning, Readings*. MA: Addison.
- 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.
- Astrachan, J.H., & Shanker, M.C. (2003). Family businesses' contribution to the u.s. economy: a closer look. *Family business review*, 16(3), 211-219.
- Barbera, F., Bernhard, F., Nacht, J., & McCann, G. (2015). The relevance of a whole-person learning approach to family business education: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), 322-346.
- Bauman, Z. (1996). From pilgrim to tourist—or a short history of identity. In S. Hall, & P. Du Gay (Eds.), *Questions of cultural identity* (pp. 18-36). Great Britain: Sage publications.
- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- Belardinelli, S. (2002). The evolution of family institution and its impact on society and business. *Family Business Review*, 15(3), 169-173.
- Berrone, P., Cruz, C., De Castro, J. & Gómez-Mejía, L.R., (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The academy of management annals*, 5(1), 653-707.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.
- Bolhuis, S. (2002). Professioneel leren: wat is het en hoe bevorderen we het?. *Tijdschrift voor medisch onderwijs*, 21(4), 173-182.
- Bolhuis, S. (2009). *Leren en veranderen*. Bussum: Coutinho.
- Bolhuis, S., & Simons, R. J. (2011). Naar een breder begrip van leren. In J. Kesssels, & R. Poell (Eds.), *Handboek human resource development* (pp. 63-86). Bohn Stafleu van Loghum.

- Boyd, N. G., & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship theory and practice*, 18, 63-63.
- Butler, J. (1996). Professional development: Practice as text, reflection as process, and self as locus. *Australian Journal of Education*, 40(3), 265-283.
- Carr, J. C., & Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A theory of planned behavior approach. *Journal of Business Research*, 60(10), 1090-1098.
- Cassell, C. (2015). *Conducting research interviews for business and management students*. London: Sage.
- Castells, M. (1997). *The information age: Economy, society and culture. Vol. 2, The power of identity*. Blackwell.
- Chenitz, W. C., & Swanson, J. M. (1986). *From practice to grounded theory: Qualitative research in nursing*. Prentice Hall.
- 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 and practice*, 29(5), 555-576.
- Chrisman, J.J., Chau J.H., & Litz , R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: 25 An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18, 573-587.
- Chrisman, J. J., Kellermans, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2010). Intellectual Foundations of Current Research in Family Business: An Identification and Review of 25 Influential Articles. *Family Business Review*, 23(1), 9-26.
- Cope, J. (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for 'higher-level' learning. *Management learning*, 34(4), 429-450.
- Cope, J. & Watts, G., (2000). Learning by doing—an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 104-124.
- Deakins, D., & Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*, 5(3), 144-155.
- De Laat, M., Poell, R., Simons, P. R. J., & Van der Krogt, F. (2001). Organiseren van leren op de werkplek. In A. Wald & J. Van Der Linden (Eds.), *Leren in perspectief* (pp. 69-84). Leuven: Garant.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.

- De Vries, M. F. R. K. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21, 59-71.
- De Weerdt, S. (2003). *Identiteitsleren als relationeel proces. Professionele ontwikkeling in de organisatiekunde*. Diepenbeek, SEIN.
- Dyer, G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Erikson, E. H. (1994). *Identity and the life cycle*. WW Norton & Company.
- European Commission (2009). Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies, 1-33.
- Fendt, J., & Sachs, W. (2008). Grounded theory method in management research: Users' perspectives. *Organizational Research Methods*, 11(3), 430-455.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gibb, A. A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International small business journal*, 15(3), 13-29.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of management Journal*, 44(1), 81-95.
- Grossberg, L. (1996). Identity and cultural studies: is that all there is? In S. Hall & P. Du Gay (Eds.), *Questions of cultural identity* (pp. 87-107). London: Sage Publications.
- 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.
- Hall, S.J. (1996). Who needs identity. In S. Hall & P. du Gay (Eds.). *Questions of cultural identity* (pp. 1-17). London: Sage Publications.

- Hall, S. J. (1999). *The effect of fishing on marine ecosystems and communities*. Oxford: Blackwell Science.
- Härtel, C. E., Bozer, G., & Levin, L. (2009). Family business leadership transition: How an adaptation of executive coaching may help. *Journal of Management & Organization*, 15(03), 378-391.
- Hoang, H., & Gimeno, J. (2010). Becoming a founder: How founder role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 41-53.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W., & Kuratko, D. F. (2010). Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family Business Review*, 23, 75-88.
- Huber, G. L., & Roth, J. W. (1999). *Finden oder suchen?: Lehren und Lernen in Zeiten der Ungewißheit*. Schwangau: Ingeborg Huber Verlag.
- IFERA. 2003. Family business dominate, *Family Business Review*, 16(4).
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
- Jarvis, P. (2001). *Learning in later life. An introduction for educators and carers*. London: Kogan Page.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-243.
- Josselson, R. (1994). The theory of identity development and the question of intervention: An introduction. In S. I. Archer (Ed.), *Interventions for adolescent identity development* (pp. 12 – 25). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kammerlander, N., Sieger, P., Voordeckers, W., & Zellweger, T. (2015). *Value creation in family firms: a model of fit*. Hasselt: Elsevier Ltd.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, 15(3), 175-187.
- Konopaski, M., Jack, S., & Hamilton, E. (2015). How family business members learn about continuity. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), 347-364.

- Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermans, F. W. (2014). *Propensity and the organisational context of family firms*. Bern: Product development & management association.
- Laakkonen, A. (2012). *Construction of the Entrepreneurial Identity in the Family Business Context. A Cross-Cultural Study*. Väitöstutkimus. Jyväskylän yliopisto: Kauppakorkeakoulu.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België*. Kortrijk: FBNet Belgium.
- Lambrechts, F., & Voordeckers, W. (2010). Is uw familiebedrijf een lerend bedrijf? Expertise kun je kopen – leren niet. Hasselt: VKW Limburg.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Leaptrott, J. (2005). An institutional theory view of the family business. *Family Business Review*, 18(3), 215-228.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., (2003). Challenge versus advantage in family business. *Strategic organization*, 1(1), 127-134.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). *Towards an integrative model of FOB succession*. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 305-328.
- Lievens, J. (2006). *De scorecard opvolging: succesfactoren voor de continuïteit van het familiebedrijf*. Kortrijk: Instituut voor het familiebedrijf.
- Lievens, J. (2016a). Familiale hefboomen voor competitief voordeel. Retrieved 25 februari 2016, from Het instituut voor het familiebedrijf: <http://www.familiebedrijf.be/blog/familiale-hefbomenvoor-competitief-voordeel>
- Lindgren, M., & Wåhlin, N. (2001). Identity construction among boundary-crossing individuals. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3), 357-377.
- Littunen, H., & Hyrsky, K. (2000). The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 13(1), 41-53.
- Lumpkin, G. T., Martin, W., & Vaughn, M. (2008). Family orientation: individual-level influences on family firm outcomes. *Family Business Review*, 21(2), 127-138.
- Mandl I (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues*: Contract No. 30-CE-0164021/00-51 Final Report. Vienna: Austrian Institute for SME Research
- Matser, I., Van Helvert, J., Van der Pol, R., & Kuiken, A. (2013). *Goed bestuur in MKB familiebedrijven: Ondernemers over hun overwegingen en keuzes*.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur.

- Miller, D., & Le-Breton Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Motwani, J., Levenburg, N. M., Schwarz, T. V., & Blankson, C. (2006). Succession Planning in SMEs. *International Small Business Journal*, 24(5), 471-495.
- Orr, J. (1996). *Talking about machines. An ethnography of a modern job*.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business*. Thomson/South-Western.
- Racquet, E. (2010, 6 oktober). *Leren ook in een familiebedrijf een must*. De Tijd, p.8.
- Rae, D., & Carswell, M. (2000). Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education and training*, 42(4/5), 220-228.
- Roelofs, E. & Van Der Linden, J. (2000). *Leren in dialoog*. Groningen: Wolters-Noordhoff. *Academy of Management review*, 31(1), 132-152.
- Salvato, C., Sharma, P., & Wright, M. (2015). From the Guest Editors: Learning Patterns and Approaches to Family Business Education Around the World—Issues, Insights, and Research Agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), 307-320.
- Sardana, D., & Scott-Kemmis, D. (2010). Who learns what?—a study based on entrepreneurs from biotechnology new ventures. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 441-468.
- Sciascia, S., Nordqvist, M., Mazzola, P., & De Massis, A. (2015). Family Ownership and R&D Intensity in Small- and Medium-sized Firms. *Journal Of Product Innovation Management*, 32(3), 349-360.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.
- Sharma, P., & Manikutty, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 293-311.
- Shepherd, D., & Haynie, J. M. (2009). Birds of a feather don't always flock together: Identity management in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 316-337.

- Shepherd, D., & Haynie, J. M. (2009). Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(6), 1245-1264.
- Stewart, A. (2003). Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 383-396.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human relations*, 56(10), 1163-1193.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tajfel, H. (1982). Social identity and group relations. *Cambridge university press*.
- Tennant, M., & Pogson, P. (1995). *Learning and Change in the Adult Years: A Developmental Perspective*. Jossey-Bass Higher and Adult Education Series. San Fransisco: Jossey-Bass Social and Behavioral Service Series.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations*, (pp.15-40). Cambridge, UK: Cambridge University press.
- Vaara, E., Tienari, J., & Sääntti, R. (2003). The international match: Metaphors as vehicles of social identity-building in cross-border mergers. *Human Relations*, 56(4), 419-451.
- Vandebosch, W. (2016). De relatie tussen de mate van vertrouwen en de planning van de opvolging binnen een familiebedrijf (Master's thesis, UHasselt)
- Verbaas, P. (2012). Het familiebedrijf: nieuwe kansen na de crisis [Elektronische versie]. *Family Business*, 2, 5.
- Vos, J. (2010). *Determinanten van succesvolle opvolging in private familiebedrijven*. (Master's thesis, UHasselt Diepenbeek).
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press.
- Wenger, E. (2009). A social theory of learning. In K. Illeris, *Contemporary theories of learning* (pp. 209-218). Oxon: Routledge.
- Ybema, S., Keenoy, T., Oswick, C., Beverungen, A., Ellis, N., & Sabelis, I. (2009). Articulating identities. *Human Relations*, 62(3), 299-322.
- Young, J. E., & Sexton, D. L. (1997). Entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Journal of Enterprising culture*, 5(03), 223-248.
- 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.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
Open topic over change management en/of de lerende organisatie via kwalitatief case study onderzoek

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2017**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Mondelaers, Rani

Datum: **31/05/2017**