



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Impact van opvoeding op de ondernemersidentiteit van next-gen ondernemers binnen familiebedrijven.

Sybre Sokolowski

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

BEGELEIDER :

De heer Stijn BRICHAU



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Impact van opvoeding op de ondernemersidentiteit van next-gen ondernemers binnen familiebedrijven.

Sybrek Sokolowski

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

BEGELEIDER :

De heer Stijn BRICHAU

Inleiding

Ongeveer 80% van de ondernemingen in Limburg zijn familiebedrijven. Zij vormen de spil van het bedrijfsleven en zijn een belangrijke motor voor onze economie. Ze zijn veerkrachtig, betrokken en laten zich graag omringen door een sterk netwerk. Een familiebedrijf runnen gaat gepaard met specifieke gevoeligheden. Dat vraagt dus om een andere en een unieke aanpak (Voka).

Één van de uitdagingen van een familiebedrijf is het overgeven van generatie op generatie. Slechts 30% van de familiebedrijven overleven een generatiewissel op de tweede generatie, naar de derde en vierde generatie wordt dat percentage aanzienlijk kleiner (Van Havermaet, 2024). Voor een familie onderneming is het belangrijk dat de ondernemersidentiteit (EI) van de volgende generatie bestuurder in lijn ligt met die van het familiebedrijf (Van Havermaet, 2025).

Ondernemersidentiteit is de laatste dertig jaar een steeds belangrijker thema geworden, waarbij de focus verschuift van traditionele persoonlijkheidskenmerken naar identiteitstheorieën om ondernemers en hun acties beter te begrijpen. Ondernemersidentiteit geeft antwoord op de vraag 'Wie ben ik?' en omvat de verschillende sociale rollen en groepen waarmee een ondernemer zich identificeert. De publieke rol van een ondernemer is essentieel voor de vorming van deze identiteit, die ontstaat in de interactie tussen de private en publieke sfeer. Binnen de ondernemersidentiteit zijn er twee belangrijke conceptualiseringen: EI als proces (waarbij de identiteit van de ondernemer zich voortdurend ontwikkelt door ervaringen, sociale posities en toekomstbeelden) en EI als eigendom (waarbij ondernemers hun identiteit strategisch inzetten om nieuwe ondernemingen te starten en te runnen, en waarbij die identiteit dient als een psychologische hulpbron) (Radu-Lefebvre et al., 2021).

De focus binnen dit onderzoek ligt op het tweede concept binnen ondernemersidentiteit, namelijk EI als eigendom. De gekende antecedenten van EI als eigendom zijn motivatie en rolmodellen. De grootste tekortkoming met het oog om familiebedrijven is dat die gekende antecedenten in het algemeen beperkt zijn tot de algemene ondernemer, waardoor de impact van die antecedenten algemeen bepaald is (Radu-Lefebvre et al., 2021).

Als onderscheiding op de reeds gekende, algemene antecedenten van EI als eigendom slaat dit onderzoek een andere weg in. Over het algemeen is er weinig geweten over de impact van opvoeding op de EI van next-gen bestuurders, en als dat wel is dan draait het opnieuw voornamelijk over de algemene bestuurder. Het familiale aspect kent weinig onderzoek en daarom focust dit onderzoek zich op het antecedent opvoeding van de next-gen bestuurder binnen een familiebedrijf, en wat daarvan de impact is op de ondernemersidentiteit.

Familiebedrijven, die een aanzienlijk deel van de Belgische economie uitmaken, worden gekenmerkt door de betrokkenheid van familieleden bij strategische beslissingen, wat leidt tot een sterke collectivistische identiteitsoriëntatie (Bingham et al., 2010). De identiteit van een ondernemer in een familiebedrijf is anders dan die van een ondernemer in een niet-familiaal bedrijf, met een focus op een gemeenschapsidentiteit die in lijn is met de familiale doelstellingen (Cannella et al., 2014). De identiteit van het familiebedrijf, gevormd door de waarden en het erfgoed van de familie, speelt een cruciale rol in de ontwikkeling van de identiteit van de volgende generatie (Wielsma & Brunninge, 2019). Eerder onderzoek heeft echter weinig aandacht besteed aan de impact van opvoeding op de vorming van ondernemersidentiteit van de volgende generatie binnen familiebedrijven. Dit onderzoek voelt het belang en de uitdagingen van een goede generatieovergang binnen familiebedrijven met betrekking tot identiteit, en legt daarom de focus op de impact van opvoeding op de vorming van EI als eigendom van volgende generatie ondernemers binnen familiebedrijven.

Samengevat wil dit onderzoek de besproken leemte vullen door te onderzoeken hoe opvoeding de ondernemersidentiteit als eigendom van de volgende generatie in familiebedrijven beïnvloedt.

Literatuurstudie

Ondernemersidentiteit (EI) in het algemeen

Het belang van de identiteit achter ondernemers is de laatste dertig jaar fors toegenomen, aangezien er steeds gericht onderzoek naar ondernemersidentiteit (EI) wordt gedaan. Historisch onderzoek richtte zich voornamelijk op persoonlijkheidskenmerken om ondernemers en hun acties beter te begrijpen, maar dat resulteerde in veel onduidelijkheden (Anderson et al., 2012; Mmbaga et al., 2020; Navis & Glynn, 2011). Onderzoekers zijn zich daarom steeds meer gaan richten op identiteitstheorieën om de identiteit van ondernemers te achterhalen (Radu-Lefebvre et al., 2021).

Om EI beter in kaart te brengen, is het eerst en vooral essentieel om na te gaan wat een ondernemer precies is. Een ondernemer is een individu dat kansen identificeert en benut door het starten en beheren van een bedrijf (Shane & Venkataraman, 2000). In functie van identiteit vormen ondernemers een groep die niet beschikt over een eenduidig persoonlijkheidstype of een specifieke set psychologische eigenschappen (Mmbaga et al., 2020). Op die manier creëert elke ondernemer een authentieke identiteit (Jenkins, 2014).

Entrepreneurial Identity (EI) is een centraal concept in de ondernemerschapsliteratuur dat probeert te begrijpen op welke manier ondernemers zichzelf identificeren, waarbij EI het antwoord van ondernemers is op de vraag: 'Wie ben ik?' (Radu-Lefebvre et al., 2021). Ondernemers spelen verschillende sociale rollen en identificeren zich met verschillende sociale groepen (Powell en Baker, 2014). De EI van een ondernemer vertelt automatisch iets over de manier waarop die zich mengt in het sociale leven. Onderzoekers Stets en Burke (2000) beschouwen identiteit als het proces waarbij individuen zichzelf categoriseren binnen bepaalde groepen, waarbij ze verwijzen naar de *sociale-identiteitstheorie* (SIT). Hun theorie legt uit hoe mensen zichzelf definiëren in termen van de groepen waartoe zij behoren, wat hen helpt zich te onderscheiden van anderen. Aangezien ondernemers nauw verbonden zijn met hun onderneming(en), identificeren ze zich vaak *door* de organisatie die zij creëren, terwijl werknemers zich slechts identificeren *met* de organisatie waarvoor zij werken (Galvin et al., 2014). Hierdoor gebruiken ondernemers hun onderneming(en) vaak als een uithangbord om hun authentieke identiteit te delen met de buitenwereld (Powell en Baker, 2014). De authentieke EI biedt dus ook een antwoord op de vraag: 'Wat betekent het om een ondernemer te zijn?' (Fauchart en Gruber, 2011).

Ondernemersidentiteit houdt een reeks kenmerken in die zich baseert op de verschillende rollen van de ondernemer, die uiteindelijk dient als een overkoepelde identiteit (Mathias & Williams, 2017). De publieke rol die een ondernemer hanteert, heeft een essentieel impact op de ondernemersidentiteit. EI wordt gecreëerd of beïnvloed in de complexe interacties tussen de private en publieke sfeer (Bernal-Guerrero et al., 2023).

Ondernemersidentiteit (EI) als eigendom

Binnen ondernemersidentiteit bevinden zich twee belangrijke conceptualisering, namelijk: EI als proces en EI als eigendom (Radu-Lefebvre et al., 2021). Dit onderzoek legt uiteindelijk de focus op EI als eigendom, waarbij één antecedent verder wordt onderzocht.

In de literatuur wordt entrepreneurial identity (EI) vaak gezien als de mate waarin individuen zichzelf definiëren als ondernemers (Murnieks et al., 2012). Wanneer EI wordt beschouwd als eigendom, houdt dit in dat het individu deze identiteit bezit als een fundamenteel onderdeel van het zelfconcept, wat suggereert dat het ondernemerschap niet enkel een professionele activiteit is, maar een essentieel en duurzaam aspect van de persoonlijke identiteit. Deze opvatting impliceert dat EI fungeert als een psychologische hulpbron die ondernemers helpt om fundamentele behoeften zoals verbondenheid, zelfverbetering en positieve onderscheidendheid te vervullen (Shepherd & Haynie, 2008). Tegelijkertijd brengt deze psychologische verankering ook risico's met zich mee: ondernemers kunnen aan hun EI als bezit automatisch een reeks interne verplichtingen koppelen, wat kan leiden tot onproductief gedrag of identiteitsconflicten (Jernberg et al., 2020; Ashforth & Sluss, 2006). EI beïnvloedt op die manier niet alleen het gedrag en de motivatie van ondernemers in de startfase van hun onderneming, maar ook in het dagelijkse leiderschap en de langetermijnstrategie van hun bedrijf (Shepherd & Haynie, 2008).

Ondernemersidentiteit als eigendom verwijst naar het concept dat entrepreneurial identity (EI) niet louter een fluctuerend of situationeel construct is, maar eerder een relatief stabiel, duurzaam en persoonlijk kenmerk dat een individu bezit, ontwikkelt en strategisch inzet binnen een ondernemende context. Deze benadering beschouwt EI als een onderscheidende set van attributen die ondernemers kunnen verwerven, versterken of verliezen in de loop van hun ondernemerschap (Radu-Lefebvre et al., 2021). Het gaat om een eigendom dat nauw verbonden is met persoonlijke eigenschappen en zelfperceptie, waardoor EI een integraal deel vormt van de identiteit van de ondernemer (Smith et al., 2001). Die identiteit ontwikkelt zich door actieve deelname aan economische activiteiten, waarbij ondernemers hun EI verfijnen op basis van ervaring en context (Mathias & Williams, 2017). Ondernemers zetten hun EI strategisch in bij het oprichten en leiden van ondernemingen, waarbij de EI fungeert als een soort intern kapitaal dat richting geeft aan gedrag, besluitvorming en rolopvatting (Fauchart & Gruber, 2011).

Samenvattend wordt ondernemersidentiteit als eigendom in de literatuur benaderd als een relatief homogene structuur die fungeert als gedeeld referentiekader voor de gehele groep ondernemers (Down, 2006). Binnen deze benadering vormt EI als eigendom een cruciaal bestanddeel van het innerlijke repertoire van de ondernemer, en bepaalt het in belangrijke mate hoe ondernemerschap wordt beleefd, geïnterpreteerd en vormgegeven in de praktijk. Een essentieel onderscheid met EI als proces is dat de eigendomsbenadering zich primair richt op de uitkomsten van dit identiteitsconcept, waarbij de nadruk ligt op de ondernemersidentiteit die een individu op een bepaald moment bezit, in plaats van op de ontwikkeling ervan in de tijd (Radu-Lefebvre et al., 2021).

Gekende antecedenten van EI als eigendom

Een antecedent is een voorgaande gebeurtenis of kenmerk die invloed heeft op hetgeen wat volgt (Definition Of Antecedent, 2025). EI als eigendom bezit meerdere antecedenten die een belangrijke rol spelen bij het verbeteren of verliezen van die specifieke ondernemersidentiteit. De belangrijkste, reeds gekende antecedenten die impact hebben op de ondernemersidentiteit van algemene ondernemers zijn motivatie en diverse rolmodellen. Beide antecedenten spelen de grootste invloed op de ondernemersidentiteit (Radu-Lefebvre et al., 2021).

Motivatie

Motivatie vormt een fundamenteel antecedent van ondernemersidentiteit als eigendom. Zonder een intrinsieke drijfveer is het onwaarschijnlijk dat individuen ondernemerschap zien als onderdeel van zichzelf. Kenmerken zoals proactiviteit, behoefte aan autonomie en doelgerichtheid ondersteunen de ontwikkeling van een duurzame ondernemersidentiteit, doordat ze bijdragen aan de overtuiging dat ondernemerschap niet slechts een handeling is, maar onderdeel is van de identiteit (Murnieks et al., 2012). Binnen deze context fungeert passie voor ondernemerschap als intrinsieke motivatie. Ondernemerspassie ontstaat wanneer ondernemerschap een centrale plaats inneemt in de identiteit van het individu (Murnieks et al., 2012). Hierdoor blijven ondernemers intrinsiek gemotiveerd, zelfs in uitdagende omstandigheden, omdat zij ondernemerschap beleven als een authentieke expressie van wie ze zijn. Ondernemerspassie wordt zelfs als het dominante antecedent van ondernemersidentiteit gezien, en versterkt die passie de ondernemersidentiteit op significante wijze (Stevenson et al., 2023; Lundqvist et al., 2015).

Rolmodellen

Interacties met rolmodellen op sociaal-cultureel niveau hebben een aanzienlijke invloed op de ontwikkeling van ondernemersidentiteit als eigendom (Radu-Lefebvre et al., 2021). In dit verband wordt een rolmodel gedefinieerd als een persoon wiens gedrag, succes of levensstijl als voorbeeld dient voor anderen (Bosma et al., 2011). Binnen het domein van ondernemersidentiteit fungeren rolmodellen vaak als culturele stereotypen die individuen kunnen overnemen en integreren in hun zelfconcept (Watson, 2009). Door zich te identificeren met succesvolle ondernemers kunnen individuen ondernemende waarden, gedragingen en overtuigingen internaliseren, wat invloed heeft op een identiteitsgebonden ondernemershouding (Gibson, 2003). Deze vorm van identificatie leidt ertoe dat ondernemersidentiteit wordt ervaren als een vorm van psychologisch eigendom, waarbij ondernemerschap niet louter als activiteit, maar als wezenlijk onderdeel van het zelf wordt beleefd (Bosma et al., 2012). In deze zin zijn sociaal-culturele rolmodellen een cruciale externe antecedent in de opbouw van EI als eigendom.

Ongekend antecedent van EI als eigendom

Opvoeding

Zoals eerder vermeld creëert elke ondernemer zijn of haar ondernemersidentiteit (EI) op een authentieke wijze, waarbij verschillende antecedenten een bepalende rol spelen (Radu-Lefebvre et al., 2021). Hoewel er reeds veel onderzoek bestaat naar antecedenten die invloed uitoefenen op EI als eigendom op algemeen niveau zoals: motivatie, passie en rolmodellen, blijft de impact van opvoeding binnen de context van familiebedrijven onderbelicht. Gezien de schaarste in de literatuur, is het bijzonder relevant om te onderzoeken hoe opvoeding als antecedent invloed heeft op hoe opvolgers binnen familiebedrijven hun huidige EI als eigendom ervaren.

Hoewel er in de literatuur ruime aandacht bestaat voor zowel ondernemersidentiteit (Murnieks et al., 2012; Fauchart & Gruber, 2011) als voor familiebedrijven en opvolging (De Massis et al., 2008), wordt de specifieke invloed van opvoeding op EI als eigendom van de volgende generatie bestuurders slechts zijdelings behandeld. De meeste studies over familiebedrijven richten zich voornamelijk op thema's zoals bedrijfsoverdracht, *succession planning* of familiale dynamieken, terwijl de rol van opvoedingsstijlen en de inhoud van opvoeding op de huidige ondernemersidentiteit grotendeels onderbelicht blijft (Lambrecht & Lievens, 2008). Shanine et al. (2022) erkennen weliswaar het belang van opvoeding binnen het gezin, maar situeren dit vooral binnen het kader van EI als proces, waarbij opvoeding bijdraagt aan de vorming van ondernemersidentiteit over tijd. In tegenstelling tot dit perspectief richt dit onderzoek zich op EI als eigendom en beoogt het inzicht te krijgen in de impact van opvoeding op de actuele ondernemersidentiteit die de next-gen bestuurders reeds bezitten. Opvoeding wordt in dit opzicht benaderd als een bepalend antecedent die niet enkel vorm geeft aan het ontstaan, maar ook sporen nalaat op de EI als eigendom van de next-gen ondernemers binnen de context van familiebedrijven.

Ondernemersidentiteit (EI) in familiebedrijven

In België zijn 80% van de ondernemingen familiebedrijven die samen een grote impact op de Belgische economie hebben (Universiteit van Vlaanderen, 2022). Een familiebedrijf onderscheidt zich met andere bedrijven doordat de eigendom en vaak ook het management grotendeels in handen zijn van een familie. Hierbij bestaat de intentie om de controle over het bedrijf binnen de familie te behouden over meerdere generaties (Chrisman et al., 2005). Familiebedrijven zijn uniek vanwege de betrokkenheid van familieleden bij belangrijke strategische beslissingen en die betrokkenheid zorgt voor een sterkere collectivistische identiteitsoriëntatie (Bingham et al., 2010).

Ondernemersidentiteit in een familiebedrijf onderscheidt zich met algemene ondernemersidentiteit (Shepherd en Haynie, 2009). EI in familiebedrijven ligt in lijn met de familiale doelstellingen, terwijl algemene ondernemersidentiteit is gericht op het maximaliseren van vermogen (Cannella et al., 2014). Daarnaast zoekt EI binnen familiebedrijven een *identity fit* tussen de familie en het familiebedrijf om uniek te opereren. Die *identity fit* zorgt voor meer motivatie om niet-financiële doelen van de familie na te streven waardoor er een correlatie ontstaat tussen de ondernemersidentiteit en de identiteit van het familiebedrijf (Zellweger et al., 2011).

De identiteit van het familiebedrijf kan worden verklaard door de verbinding van het bedrijf met de unieke waarden, erfgoed en andere onderscheidende kenmerken van de familie. De familie ontwikkelt de bedrijfsidentiteit op basis van hun eigen waarden, opvattingen en andere unieke kenmerken (Wielsma & Brunninge, 2019).

Binnen familiebedrijven is de overdracht van ondernemersidentiteit (EI) naar de volgende generatie een complex proces dat de individuele identiteit van de opvolger, de familie-identiteit en de identiteit van het bedrijf met elkaar verweeft. De identiteit van het familiebedrijf, bestaande uit waarden en erfgoed van de familie, heeft een cruciale impact op de identiteit van de volgende generatie (Wielsma & Brunninge, 2019). Daarnaast heeft ook de familie zelf een cruciale invloed op ondernemersidentiteit (Mmbaga et al., 2020). Zo zouden verwachtingen van familieleden een sterke invloed hebben op de EI van de volgende generatie (Essers et al., 2013). Aangezien de overdracht van ondernemersidentiteit binnen familiebedrijven over generaties heen een lastige opgave is, onderzoekt dit artikel de impact van opvoeding op de ondernemersidentiteit van de huidige next-gen ondernemer binnen het familiebedrijf (Wielsma & Brunninge, 2019).

Ongekend antecedent van EI als eigendom in familiebedrijven

Opvoeding

Opvoeding heeft een specifieke impact op de ondernemersidentiteit (EI). De invloed van de opvoeding kan worden gezien in de motivatie om een bedrijf te starten of overnemen en de omgeving waarin de EI zich bevindt (Radu-Lefebvre et al., 2021). Specifiek voor familiebedrijven is de invloed van opvoeding nog sterker, omdat de familie-identiteit en de bedrijfsidentiteit nauw met elkaar verbonden zijn (Wielsma & Brunninge, 2019). De volgende generatie kan zich verplicht voelen om de familietraditie voort te zetten, wat zowel een positieve als een negatieve invloed kan hebben op hun EI (Radu-Lefebvre et al., 2021). Het is belangrijk dat de volgende generatie de ruimte krijgt om een eigen identiteit te hanteren, die zowel de familietraditie respecteert als ruimte biedt voor persoonlijke groei en innovatie (Wielsma & Brunninge, 2019).

Om die eigen EI als eigendom zo efficiënt mogelijk te benutten als ondernemer, spelen normen en waarden een belangrijk onderdeel (Schmitt-Rodermund, 2004). Tijdens opvoeding ontstaat er een overdracht van waarden en normen die belangrijk zijn voor ondernemerschap (Bernal-Guerrero et al., 2023). Opvoeding in een ondernemende cultuur resulteert in normen en waarden van kinderen die ondernemerschap promoten, waarbij next-gen ondernemers eigen normen en waarden hanteren tijdens het ondernemen (Welter, 2011). Ook ondernemende steun van ouders is een belangrijk onderdeel van opvoeding, aangezien ouders ondernemende activiteiten kunnen aanmoedigen en op die manier impact hebben op de uiteindelijke EI als eigendom van kinderen (Rauch en Frese, 2007).

Familiale rolmodellen

Een assumptie binnen opvoeding is dat familiale rolmodellen enorm veel invloed hebben op de manier waarop EI als eigendom van de next-gen bestuurder zich profileert. Rolmodellen spelen een belangrijke rol op ondernemersidentiteit als proces (Radu-Lefebvre et al., 2021). Binnen familiebedrijven is de invloed van rolmodellen vaak nog sterker, omdat succesvolle voorgaande familieleden dienen als rolmodel voor de volgende generatie (Türk et al., 2019). Daarbij spelen persoonlijke normen en waarden van de familiale rolmodellen een belangrijke rol op de manier waarop de next-gen binnen familiebedrijven de EI als ondernemer benut (Ahsan et al., 2017).

In sommige gevallen is een familiaal rolmodel met verplichtingen en/of verwachtingen niet positief en zorgt dat juist voor een belemmering voor ondernemerschap (Bonne et al., 2019). Bijvoorbeeld, als familiale rolmodellen een obsessieve passie voor ondernemerschap vertonen en negatieve emoties uiten, kan dit de uiteindelijke EI van de volgende generatie belemmeren (Türk et al., 2019).

De druk om de familietraditie voort te zetten is groot, aangezien de familie-identiteit, de bedrijfsidentiteit en de ondernemersidentiteit nauw met elkaar verbonden zijn (Wielsma & Brunninge, 2019). Daardoor is het belangrijk dat de volgende generatie de ruimte krijgt om een eigen identiteit te ontwikkelen, die zowel de familietraditie respecteert als ruimte biedt voor persoonlijke groei en innovatie (Türk et al., 2019). Ondernemende ouders zijn een voorbeeld voor ondernemend gedrag, dat een positieve impact heeft op EI als eigendom van de volgende generatie binnen familiebedrijven (Schmitt-Rodermund, 2004).

Methodologie

Literatuur

Het initiëren van dit onderzoek werd gemotiveerd door de observatie dat familiebedrijven een uniek functioneringspatroon vertonen, gekenmerkt door zowel unieke kansen als uitdagingen. Één van die uitdagingen is ondernemersidentiteit. Die identiteit bepaald of de volgende generatie in staat is om het familiebedrijf over te dragen. De opvoeding die daarbij een bepaalde rol kan spelen, rees de onderzoeksvraag: "Welke impact heeft opvoeding op de ondernemersidentiteit van de next-gen in een familiebedrijf?"

Na het formuleren van de onderzoeksvraag, begon het verkennen van de literatuur met betrekking tot ondernemersidentiteit en opvoeding binnen familiebedrijven. Hierbij werden relevante artikelen verzameld die nauw aansloten bij de gestelde onderzoeksvraag en verwerkt op onderstaande manier.

Dit onderzoek maakt gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode, specifiek de 'Grounded Theory'. Deze onderzoeksmethode is een iteratief proces waarbij onderzoekers voortdurend gegevens verzamelen, analyseren en interpreteren om een dieper begrip van het onderzochte fenomeen te verkrijgen (Ruppel & Mey, 2015). Aan het eind van de dataverzameling werd gestreefd naar theoretische saturatie waarbij alle nieuwe data reeds gekend is (Morse, 1995). Door gebruik te maken van die methode werden alle mogelijke aspecten omtrent opvoeding en ondernemersidentiteit bevraagd waardoor een genuanceerde verkenning mogelijk was. Bovendien versterkt theoretische saturatie de geloofwaardigheid van de bevindingen, wat wijst op een grondige analyse ondersteund door voldoende gegevens. In essentie vormde theoretische saturatie de basis van de inspanningen om een diepgaand en betrouwbaar inzicht te bieden in het complexe domein van familiebedrijven.

De *Grounded Theory* bood de gelegenheid om op een diepgaande en flexibele wijze diverse aspecten omtrent ondernemersidentiteit en opvoeding binnen verschillende familiebedrijven te onderzoeken. Die theorie samengaand met een grondige literatuurstudie en diepgaande interviews zorgt voor triangulatie. Binnen een kwalitatief onderzoek wijst het gebruik van meerdere methoden of gegevensbronnen om een uitgebreid begrip van fenomenen te ontwikkelen op triangulatie (Carter et al., 2014). Dat is essentieel in het onderzoek naar opvoeding binnen familiebedrijven, omdat het helpt om de betrouwbaarheid en geldigheid van bevindingen te versterken. Daarnaast stelt triangulatie dit onderzoek in staat om convergerend bewijs te verzamelen, wat de geloofwaardigheid van interpretaties verhoogt en meer vertrouwen geeft in de robuustheid van conclusies (Thurmond, 2001).

Interviews

De dataverzamelingsfase van dit onderzoek werd uitgevoerd aan de hand van semigestructureerde interviews met vijf next-gen bestuurders binnen familiebedrijven, alsook met hun respectieve opvoeders. De keuze voor interviews als methodologische techniek werd ingegeven door de nood aan diepgaande, contextuele inzichten in de invloed van opvoeding op de ontwikkeling van ondernemersidentiteit. Een belangrijke selectievoorwaarde voor de next-gen respondenten was dat zij maximaal vijf jaar actief waren als ondernemer, zodat de resultaten relevant zouden zijn binnen de vroege fase van identiteitsvorming. Het onderzoek richtte zich specifiek op familiebedrijven gevestigd in Vlaanderen, met het oog op culturele en economische consistentie, wat de vergelijkbaarheid van de data ten goede kwam. De geselecteerde ondernemingen varieerden in omvang en sector, waardoor een breder en representatiever beeld van de familiale bedrijfscontext werd bekomen. De rekrutering van respondenten gebeurde via het persoonlijk netwerk van de onderzoeker, aangevuld met een gerichte zoektocht naar passende familiebedrijven, wat resulteerde in een relevante en doelgerichte steekproef.

In dit onderzoek werd gestreefd naar een hoge validiteit en betrouwbaarheid door gebruik te maken van semigestructureerde interviews, die directe interactie tussen interviewer en respondent mogelijk maakten. Deze interactie liet toe om misverstanden onmiddellijk te verhelderen en relevante nuances te detecteren, wat de validiteit ten goede kwam. Door het hanteren van een interviewleidraad met gestandaardiseerde vragen en een consistente interviewtechniek werd bovendien de betrouwbaarheid van de dataverzameling versterkt. De flexibiliteit van de interviewformule bood ruimte voor verdiepende follow-upvragen, waardoor rijke, contextuele en diepgaande data verkregen konden worden. Voorafgaand aan de interviews werd zorgvuldig nagedacht over de structuur van het gesprek. Er werd een interviewleidraad ontwikkeld die het gesprek ordende in drie fasen: een eerste deel met algemene vragen ter verificatie van de geschiktheid van het bedrijf en de respondent, een tweede deel waarin de ondernemersidentiteit centraal stond, en een afsluitend deel met gerichte vragen over opvoeding. Deze opbouw garandeerde zowel de inhoudelijke relevantie als de coherentie van de gesprekken, en droeg aldus bij aan de interne validiteit van het onderzoek.

Om het onderzoek op een ethisch verantwoorde manier te laten verlopen, werd er eerst naar goedkeuring gevraagd. Hierdoor was het voor beide partijen duidelijk dat antwoorden verder gebruikt mochten worden in het onderzoek. Tijdens het interview is het cruciaal om een oprechte interesse te tonen in de antwoorden van de respondenten en het vermogen om dieper in te gaan op specifieke praktijkvoorbeelden. Het respecteren van de vertrouwelijkheid en anonimiteit van de respondenten, het duidelijk communiceren van de grenzen van het onderzoek en het handhaven van transparantie zijn additionele ethische overwegingen die van groot belang zijn en niet mogen worden genegeerd (Rubin & Rubin, 2005).

In onderstaande tabel (zie tabel 1) worden de gegevens samengevat van de tien betrokken respondenten: type respondent, leeftijd, generatie en ervaring als bestuurder. Deze gegevens geven een dieper inzicht in het onderzochte domein binnen dit onderzoek.

Tabel 1. Informatie respondenten

Respondent		Leeftijd	Generatie	Ervaring
A	Next-Gen	29	2 ^{de} generatie	2 jaar
B	Opvoeder	62	1 ^{ste} generatie	-
C	Next-Gen	40	2 ^{de} generatie	4 jaar
D	Opvoeder	72	1 ^{ste} generatie	-
E	Next-Gen	23	2 ^{de} generatie	<1 jaar
F	Opvoeder	57	1 ^{ste} generatie	-
G	Next-Gen	28	2 ^{de} generatie	>1 jaar
H	Opvoeder	59	1 ^{ste} generatie	-
I	Next-Gen	29	3 ^{de} generatie	+/- 5 jaar
J	Opvoeder	56	2 ^{de} generatie	-

Transcriptie + codering

Transcriptie is een methode die werd toegepast om de aanzienlijke hoeveelheid data uit de interviews te kunnen verwerken. Het betreft een proces waarbij de afgenomen interviews volledig worden uitgetypt. Hierdoor ontstaan makkelijker patronen en categorieën in de data, wat leidt naar theorievorming (Rogers, 2018).

Na het verzamelen en transcriberen van de data werden de bevindingen verder geanalyseerd en geaggregeerd door middel van codering. Coderen is een proces dat bestaat uit drie hoofdstappen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Cronholm, 2002). Deze stappen dragen bij aan een meer gestructureerde benadering van de data en worden in die volgorde uitgevoerd.

De eerste stap betreft open coderen, waarbij de transcripties worden overgebracht naar een Excel-bestand en elke regel tekst beknopt wordt samengevat. In deze fase blijft de omvang van de data ongewijzigd, maar wordt deze gefilterd op basis van de onderzoeksvraag. Vervolgens volgt axiaal coderen, waarbij de gefilterde data wordt onderverdeeld in verschillende relevante domeinen (zie bijlagen). Deze domeinen worden geselecteerd op basis van de onderzoeksvraag en fungeren als overkoepelende termen voor de gefilterde data uit de eerste stap. De derde en laatste stap is selectief coderen, waarbij overkoepelende termen worden gedefinieerd (zie bijlagen) die de domeinen uit de vorige stap groeperen. Op die manier wordt een grote hoeveelheid aan data uit verschillende interviews toch gekoppeld aan elkaar. Dit proces maakt het gemakkelijker om linken te leggen tussen data uit verschillende interviews.

Resultaten

Opvoeding

Aangezien elk gezin uniek is, kent ook iedere opvoedingssituatie haar eigen kenmerken en dynamieken. Dat komt nog sterker tot uiting binnen de context van een familiebedrijf. Om de impact van opvoeding op ondernemersidentiteit te achterhalen, is het belangrijk om eerst die verkregen opvoeding in kaart te brengen.

Gelijkenissen in opvoeding

Ondanks dat een opvoeding telkens uniek is, constateert het onderzoek vier grote gelijkenissen in opvoeding tussen de vijf onderzochte familiebedrijven:

De eerste gelijkenis is de "heel ondersteunende, vrije opvoeding" (respondent I). ondersteunende kant van de opvoeding. De vijf opvoeders hanteren een opvoedstijl die wordt gekenmerkt als ondersteunend en niet te streng, waarbij vrijheid en autonomie wordt toegelaten. Respondent A verklaart een "heel ondersteunende en niet te strenge" opvoeding verkregen te hebben, wat bevestigd wordt door de opvoeder die ook aangeeft een "ondersteunende en vrije" opvoeding gegeven te hebben (respondent B). Niet alleen tussen deze next-gen en opvoeder wordt de ondersteunde en vrije opvoeding door beide partijen bevestigd, ook de andere vier familiebedrijven ervaren dezelfde opvoeding. Ondersteuning is aanwezig in de opvoeding van de vijf next-gen bestuurders.

Respondent E: "Heel ondersteunend. Mijn ouders hebben me altijd gesteund."

De tweede gelijkenis in opvoedingsstijl is vrijheid in de studiekeuze en carrièrekeuze van de next-gen. Alle opvoeders geven aan dat er geen verwachting, druk of verplichting was voor de kinderen om in het bedrijf te stappen. Respondent F geeft aan "nooit gepusht" te hebben en het "zelf ook niet verwacht" te hebben dat de next-gen zou overnemen. Dat bevestigt next-gen respondent I: "Ik heb altijd mogen doen wat ik wou". De keuze was dus volledig aan de kinderen die vrijheid en autonomie kregen om bijvoorbeeld zelf hun tijd in te delen. Ouders steunden die keuzes van hun kinderen, zelfs als deze niet direct aan het familiebedrijf gerelateerd waren.

Respondent A: "We hebben altijd veel vrijheid gekregen, allemaal veel hobby gehad en daar ook heel veel tijd in gestoken. Wij zijn nooit iets tekort gekomen."

Een consistent element in de opvoeding en de derde gelijkenis tussen de vijf opvoedingsstijlen is het meegeven van bepaalde fundamentele normen en waarden. Deze normen en waarden worden gezien als de basis waarop de next-gens hun eigen ondernemersidentiteit baseren; "normen en waarden neem je mee van je ouders" (respondent G). De specifieke normen en waarden worden later in dit onderzoek specifiek toegelicht.

De vierde gelijkenis is de vroege (onbewuste) blootstelling aan het familiebedrijf. Alle vijf next-gens kwamen al op jonge leeftijd in contact met het familiebedrijf, soms doordat het bedrijf aan huis was, door mee te gaan naar klanten of door gesprekken erover te horen. Respondent A bevestigt en verklaart dat "als mijn moeder en mijn vader samen met een klant moesten gaan eten, dan moest ik ook mee en dan hoorde ik heel dat gesprek". Die vroege blootstelling draagt onbewust bij aan de uiteindelijke ondernemersidentiteit van de next-gens. Er was geen bewuste klaarstoming, maar eerder een geleidelijke en onbewuste betrokkenheid: "Nee, dat was gewoon doen wat hij graag deed" (respondent H).

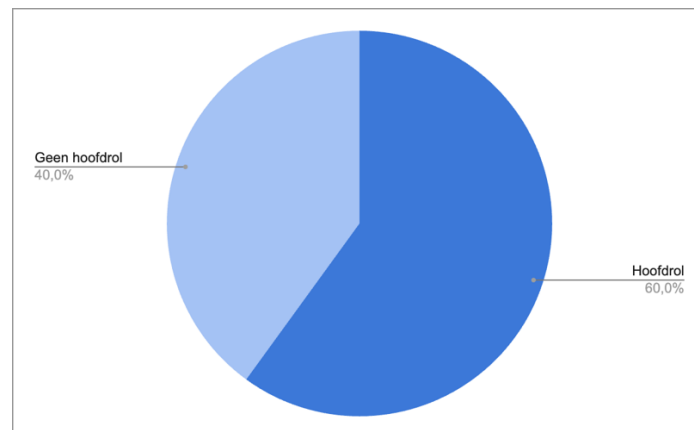
Verschillen in opvoeding

Naast gelijkenissen is er ook één duidelijk verschil tussen de vijf opvoedingsstijlen van de respondenten, namelijk de rol van de opvoeder in de opvoeding.

Rol van opvoeder

De vijf opvoeders in dit onderzoek zijn de vaders van de vijf next-gen respondenten. Gedurende de interviews werd duidelijk dat niet elke vader evenveel aandeel heeft in de opvoeding van zijn kind.

Tabel 2. Rol van opvoeder



Bovenstaande tabel (zie tabel 2) geeft aan dat drie van de vijf (60%) ouderlijke respondenten een hoofddrol speelde bij de opvoeding van de next-gen respondenten. De vader deelt die hoofddrol telkens minstens met de echtgenote, aangezien "beide ouders, tegelijkertijd" (respondent B) verantwoordelijk waren voor de opvoeding. Respondent J geeft zelfs aan dat hij samen met "heel de familie" hoofdverantwoordelijke was voor de opvoeding.

Daar tegenover toont bovenstaande tabel (zie tabel 2) aan dat twee van de vijf (40%) ouderlijke respondenten geen hoofddrol spelen in de opvoeding; "Ik was meestal in Duitsland aan het werk, dus die echte opvoeding is goed gedaan door mijn ex-vrouw." (respondent H). Respondent D geeft ook aan dat zijn echtgenote "kwantitatief verantwoordelijk is voor de opvoeding".

Ondernemersidentiteit

Loopbaan next-gens

Alle vijf next-gen respondenten verkregen zoals eerder vermeld een vrije opvoeding waarbij ze de vrijheid kregen om hun eigen carrière uit te stippelen: "Iedereen vindt zijn weg, ook door die vrijheid" (respondent I). De vijf opvoeders geven ook aan dat ze geen voorbereiding troffen om hun kinderen aan te werven in het familiebedrijf.

Respondent D: "Dat ze deden wat ze graag deden, dat was voor mij het belangrijkste. Of dat nu in het familiebedrijf was of ergens anders."

Na de middelbare school zijn de kinderen officieel toegelaten om te werken en in het familiebedrijf te stappen. In de realiteit is dat anders. De vijf next-gen respondenten kozen er elk voor om verder te studeren (zie tabel 3). Opmerkelijk is dat in slechts één van de vijf gevallen de next-gen een opleiding heeft gedaan die ter voorbereiding op het familiebedrijf dient: "een bewuste keuze geweest om in die richting te blijven gaan" (respondent A). Die respondent is dan ook de enige van de vijf next-gens die duidelijk aangaf als kind de droom te hebben om ondernemer te worden. De andere vier next-gens hadden die droom niet en kozen om iets verder te studeren wat in lijn ligt met hun passie, en niet met het familiebedrijf.

Respondent F: "Ga eens op een ander, kijk hoe het daar is voorleer dat je bij ons instapt."

Onderstaande tabel (zie tabel 3) geeft aan dat twee van de vijf next-gen respondenten toch eerst ergens anders gewerkt hebben. Bij één van die twee respondenten werd het familiebedrijf pas op zijn achttiende gestart, waardoor de respondent reeds een ander carrièrepad had uitgestippeld. Ondanks een veelbelovende externe carrière besloot die respondent later om toch in het familiebedrijf te stappen. De andere respondent vertelde haar opvoeder "nooit te werken voor u, ik moet niets hebben van de business" (respondent I) en ging eerst ergens anders werken. Ook die next-gen respondent keerde uiteindelijk terug naar het familiebedrijf en verklaart "er vanzelf ingerold" (respondent I) te zijn.

Tabel 3. Loopbaan next-gen vanaf 18 jaar

	Respondent A	Respondent C	Respondent E	Respondent G	Respondent I
Studie	Ja Handelswetenschappen	Ja Ingenieur	Ja TEW	Ja Orthopedagogie	Ja Marketing
Werkervaring	Nee	Ja	Nee	Nee	Ja
Sector familiebedrijf	Boekhouding	Medische sector	Geschenken	Auto sector	Eventsector

Daarnaast hebben de overige drie van de vijf next-gen respondenten niet eerst extern ervaring opgedaan, maar meteen in het familiebedrijf beginnen werken (zie tabel 3). Zoals eerder vermeld is dat voor respondent A “een bewuste keuze” geweest. De twee andere next-gen respondenten zijn meteen na hun studie “ingegroeid in de familie onderneming” (respondent G) en er “volledig blind ingestapt” (respondent E).

Huidige ondernemersidentiteit next-gens

Gedurende de interviews werd snel duidelijk dat het een uitdagende zelfreflectie was voor de next-gens wanneer de vraag kwam hoe ze zichzelf zouden beschrijven als ondernemer. Elke next-gen respondent heeft een unieke ondernemersidentiteit, voornamelijk gebaseerd op de verkregen opvoeding. Onderstaande tabel (zie tabel 4) somt de vijf unieke ondernemersidentiteiten van de next-gen respondenten op.

Tabel 4. EI next-gen

Wie ben jij als ondernemer?	
Respondent A	“Ik wil op lange termijn iets betekenen, ik heb ook verantwoordelijkheid en ik ben een harde werker.”
Respondent C	“Ik heb een hoge betrokkenheid met mensen, ik geef werknemers veel respect en waardering.”
Respondent E	“Eerlijk zijn, uzelf zijn en dat proberen te tonen aan de rest.”
Respondent G	“Ik probeer altijd heel vriendelijk, open en passioneel te zijn.”
Respondent I	“Een creatieve chaos die als ondernemster in heel veel posities past.”

Zoals bovenstaande antwoorden (zie tabel 4) aangeven bestaat er geen eenduidige ondernemersidentiteit voor een next-gen ondernemer uit een familiebedrijf. De ondernemersidentiteiten zijn uniek, maar naast verschillen vertonen ze op basis van de interviews ook enkele subtiele gelijkenissen.

Gelijkenissen in next-gen EI

De eerste gelijkenis is de gedeelde basis van normen en waarden. De opvoeding heeft bij alle onderzochte gezinnen een consistente basis gelegd door het meegeven van fundamentele normen en waarden; “mijn partner en ik hebben dezelfde waarden proberen mee te geven” (respondent D). Die waarden dient als de basis waarop de next-gen respondenten hun eigen ondernemersidentiteit baseren. Hoewel niet elke respondent dit expliciet als deel van hun *EI als eigendom* benoemt, erkennen ze wel de impact (verder besproken) van die waarden op wie ze zijn als ondernemer.

Respondent I: “Ik heb een goede basis meegekregen.”

Een tweede opvallende gelijkenis tussen de next-generation ondernemers die actief zijn binnen het familiebedrijf, is hun intrinsieke passie voor ondernemerschap in de familiale context. Deze passie blijkt een doorslaggevende factor in hun beslissing om toe te treden tot de onderneming, en onderscheidt hen van broers of zussen die deze keuze niet maakten. Alle vijf bevraagde next-gen respondenten hebben minstens één broer of zus, maar slechts in twee gevallen is die verwant eveneens actief betrokken in het bedrijf. In de overige drie situaties kozen de broers of zussen ervoor geen rol op te nemen, wat volgens de respondenten voornamelijk te wijten is aan een gebrek aan interesse of passie voor het familiebedrijf.

Respondent E: "Mijn broer is heel verschillend. Ondernemen interesseert hem helemaal niks, dus het is een verschil in interesse."

Verschillen in next-gen EI

Uit tabel 4 blijkt dat er geen eenduidige ondernemersidentiteit bestaat voor een next-gen ondernemer uit een familiebedrijf. De beschrijvingen van hun ondernemersidentiteit lopen uiteen.

Het eerste verschil is de ervaring van vroege blootstelling aan het familiebedrijf. Hoewel vroege blootstelling aan het familiebedrijf een gemeenschappelijk thema is, ervaaarde elke next-gen dit op een eigen unieke manier. De aard van de blootstelling verschilt. In één geval gaf een next-gen respondent zelfs aan "in mijn opvoeding tot 18 geen contact met ondernemerschap" gehad te hebben (respondent C). Dat is een significant verschil vergeleken met de anderen die de werking van het familiebedrijf "met de paplepel" (respondent J) hebben meegekregen.

Het tweede verschil is het verschil in persoonlijkheid. Hoewel de vijf next-gen respondenten, zoals eerder vermeld, dezelfde opvoedingsstijl kregen, zijn unieke interesses bepalend. Elke ondernemer heeft "een ander karakter, een andere persoonlijkheid" (respondent B). Dat resulteert in "verschillen die te maken hebben met hun persoonlijkheid" (respondent D).

Vergelijking met ondernemersidentiteit opvoeder

In de zoektocht naar de impact van opvoeding op de ondernemersidentiteit van de next-gen ondernemer verklaren de vijf opvoeders ook hun ondernemersidentiteit in onderstaande tabel (zie tabel 5).

Tabel 5. EI opvoeder

Wie ben jij als ondernemer?	
Respondent B	"Ik heb veel verantwoordelijkheid, ik tracht een zo volwaardig mogelijke service te bieden aan onze klanten en hun optimaal tevreden stellen."
Respondent D	"Ik wil meerwaarden creëren en een community van werknemers, klanten & leveranciers bij elkaar brengen."
Respondent F	"Ik wil heel hard werken en mijn steentje bijdragen aan de maatschappij."
Respondent H	"Ik wil altijd kwaliteit verkopen, blijven vooruit denken en niet stilstaan."
Respondent J	"Je moet al je kwaliteit benutten, dus ik probeer de best mogelijke versie van mezelf te zijn."

Vervolgens verklaren alle opvoeders, in onderstaande tabel (zie tabel 6), in welke mate zij hun eigen EI als eigendom herkennen in de EI als eigendom bij hun next-gens. Op die manier ontstaat er een duidelijk overzicht van ondernemersidentiteiten die wel of niet overgaan op generaties.

Tabel 6. Vergelijking ondernemersidentiteit

Respondent opvoeder	Heeft de next-gen dezelfde EI als die van de opvoeder?
B	Ja, dat moet ongeveer in dezelfde lijn zijn en evolueren.
D	Ja, ik denk dat dat eigenlijk hetzelfde is wat ik daarin terugzie.
F	Ja en nee. Ik zie een aantal dingen terugkomen en een aantal niet.
H	Ja en nee, dat is een heel ander persoon.
J	Nee, dat is weer een heel andere.

Bovenstaande tabel (zie tabel 6) toont aan dat elke ondernemersidentiteit uniek is en de next-gen geen exacte kopie vormt van zijn of haar opvoeder. De EI als eigendom wordt niet volledig overgenomen van opvoeder naar next-gen aangezien er naast gelijkenissen ook verschillen zitten tussen de ondernemersidentiteiten. Dit wijst op een meer subtiele overdracht van ondernemersidentiteit die niet een-op-een worden overgenomen, maar wel aan de basis ligt van het ondernemende zelfbeeld en handelen van de volgende generatie.

Identity fit

Bovenstaande verschillen in EI als eigendom van de vijf next-gen respondenten met de EI als eigendom van hun opvoeder kunnen gelinkt worden aan identity fit. Uit de interviewresultaten blijkt dat er in slechts één next-gen respondent een identieke EI als eigendom bezit als die van de opvoeder. De andere vier next-gen respondenten vormen geen exacte kopie van de opvoeder en dat sluit een rechtstreekse, een-op-een overname van EI uit. Hoewel er maar één van de vijf identity fits zijn tussen next-gen en opvoeder, bezitten alle vijf next-gen respondenten wel een identity fit met het familiebedrijf (zie tabel 7).

Tabel 7. Identity fit

Identity fit	Next-gen & opvoeder	Next-gen & fam.bedrijf
Respondent A	Ja en nee	Ja
Respondent C	Ja	Ja
Respondent E	Ja en nee	Ja
Respondent G	Ja en nee	Ja
Respondent I	Nee	Ja

Uit de interviews met de respondenten is gebleken dat alle next-gen ondernemers EI als eigendom bezitten die in lijn ligt met de sector waarin het familiebedrijf opereert. Dat is voornamelijk te wijten aan de vroege blootstelling en de passie voor het familiebedrijf:

Respondent A verklaart dat "wat wij doen, ik mezelf daarin zie passen". Verder duidt die respondent de normen en waarden aan die aansluiten bij "het profiel dat je moet hebben als boekhouder" (respondent A).

Respondent C identificeert de familiale identiteit als risicoavers, wat past bij hun aanpak binnen het bedrijf. De next-gen respondent geeft aan "voldoening te halen uit het bedrijf mooier en groter te maken en daar dingen mee te realiseren". Deze respondent is de enige die een identity fit bezit met zijn opvoeder en bevestigt dat met "ik weet dat die voldoening ook bij mijn vader aanwezig is" (respondent C). Hoewel niet expliciet gekoppeld aan de sector, is dit een fit met de familiale manier van ondernemen binnen het specifieke familiebedrijf.

De opvoeder van **respondent E** beschrijft dat de next-gen "dat karakter heeft wat perfect in ons bedrijf past" (respondent F). De next-gen respondent geeft daarnaast zelf aan "van mensen te houden die in dezelfde soort branche zitten" (respondent E).

Respondent G zegt dat de auto's altijd voor de deur stonden en het kantoor in huis was. De next-gen respondent zag het ondernemen van zijn vader dagelijks en is er zo "eigenlijk een beetje ingerold" (respondent G). Hoewel zijn persoonlijke ondernemersidentiteit verschilt met zijn vader, delen ze kernondernemerseigenschappen. De fit voor hem lijkt meer in het "aard van het beestje" (respondent G) van ondernemen in het algemeen te zitten. Deze next-gen respondent geeft aan dat zijn ondernemersidentiteit "belangrijk is om nieuwe klanten aan te werken en om goede service te bieden" (respondent G), wat past in de context van het autobedrijf.

Ten slotte beweert **respondent I** "in veel posities te passen" als ondernemer binnen het familiebedrijf. Daarnaast ervaart deze next-gen respondent een sterke band met de klanten die voor haar of de familie komen, wat aangeeft dat haar identiteit aansluit bij het familiale, gastvrijheidsaspect van de sector.

Impact opvoeding op ondernemersidentiteit

Blootstellingen aan familiebedrijf tijdens opvoeding

Alle next-gen respondenten ervaren de blootstelling aan het familiebedrijf tijdens hun opvoeding als een integrerend en vormend aspect van hun jeugd, aangezien ze allemaal "van kleins af aan ingegroeid" (respondent I) zijn in het familiebedrijf. Op die manier "neem je dat toch onbewust mee" (respondent G) en draagt die blootstelling significant bij aan hun latere ondernemersidentiteit.

Respondent A: "Ik heb mijn ouders doorheen mijn jeugd veel over het familiebedrijf horen praten en ben er veel mee in contact gekomen."

Elke next-gen ondernemer ervaaarde die blootstelling aan het familiebedrijf op een unieke manier (zie tabel 8). Die ervaren blootstelling zorgt ervoor dat ondernemen "het aard van het beestje" (respondent I) wordt van de next-gens.

Tabel 8. Blootstellingen aan familiebedrijf

Next-gen respondent	Blootstellingen aan familiebedrijf als kind
A	Familiebedrijf was gelegen in de eigen woonst.
	Hij ging als kind mee uiteten met klanten.
C	Hij hielp bij het opstellen van het businessplan van het familiebedrijf.
E	Hij hielp in drukke periodes met bestellingen klaarmaken.
G	Familiebedrijf was gelegen in de eigen woonst.
	Hij ging als kind met zijn vader auto's leveren aan klanten in het weekend.
I	Familiebedrijf was gelegen in de eigen woonst.
	Tijdens het hoogseizoen hielp ze als kind mee in de winkel

Die vroege blootstelling aan de onderneming wekt passie en interesse voor het ondernemen op in het kind, waardoor er op een jonge leeftijd impact is op de ondernemersidentiteit van die kinderen. De resultaten uit de interviews plaatsen drie subcategorieën onder blootstelling, namelijk: nabijheid, participatie en observatie van ouders.

Fysieke aanwezigheid en nabijheid is de eerste subcategorie. Bij drie van de vijf (zie tabel 8) next-gen respondenten was het familiebedrijf fysiek in of bij de gezinswoning gevestigd. Dit betekende dat de next-gens letterlijk "binnen konden lopen in ons familiebedrijf" (respondent A) en "constant omringd door alles wat er gaande was binnen het bedrijf" (respondent B). Dit zorgde ervoor dat ze "van kleins af aan ingegroeid" (respondent I) waren in het familiebedrijf.

De tweede categorie onder blootstelling is participatie binnen het familiebedrijf tijdens de opvoeding. Elke next-gen respondent werd op een unieke manier betrokken bij kleine, praktische taken (zie tabel 8). Dit kon variëren van helpen in de winkel tijdens hoogseizoen tot diverse kleine taakjes waardoor alle next-gens "altijd met de werking van het familiebedrijf in contact zijn gekomen" (respondent A). Die participatie droeg bij aan de bekendheid met de bedrijfsactiviteiten waardoor de next-gens "weten wat te doen" (respondent I) eens ze in het familiebedrijf stappen.

Respondent E: "Van kind af aan hoor ik de verhalen en die spraken mij enorm aan. Wij bespraken hier al bestellingen en financiële bedragen. Dat besprak ik al toen ik 10-12 jaar was, omdat me dat enorm interesseerde."

Observatie van opvoeders door de vijf next-gens is de derde subcategorie. Alle next-gens geven aan dat ze hun ouders dagelijks "hard aan het werk" (respondent C) zagen en daarbij ook "de passie die ze afstralen" (respondent G). Alle next-gens observeerden hoe hun ouders met klanten omgingen en hoe ze problemen aanpakten. De vijf nex-gens hoorden hun ouders over het bedrijf praten. Ze "hoorden waar het allemaal over gaat en je vangt bepaalde dingen op" (respondent A).

Familiaal rolmodel

De observatie van opvoeders sluit aan bij familiale rolmodellen die effect hebben op de ondernemersidentiteit als eigendom van de next-gens. Kinderen van een familiebedrijf zijn vanaf een jonge leeftijd, zoals eerder vermeld, vatbaar voor blootstelling aan het familiebedrijf. Hierbij kijken de next-gen op naar hun ouders die ondernemen.

Respondent C: "Ik weet niet of ik ondernemer zou geworden zijn als mijn vader geen ondernemer was."

De vijf opvoeders hebben op verschillende manieren als rolmodel gediend. De next-gens groeiden op in een ondernemende cultuur, waarbij ze snel de ondernemende acties van hun ouder(s) als voorbeeld nemen. vroegtijdige en continue blootstelling aan de bedrijfsomgeving, het tonen van een sterke werkethiek en passie voor het ondernemen, het overdragen van kernnormen en -waarden, en in sommige gevallen door actief mentorschap of het creëren van opportuniteiten en het geven van vrijheid om een eigen pad te kiezen dat uiteindelijk toch naar het familiebedrijf leidde. Alle next-gens erkennen de significante invloed van hun ouders als voorbeeldfiguren. Dat elk op een unieke manier (zie tabel 9). Zonder dat de opvoeders het beseffen, heeft hun ondernemende rol tijdens de opvoeding een bepaalde invloed op de ondernemersidentiteit als eigendom van de next-gens.

Respondent G: "Ik denk dat de passie die hij uitstraalde, de manier hoe hij dingen deed en vriendelijk was tegen mensen mij geïnspireerd heeft als kind."

Tabel 9. Opvoeder als rolmodel

Next-gen	Familiale rolmodellen	Waarom?
A	Opvoeder (vader) & partner (moeder)	Next-gen geeft expliciet aan dat zijn ouders "het goede voorbeeld gegeven" hebben.
		Next-gen ziet veel gelijkenissen in de "globale identiteit" en in het ondernemen tussen zichzelf en zijn ouders.
		Opvoeder denkt dat de next-gen hem "als een voorbeeld" of "als een voorbeeldrol" heeft gezien.
C	Opvoeder (vader) & partner (moeder)	Next-gen ontwikkelde interesse om ondernemer te worden " zodra mijn vader zelf zelfstandig is geworden".
		Next-gen ziet zijn vader als een "succesvol voorbeeld".
		Next-gen had "heel veel interesse in wat mijn papa aan het doen was".
E	Opvoeder (vader) & partner (moeder)	Next-gen ziet zijn ouders als mensen die "echt keihard werken voor hun geld", wat hem aanspreekt.
		Next-gen noemt zijn "vader en moeder natuurlijk" als de belangrijkste personen van invloed op zijn EI.
		Next-gen wist wat zijn ouders deden "mij wel aansprak" en had altijd het idee dat dit iets was wat hij ooit wilde doen.
G	Opvoeder (vader) & partner (moeder)	Next-gen zag zijn vader als een "rolmodel" op het gebied van hard werken en veel uren maken.
		Next-gen noemt normen en waarden, in lijn met opvoeder, die hij dagelijks toepast in zijn werk.
		Next-gen zag de "passie die hij afstraalt", "de manier hoe dat hij zaken deed" en "hoe hij omging met klanten".
I	Opvoeder (vader) & hele familie	Next-gen noemt "heel de familie", inclusief haar ouders, als invloedrijk en pikt elementen op die bij haar passen.
		Next-gen benadrukt de impact van haar grootouders die "superharde werkers" waren.
		Next-gen ziet haar vader als een "heel andere" persoonlijkheid, maar wel met veel gelijkenissen in de kern.

Uit bovenstaande tabel (zie tabel 9) blijkt dat alle next-gen respondenten zowel hun vader als moeder benoemen als familiaal rolmodel, hoewel slechts twee van de vijf moeders daadwerkelijk ondernemend actief zijn binnen het familiebedrijf. In de drie overige gevallen, waarin de moeders geen zakelijke rol vervullen, wordt hun invloed op de ondernemersidentiteit van de respondenten toch expliciet erkend. Zo geeft respondent G aan dat zijn moeder "een belangrijke invloed" heeft gehad op zijn huidige karakter. De twee ondernemende moeders nemen samen met hun echtgenoot een actieve rol op in het familiebedrijf en worden daardoor vanzelfsprekend als rolmodellen beschouwd. Opmerkelijk is echter dat ook de drie niet-ondernemende moeders deze rol vervullen. Volgens de respondenten waren de moeders minstens even bepalend als de vaders in de opvoedkundige context. Hierdoor nemen zij, ongeacht hun professionele betrokkenheid, een centrale plaats in bij de vorming van de ondernemersidentiteit van de next-generation.

Normen en waarden

Gekoppeld aan het karakter zijn normen en waarden. Alle next-gen respondenten geven aan dat ze bepaalde normen en waarden hebben meegekregen tijdens hun opvoeding. Ook alle opvoeders geven aan dat ze tijdens de opvoeding veel waarde hechtten aan het overbrengen van bepaalde belangrijke normen & waarden. Onderstaande tabel (zie tabel 10) legt de normen en waarden die de vijf next-gen respondenten hebben meegekregen tijdens hun opvoeding tegenover de normen en waarden die de vijf opvoeders tijdens de opvoeding hebben meegegeven.

Tabel 10. Vergelijking normen en waarden

Next-gen	Normen & waarden		Opvoeder
A	Je best doen	Correctheid	B
	Belang leggen op familie	Eerlijkheid	
	Verantwoordelijkheid	Klantvriendelijk	
C	Eerlijkheid	Eerlijkheid	D
	Hard werken	Hard werken	
	Orde en netheid	Plezier hebben	
E	Respect	Rekening houden met anderen	F
	Niet profiteren	Eerlijkheid	
	Je mannetje staan	Rechtvaardig	
G	Respect	Correctheid	H
	Klantvriendelijk	Klantvriendelijk	
	Geduldig zijn	Hard werken	
I	Respect	Eerlijkheid	J
	Klantvriendelijk	Hard werken	
	Professionaliteit	Verantwoordelijkheid	

Tabel 10 duidt aan dat de kern van de overgedragen normen en waarden door de vijf opvoeders steeds in de ervaren normen en waarden van alle next-gens zit. De normen en waarden komen niet voor 100% met elkaar overeen, maar toch zijn er duidelijk overlappingen. Alle next-gen respondenten zien de verkregen normen en waarden “dagelijks” (respondent G) terugkomen bij zichzelf als ondernemer. Ook respondent E ziet de verkregen normen en waarden tijdens zijn opvoeding “inderdaad terugkomen” in zichzelf als ondernemer.

Respondent D: “Kwalitatief hebben we beide samen denk ik dezelfde waardes proberen eigenlijk mee te geven.”

Beide ouders zijn verantwoordelijk voor het overbrengen van normen en waarden tijdens de opvoeding van de next-gen. De interviews toonde aan dat next-gens “normen en waarden meenemen van ouders” (respondent G). Dat toont aan dat next-gens niet enkel rekening houden met normen en waarden op het gebied van ondernemen, maar dat ze ook normen en waarden meekrijgen die algemeen dienen. Dat zorgt ervoor dat de EI als eigendom van de vijf next-gens is gebaseerd op normen en waarden die zowel in de economische als algemene sfeer gelden.

Discussie

Dit onderzoek had als doel de onderbelichte impact van opvoeding op de ondernemersidentiteit (EI) als eigendom van de next-gen bestuurder binnen familiebedrijven te verkennen. Door middel van semigestructureerde interviews met vijf next-gen bestuurders en hun opvoeders, draagt deze studie bij aan het dichten van deze leemte in de literatuur. De bevindingen ondersteunen bepaalde concepten uit de literatuur over EI en rolmodellen, maar leveren ook specifieke, genuanceerde inzichten op die uniek zijn voor de context van familiebedrijven en de opvoeding van de opvolgende generatie.

Bevestigingen uit de literatuur

Identity fit: De literatuur benadrukt dat in familiebedrijven de familie-identiteit en de bedrijfsidentiteit nauw verbonden zijn en dat de identiteit van het familiebedrijf, gevormd door waarden en erfgoed van de familie, een cruciale impact heeft op de identiteit van de volgende generatie (Bingham et al., 2010). Een identity fit tussen de next-gen en het familiebedrijf is belangrijk voor succesvolle overdracht en motivatie (Zellweger et al., 2011).

- De resultaten tonen aan dat alle vijf next-gen respondenten een identity fit bezitten met het familiebedrijf. Ze bezitten EI als eigendom die in lijn ligt met de sector waarin het familiebedrijf opereert. Dit wordt grotendeels toegeschreven aan de vroege blootstelling en de passie voor het familiebedrijf. Respondent A voelt dat "wat wij doen, ik mezelf daarin zie passen", en respondent C haalt voldoening uit het "bedrijf mooier en groter te maken". Respondent E heeft het karakter dat "perfect in ons bedrijf past". Respondent I ervaart een sterke band met klanten en past in het familiale/gastvrijheidsaspect. Dit alles ondersteunt de literatuur over de sterke verbinding en fit tussen de next-gen identiteit en die van het familiebedrijf.

Familiale rolmodellen: De literatuur identificeert interacties met rolmodellen, zowel op algemeen sociaal-cultureel niveau als specifiek familiale rolmodellen in familiebedrijven, als een significante invloed op de EI als eigendom (Bosma et al., 2011; Radu-Lefebvre et al., 2021).

- Alle geïnterviewde next-gens erkennen expliciet de aanzienlijke invloed van hun ouders als voorbeeldfiguren. Verschillende respondenten noemen hun vader en/of moeder direct als de belangrijkste personen die hun ondernemersidentiteit hebben beïnvloed. Respondent C twijfelt er zelfs sterk aan of hij ondernemer zou zijn geworden als zijn vader het niet was geweest. Opvoeders zijn er ook van overtuigd dat de next-gen hen als voorbeeld heeft gezien. Dit bevestigt het belang van familiale rolmodellen zoals beschreven in de literatuur.

Overdracht van normen en waarden: Volgens de literatuur vindt er tijdens de opvoeding een overdracht plaats van normen en waarden die belangrijk zijn voor ondernemerschap (Welter, 2011). Ondernemende ouders promoten ondernemerschap door normen en waarden over te dragen die kinderen internaliseren (Rauch en Frese, 2007).

- Alle next-gen respondenten geven aan dat ze bepaalde fundamentele normen en waarden hebben meegekregen tijdens hun opvoeding. De opvoeders bevestigen dit en hechten veel waarde aan het overbrengen van belangrijke normen en waarden. De resultaten tonen aan dat de kern van de overgedragen waarden door de opvoeders terugkomt bij de next-gens. De next-gens zien deze normen en waarden dagelijks terugkomen in hun rol als ondernemer, en ze vormen een basis waarop hun ondernemersidentiteit is gebaseerd.

Nieuwe inzichten en nuanceringen

Opvoeding als onderbouwd antecedent voor EI als eigendom in familiebedrijven: De literatuur constateert dat de impact van opvoeding op EI als eigendom van de volgende generatie binnen familiebedrijven slechts zijdelings wordt behandeld (Lambrecht & Lievens, 2008). Dit onderzoek was specifiek gericht op het vullen van deze leemte.

- De studie levert concrete, empirisch onderbouwde resultaten over hoe opvoeding impact heeft binnen de context van familiebedrijven. De geïdentificeerde gelijkenissen in opvoeding (ondersteunend/vrij, vrijheid in keuze, overdracht van normen/waarden, vroege blootstelling) en het verschil in de rol van de opvoeder (vader vs. moeder) bieden specifieke inzichten in de opvoedingsdynamieken. Dit draagt direct bij aan het begrip van opvoeding als een bepalend antecedent voor EI als eigendom.

Vrijheid in keuze: De literatuur vermeldt dat de volgende generatie zich verplicht kan voelen om de familietraditie voort te zetten, wat zowel positieve als negatieve invloed kan hebben (Jernberg et al., 2020; Ashforth & Sluss, 2006).

- Een duidelijke gelijkenis in de opvoeding van de geïnterviewde next-gens was juist de vrijheid in studie- en carrièrekeuze en het ontbreken van druk of verplichting om in het bedrijf te stappen. De vijf opvoeders geven zelfs aan dat ze geen voorbereiding troffen om hun kinderen aan te werven. Desondanks zijn alle next-gens (eventueel na elders gewerkt te hebben) toch in het familiebedrijf terechtgekomen. De focus in de resultaten ligt op het "er vanzelf ingerold" (respondent I) zijn of het zijn "ingegroeid" (respondent G). Dit nuanceert het idee van een potentieel belemmerende verplichting en suggereert dat in deze succesvolle overgangen, een ondersteunende opvoeding die vrijheid geeft, een effectievere weg naar instroom kan zijn dan directe druk van verwachtingen.

Vroege blootstelling: De literatuur raakt mogelijk aan het belang van de omgeving, maar de details van hoe deze blootstelling plaatsvindt zijn minder expliciet in de algemene literatuur over EI als eigendom (Radu-Lefebvre et al., 2021)

- De studie biedt een gedetailleerde categorisering en concrete voorbeelden van vroege blootstelling: nabijheid (bedrijf aan huis), participatie (helpen met taken), en observatie (zien werken, gesprekken horen, omgang met klanten). De specifieke voorbeelden uit de interviews (meegaan uit eten met klanten, helpen met businessplan, bestellingen klaarmaken/bezorgen, horen praten over bestellingen/financiën, zien van passie, auto's leveren) illustreren concreet hoe deze vroege, vaak onbewuste blootstelling bijdraagt aan het "aard van het beestje" (respondent I) en de ondernemersidentiteit.

De brede rol van familiale rolmodellen: Hoewel de literatuur familiale rolmodellen erkent, ligt de focus vaak op de ondernemende figuur, vaak de vader in historische context (Türk et al., 2019).

- De resultaten tonen aan dat alle next-gen respondenten zowel hun vader als moeder benoemen als familiaal rolmodel. Dit is significant, zelfs in de drie gevallen waar de moeder niet professioneel actief was binnen het familiebedrijf. De next-gens ervaren hun moeders als minstens even bepalend in de opvoedkundige context als de vaders, ongeacht hun professionele betrokkenheid. Dit suggereert dat de rol van rolmodel in familiebedrijven breder is dan enkel het tonen van ondernemend gedrag in de zaak; de algehele opvoedingsstijl en persoonlijkheid van beide ouders spelen een cruciale invloed op de next-gens ondernemersidentiteit.

Subtiele overdracht van ondernemersidentiteit: Hoewel familiale rolmodellen belangrijk zijn (Radu-Lefebvre et al., 2021), toont de vergelijking van de EI tussen opvoeders en next-gens aan dat er geen exacte kopieën zijn.

- De EI als eigendom wordt niet volledig één-op-één overgenomen. Er zijn naast gelijkenissen ook duidelijke verschillen tussen de ondernemersidentiteiten van opvoeder en next-gen. Dit wijst op een meer subtiele overdracht van ondernemersidentiteit, waarbij de opvoeding weliswaar aan de basis ligt van het ondernemende zelfbeeld en handelen, maar de uiteindelijke EI van de next-gen uniek is. Dit resultaat nuanceert het concept van rolmodel zijn; het gaat niet om het exact imiteren van de ouder, maar om het internaliseren van bepaalde aspecten, waarden en een algemene manier van doen die vervolgens wordt geïntegreerd in een eigen, unieke ondernemersidentiteit. Tabel 6 illustreert dit expliciet, met slechts één van de vijf opvoeders die aangeeft dat hij "hetzelfde ziet terugkomen" (respondent D) op het gebied van EI als eigendom bij de next-gen, en de andere vier zien significante verschillen of combinaties van gelijkenissen en verschillen.

Nabespreking

Beperkingen

Dit onderzoek kent enkele beperkingen die in acht genomen moeten worden bij de interpretatie van de resultaten. Hoewel het onjuist zou zijn om te stellen dat deze beperkingen de validiteit van de bevindingen rechtstreeks ondermijnen, kunnen ze wel invloed hebben gehad op de reikwijdte en generaliseerbaarheid ervan. Drie specifieke beperkingen worden hier toegelicht.

Ten eerste vormen beperkte tijd en middelen een aanzienlijk struikelblok. Dit onderzoek werd uitgevoerd door één masterstudent aan de Universiteit Hasselt binnen een tijdsbestek van negen maanden. Deze periode is relatief kort voor de uitvoering van kwalitatief diepgaand onderzoek van deze aard. Bovendien waren de beschikbare financiële middelen beperkt, waardoor het onderzoeksproces op een low-budget wijze diende te worden ingericht. Dit heeft de mogelijkheden om het onderzoek methodologisch of logistiek verder te versterken beperkt.

Ten tweede leidde de tijdsdruk tot een beperkt aantal respondenten. In totaal namen tien personen deel aan de interviews, bestaande uit vijf next-generation ondernemers en vijf opvoeders. Dat beperkt de steekproefgrootte en daarmee de representativiteit.

Ten slotte is er sprake van een geografische beperking. Met uitzondering van één onderneming situeerden alle deelnemende bedrijven zich in één Belgische provincie. Hierdoor zijn andere regio's met mogelijk verschillende sociaal-culturele of economische contexten ondervertegenwoordigd. Het is denkbaar dat eenzelfde onderzoek in andere regio's, met andere familieculturen of bedrijfsstructuren, tot andere inzichten zou leiden (Colli et al., 2003).

Aanbevelingen

De belangrijkste aanbeveling betreft het verbreden van de focus naar opvoedingsstijlen binnen familiebedrijven waar de generatieoverdracht niet succesvol is verlopen. Dit onderzoek richt zich uitsluitend op situaties waarin de next-gen effectief de stap naar ondernemerschap heeft gezet. Een waardevolle aanvulling zou zijn om vergelijkend onderzoek te verrichten naar de opvoeding van next-gen familieleden die uiteindelijk niet gekozen hebben voor een actieve rol binnen het familiebedrijf, om te vergelijken welke opvoedingsfactoren stimulerend dan wel remmend werken op het gebied van ondernemersidentiteit.

Dit onderzoek opent de mogelijkheid tot verdere differentiatie binnen ouderlijke perspectieven op opvoeding, in het bijzonder door het onderscheid tussen vaders en moeders te verkennen. Dit onderzoek werd enkel met vijf vaders gedaan, wat een eenzijdige invalshoek kan betekenen. Het is aannemelijk dat moeders andere opvoedingsstrategieën hanteren of andere accenten leggen. Deze verschillen kunnen bijdragen aan variaties in ondernemersidentiteit als eigendom van de next-gens. Toekomstig onderzoek dat ook de stem van moeders integreert, kan zo tot een genuanceerder en vollediger beeld van opvoedingsinvloeden binnen familiebedrijven leiden.

Conclusie

Dit onderzoek had als primair doel het verkennen van de tot dusver onderbelichte invloed van opvoeding op de ondernemersidentiteit als eigendom van de next-generation bestuurders binnen familiebedrijven. Waar de bestaande literatuur slechts zijdelings aandacht besteedt aan dit verband, tracht deze studie, via een kwalitatieve onderzoeksopzet gebaseerd op semigestructureerde interviews met vijf next-gen bestuurders en hun respectieve opvoeders in vijf familiebedrijven, deze lacune op te vullen.

De resultaten bevestigen verschillende inzichten uit de literatuur. Zo wordt het belang van familiale rolmodellen sterk onderstreept: alle geïnterviewde next-gens benoemen hun ouders als invloedrijke voorbeeldfiguren. Ook het intergenerationeel overdragen van waarden die ondernemerschap ondersteunen, blijkt cruciaal: de door opvoeders aangereikte normen en waarden vormen mee de basis van de ondernemersidentiteit van de next-gens. Daarnaast bevestigt de studie het belang van een 'identity fit' tussen de next-gen en het familiebedrijf, waarbij vroege blootstelling aan de sector en een intrinsieke passie als bepalende factoren worden aangeduid.

Tegelijkertijd biedt de studie nieuwe, genuanceerde inzichten. Opvallend is de gedetailleerde rol van vroege blootstelling, die zich manifesteert in drie vormen: fysieke nabijheid (bedrijf aan huis), actieve participatie (meewerken) en observatie van de ouders. Die onbewuste betrokkenheid draagt bij aan een ondernemershouding bij de next-gens tijdens de opvoeding. Verder blijkt dat niet enkel vaders, maar ook moeders een substantiële invloed uitoefenen via hun opvoedkundige rol, zelfs wanneer zij niet zakelijk actief zijn. Deze bevinding verbreedt het perspectief op rolmodellen in familiebedrijven. Daarnaast wijst het onderzoek op de afwezigheid van directe druk tot opvolging; alle respondenten ervaren ruimte om eigen keuzes te maken. De instroom in het familiebedrijf gebeurde veelal organisch. Tot slot blijkt de overdracht van EI geen rechtlijnig proces: hoewel de opvoeding een belangrijke basis vormt, bezitten next-gens een unieke ondernemersidentiteit.

Respondent F: "Ik denk dat het aandeel van onze opvoeding in de beslissing van mijn zoon 20-25% is."

Samenvattend toont dit onderzoek aan dat opvoeding een wezenlijk antecedent vormt van ondernemersidentiteit bij next-gen ondernemers. De studie levert empirisch onderbouwde inzichten in de mechanismen van deze invloed en benadrukt het belang van verdere academische aandacht voor opvoeding binnen de context van familiebedrijven.

Bijlagen

Interviewleidraad next-gen respondent

Inleiding – algemene vragen

1. Gaat u akkoord met opname van dit gesprek + uw antwoorden verder gebruikt worden?
2. Wat is uw volledige naam?
3. Wat is uw leeftijd?

Onderneming

1. Binnen welk bedrijf bent u ondernemer?
2. Waar is het bedrijf gelegen?
3. Wat zijn de bedrijfsactiviteiten?
4. Hoeveel werknemers telt deze onderneming?
5. Hoeveel generaties overleeft dit familiebedrijf?
6. Hoe lang bent u bestuurder in dit familiebedrijf?

Ondernemersidentiteit

1. Heeft u altijd al de droom gehad om ondernemer te worden?
 - a. Waarom wel, waarom niet?
 - b. Welke personen speelde daarbij een belangrijke rol, waarom?
2. Hoe zou u uw ondernemende identiteit omschrijven?
 - a. Hoe is uw ondernemersidentiteit volgens u tot stand gekomen?
 - i. Welke personen speelde een belangrijke invloed bij de vorming van uw EI?
 - ii. Waarom, heeft u enkele voorbeelden?
 - b. Hoe is uw ondernemersidentiteit geëvolueerd van begin tot heden?
 - i. Welke gebeurtenissen hadden de meeste invloed op die evolutie?
3. Hoe zou u uw ouders' ondernemende identiteit omschrijven?
 - a. In hoeverre komt uw ondernemersidentiteit overeen met die van uw vader/moeder/ouders?
 - i. Heeft u voorbeelden van gelijkenissen?
 - b. In welke mate verschilt uw ondernemersidentiteit met die van uw vader/moeder/ouders?
 - i. Heeft u voorbeelden van verschillen?
4. Heeft u broers of zussen?
 - a. Zijn zij ook in het familiebedrijf gestapt?
 - i. Waarom wel, of waarom juist niet?
 - b. In hoeverre komt uw ondernemersidentiteit overeen met die van uw broer(s)/zus(sen)?
 - i. Heeft u voorbeelden van gelijkenissen?
 - ii. In welke mate verschilt uw ondernemersidentiteit met die van uw broer(s)/zus(sen)?
 - iii. In hoeverre merkt u een goede relatie tussen de ondernemersidentiteiten, waarom?
 - iv. In welke mate zijn er wrijvingen tussen de ondernemersidentiteiten, voorbeelden?

Opvoeding

1. Op welke manier heeft u uw opvoeding ervaren?
 - a. Welke personen waren verantwoordelijk voor uw opvoeding?
 - b. Hoe heeft de opvoeding een invloed gehad op de ondernemer die u vandaag bent?
 - i. Heeft u ook voorbeelden?
 - c. Welke waarden en normen werden u meegegeven tijdens uw opvoeding?
 - i. Op welke manier hebben die waarde en normen impact op u als ondernemer?
 - d. Indien broer(s)/zus(sen): hoe verschilde de opvoeding tussen u en uw broer(s)/zus(sen)?
 - i. Heeft u voorbeelden van gelijke/verschillende opvoeding?
 - ii. In welke mate heeft de opvoeding ervoor gezorgd dat uw ondernemersidentiteit gelijk/verschilt met uw broer(s)/zus(sen)?
 - e. Wat is de grootste reden dat u ook bestuurder van het familiebedrijf bent geworden?
 - i. In hoeverre heeft uw opvoeding daar iets mee te maken, waarom?
2. Was er in uw jeugd al sprake van betrokkenheid bij het familiebedrijf?
 - a. Op welke manier was u vanaf uw jeugd al verbonden aan de onderneming?
 - i. Heeft u voorbeelden van momenten in het familiebedrijf die een invloed hadden op u als kind?
 - b. Op welke manier werd ondernemerschap aangemoedigd tijdens uw opvoeding?
 - i. Welke specifieke gebeurtenissen tijdens de opvoeding hadden een belangrijke invloed op uw beslissing om ook ondernemer te worden?
 - c. Op welke manier bent u tijdens de opvoeding klaargestoomd om ook ondernemer te worden?
 - i. Hebben uw ouders u voorbereid op een rol binnen het familiebedrijf?
 - ii. Heeft u voorbeelden van acties waardoor u voorbereid werd?
 - d. Hoe hebben verwachtingen vanuit de familie met betrekking tot het overnemen van het familiebedrijf een impact op uw ondernemersidentiteit gehad?
 - i. Op welke manier voelt het instappen in het familiebedrijf op een verplichting, of juist niet?
3. In hoeverre heeft uw opvoeding een rol gespeeld in de uiteindelijke keuze om in het familiebedrijf te stappen?
 - a. Bent u van plan uw kinderen dezelfde opvoeding te geven als u hebt genoten?
 - i. Waarom wel, of waarom niet?
 - ii. Op welke manier zou u de opvoeding anders doen?

Afsluiting

1. Heeft u nog bijkomende gerelateerde opmerkingen, verhalen die u wilt delen?
2. Heeft u verder nog verdere praktische vragen?
3. Bedanken!

Interviewleidraad opvoeder respondent

Inleiding – algemene vragen

4. Gaat u akkoord met opname van dit gesprek + uw antwoorden verder gebruikt worden?
5. Wat is uw volledige naam?
6. Wat is uw leeftijd?

Onderneming

7. Binnen welk bedrijf bent/was u ondernemer?
8. Welke generatie was u binnen het familiebedrijf?

Ondernemersidentiteit

1. Hoe zou u uw ondernemende identiteit omschrijven?
 - a. Hoe is uw ondernemersidentiteit volgens u tot stand gekomen?
 - b. Welke personen beïnvloedde de vorming van uw ondernemersidentiteit?
2. Hoe zou u de ondernemende identiteit van uw zoon/dochter omschrijven?
 - a. In hoeverre komt uw ondernemersidentiteit overeen met die van uzelf?
3. Heeft u naast de interviewee nog andere kinderen?
 - a. Hoe verschilt de ondernemersidentiteit van de interviewee met zijn/haar andere broer(s)/zus(sen)?
4. In hoeverre heeft u impact gehad op de ondernemersidentiteit van de interviewee?
 - a. Waarom denkt u dat, heeft u voorbeelden?

Opvoeding

1. Wie was er verantwoordelijk voor de opvoeding van de interviewee?
 - a. Hoe heeft uw opvoeding een invloed gehad op ondernemersidentiteit van de interviewee?
 - i. Heeft u ook voorbeelden?
 - b. Welke waarden en normen heeft u meegegeven tijdens de opvoeding van de interviewee?
 - i. Op welke manier hebben die waarde en normen impact op u als ondernemer?
 - ii. Op welke manier hebben die waarde en normen impact op de interviewee?
 - c. Indien meerdere kinderen: op welke manier heeft u uw andere kinderen opgevoed?
 - i. Op welke manier kwam die opvoeding van de interviewee overeen met de opvoeding van uw andere kinderen, voorbeelden?
 - ii. Op welke manier verschilde die opvoeding, voorbeelden?
 - d. Wat is volgens u de grootste reden dat de interviewee ook bestuurder van het familiebedrijf is geworden?
 - i. In hoeverre heeft uw opvoeding daar iets mee te maken?
2. Was er in de jeugd van de interviewee al sprake van betrokkenheid bij het familiebedrijf?
 - a. Op welke manier was de interviewee vanaf zijn/haar jeugd al verbonden aan de onderneming?
 - i. Heeft u voorbeelden van momenten in het familiebedrijf die een invloed hadden op de interviewee?
 - b. Op welke manier werd ondernemerschap aangemoedigd tijdens de opvoeding?
 - i. Welke specifieke gebeurtenissen tijdens de opvoeding hadden een belangrijke invloed op de interviewee?
 - ii. Hoe hebben die gebeurtenissen een impact gehad op de keuze van de interviewee om ook in het familiebedrijf te stappen?

- c. Heeft u altijd de droom gehad om het familiebedrijf over te dragen aan uw kind(eren)?
 - i. Op welke manier heeft u de interviewee klaargestoomd om het familiebedrijf over te nemen?
 - ii. Heeft u een rol voorbereid voor de interviewee binnen het familiebedrijf?
 - iii. Heeft u voorbeelden van acties van voorbereiding?
 - d. Hoe hebben verwachtingen vanuit de familie met betrekking tot het overnemen van het familiebedrijf een impact gehad op de ondernemersidentiteit van de interviewee?
 - i. Was die verwachting positief of negatief voor de ondernemersidentiteit van de interviewee volgens u? Waarom wel, of waarom niet?
 - ii. Op welke manier voelt het instappen in het familiebedrijf als een verplichting, of juist niet?
3. In hoeverre heeft uw opvoeding een rol gespeeld in de uiteindelijke keuze van de interviewee om in het familiebedrijf te stappen, volgens u?
- a. Waarom?
 - b. Zou u achteraf gezien uw opvoeding hetzelfde doen of aanpassen, waarom?

Afsluiting

1. Heeft u nog bijkomende gerelateerde opmerkingen, verhalen die u wilt delen?
2. Heeft u verder nog verdere praktische vragen?
3. Bedanken!

Codering

Axiaal coderen (fase 2)	Selectief coderen (fase 3)
Eigenschappen van opvoeding	Opvoeding
Vorbereiding op familiebedrijf	
EI van next-gen	Ondernemersidentiteit (EI)
EI van opvoeder	
EI van broer/zus	
Blootstelling aan familiebedrijf	Impact opvoeding op EI
Familiaal rolmodel	
Normen en waarden	

Referentielijst

- Ahsan, M., Zheng, C., DeNoble, A., & Musteen, M. (2017). From Student to Entrepreneur: How Mentorships and Affect Influence Student Venture Launch. *Journal Of Small Business Management*, 56(1), 76–102. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12362>
- Anderson, A. R., Dodd, S. D., & Jack, S. L. (2012). Entrepreneurship as connecting: some implications for theorising and practice. *Management Decision*, 50(5), 958–971. <https://doi.org/10.1108/00251741211227708>
- Ashforth, B. E., & Sluss, D. M. (2006). Relational Identities in Organizations: Healthy versus Unhealthy. In Edward Elgar Publishing eBooks. <https://doi.org/10.4337/9781781950548.00008>
- Bernal-Guerrero, A., Cárdenas-Gutiérrez, A. R., & Martín-Gutiérrez, Á. (2023). Systemic Approach to Entrepreneurial Identity and Its Educational Projection. *Philosophies*, 8(4), 66. <https://doi.org/10.3390/philosophies8040066>
- Bingham, J. B., Dyer, W. G., Smith, I., & Adams, G. L. (2010). A Stakeholder Identity Orientation Approach to Corporate Social Performance in Family Firms. *Journal Of Business Ethics*, 99(4), 565–585. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0669-9>
- Bonne, K., AMIF, Markant vzw, Muslinked, & Artevelde University of Applied Sciences. (2019). Research on how girls see diverse entrepreneurship in Flanders [Thesis]. https://www.shedidit.be/wp-content/uploads/2018/11/jaarrapport_SheDIDIT2019-1.pdf
- Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Van Praag, M., & Verheul, I. (2011). Entrepreneurship and role models. *Journal Of Economic Psychology*, 33(2), 410–424. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.03.004>
- Cannella, A. A., Jones, C. D., & Withers, M. C. (2014). Family- versus Lone-Founder-Controlled Public Corporations: Social Identity Theory and Boards of Directors. *Academy Of Management Journal*, 58(2), 436–459. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0045>
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The Use of Triangulation in Qualitative Research. *Oncology Nursing Forum*, 41(5), 545–547. <https://doi.org/10.1188/14.onf.545-547>
- 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), 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Colli, A., Pérez, P. F., & Rose, M. B. (2003). National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries. *Enterprise & Society*, 4(1), 28–64. <https://doi.org/10.1093/es/4.1.28>
- Cronholm, Stefan. (2002). Grounded Theory in Use - a Review of Experiences. https://www.researchgate.net/profile/StefanCronholm/publication/253340685_Grounded_Theory_in_Use_-_a_Review_of_Experiences/links/53d8f7b70cf2a19eee839bba/Grounded-Theory-in-Use-a-Review-of-Experiences.pdf
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>

- Definition of antecedent. (2025, 16 februari). Merriam-Webster Dictionary. https://www-merriam-webstercom.translate.goog/dictionary/antecedent?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=nl&_x_tr_hl=nl&_x_tr_pto=rq#:~:text=2-,a,traits%20of%20one's%20earlier%20life
- Down, S. (2006). Copyright. In Edward Elgar Publishing eBooks. <https://doi.org/10.4337/9781845429904.00002>
- Essers, C., Doorewaard, H., & Benschop, Y. (2013). Family ties: Migrant female business owners doing identity work on the public–private divide. *Human Relations*, 66(12), 1645–1665. <https://doi.org/10.1177/0018726713486820>
- Family Business Center | Voka. (z.d.). Voka. <https://www.voka.be/limburg/familiebedrijven>
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011b). Darwinians, Communitarians, and Missionaries: The Role of Founder Identity in Entrepreneurship. *Academy Of Management Journal*, 54(5), 935–957. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0211>
- Galvin, B. M., Lange, D., & Ashforth, B. E. (2014). Narcissistic Organizational Identification: Seeing Oneself As Central to the Organization's Identity. *Academy Of Management Review*, 40(2), 163–181. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0103>
- Gibson, D. E. (2003). Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal Of Vocational Behavior*, 65(1), 134–156. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(03\)00051-4](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(03)00051-4)
- Hytti, U. (2005). New meanings for entrepreneurs: from risk-taking heroes to safe-seeking professionals. *Journal Of Organizational Change Management*, 18(6), 594–611. <https://doi.org/10.1108/09534810510628521>
- Jenkins, R. (2014). Social identity. In Routledge eBooks. <https://doi.org/10.4324/9781315887104>
- Jernberg, F., Lindbäck, A., & Roos, A. (2020). A new male entrepreneur? Gender in Management An International Journal, 35(2), 211–224. <https://doi.org/10.1108/gm-01-2019-0004>
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony. *Family Business Review*, 21(4), 295–313. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040103>
- Lundqvist, M., et al. (2015). The entrepreneurial self: Intrinsic motivation and entrepreneurial identity construction. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(7).
- Majdandžić, M., Möller, E., Bögels, S., & Van Den Boom, D. (2011). Differences between fathers and mothers in the relationship between parenting behavior and social anxiety of their children. *Pedagogy*, 31(1), 11–28. <https://doi.org/10.5117/ped2011.1.majd>
- Mathias, B. D., & Williams, D. W. (2017). Giving up the hats? Entrepreneurs' role transitions and venture growth. *Journal Of Business Venturing*, 33(3), 261–277. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.007>
- Mmbaga, N. A., Mathias, B. D., Williams, D. W., & Cardon, M. S. (2020). A review of and future agenda for research on identity in entrepreneurship. *Journal Of Business Venturing*, 35(6), 106049. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106049>
- Morse, J. M. (1995). The significance of saturation. *Qualitative health research*, 5(2), 147–149. <https://doi.org/10.1177/104973239500500201>
- Murnieks, C. Y., Mosakowski, E., & Cardon, M. S. (2012). Pathways of Passion. *Journal Of Management*, 40(6), 1583–1606. <https://doi.org/10.1177/0149206311433855>

- Navis, C., & Glynn, M. A. (2011). *Legitimate Distinctiveness and the Entrepreneurial Identity: Influence on Investor Judgments of New Venture Plausibility*. *Academy Of Management Review*, 36(3), 479–499. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.61031809>
- Powell, E. E., & Baker, T. (2014b). *It's What You Make of It: Founder Identity and Enacting Strategic Responses to Adversity*. *Academy Of Management Journal*, 57(5), 1406–1433. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0454>
- Radu-Lefebvre, M., Lefebvre, V., Crosina, E., & Hytti, U. (2021). *Entrepreneurial Identity: A Review and Research Agenda*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(6), 1550–1590. <https://doi.org/10.1177/10422587211013795>
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). *Born to Be an Entrepreneur? Revisiting the Personality Approach to Entrepreneurship*. *The Psychology Of Entrepreneurship*, 41–65. <https://doi.org/10.4324/9781315750989-11>
- Rogers, R. (2018). *Coding and Writing Analytic Memos on Qualitative Data: A Review of Johnny Saldaña's The Coding Manual for Qualitative Researchers*. *The Qualitative Report*, 23(4), 889–892. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.3459>
- Rubin, H., & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing (2nd ed.): The Art of Hearing Data*. <https://doi.org/10.4135/9781452226651>
- Ruppel, P. S., & Mey, G. (2015). *Grounded theory methodology—narrativity revisited*. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 49, 174–186. <https://doi.org/10.1007/s12124-015-9301-y>
- Schmitt-Rodermund, E. (2004). *Pathways to Successful Entrepreneurship: Parenting, Personality, Early Entrepreneurial Competence, and Interests*. *SSRN Electronic Journal*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1508300
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*. *Academy Of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Shanine, K. K., Madison, K., Combs, J. G., & Eddleston, K. A. (2022). *Parenting the Successor: It Starts at Home and Leaves an Enduring Impact on the Family Business*. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 47(4), 1093–1131. <https://doi.org/10.1177/10422587221088772>
- Shepherd, D., & Haynie, J. M. (2008). *Birds of a feather don't always flock together: Identity management in entrepreneurship*. *Journal Of Business Venturing*, 24(4), 316–337. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.005>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00344.x>
- Smith, K. G., Baum, J. R., & Locke, E. A. (2001). *A MULTIDIMENSIONAL MODEL OF VENTURE GROWTH*. *Academy Of Management Journal*, 44(2), 292–303. <https://doi.org/10.2307/3069456>
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). *Identity theory and social identity theory*. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224–237. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/identity-theory-social/docview/212780126/se-2>

- Stevenson, R., Guarana, C. L., Lee, J., Conder, S. L., Arvate, P., & Bonani, C. (2023). Entrepreneurial identity and entrepreneurial action: A within-person field study. *Personnel Psychology*, 77(1), 197–224. <https://doi.org/10.1111/peps.12611>
- Thurmond, V. A. (2001). The Point of Triangulation. *Journal Of Nursing Scholarship*, 33(3), 253–258. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00253.x>
- Türk, S., Zapkau, F. B., & Schwens, C. (2019). Prior entrepreneurial exposure and the emergence of entrepreneurial passion: The moderating role of learning orientation. *Journal Of Small Business Management*, 58(2), 225–258. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1659678>
- University of Flanders. (2022). Are family businesses doomed to fail? <https://www.universiteitvanvlaanderen.be/podcast/zijn-familiebedrijven-gedoemd-om-te-mislukken#:~:text=In%20Belgi%C3%AB%20is%2080%25%20van,hel%20overleven%20van%20die%20familiebedrijven>
- Van Havermaet. (2024, 22 oktober). De impact van het familiesysteem op de ontwikkeling van competente opvolgers - Van Havermaet. <https://vanhavermaet.be/artikels/familie/familie-en-bedrijf/de-impact-van-het-familiesysteem-op-de-ontwikkeling-van-competente-opvolgers/>
- Van Havermaet. (2025, 23 april). Generatiewissel in het familiebedrijf: Welk talent heeft uw Next Gen? - Van Havermaet. <https://vanhavermaet.be/artikels/familie/overdracht/generatiewissel-in-het-familiebedrijf-welk-talent-heeft-uw-next-gen/>
- Verhulst, F. C. (2021). *The development of the child* (Eleventh revised edition) [Book]. https://www.uitgeverijvangorcum.nl/media/2/inkijkex_verhulst_ontw_kind.pdf
- Watson, T. J. (2009). Entrepreneurial Action, Identity Work and the Use of Multiple Discursive Resources. *International Small Business Journal Researching Entrepreneurship*, 27(3), 251–274. <https://doi.org/10.1177/0266242609102274>
- Welter, F. (2011). Contextualizing Entrepreneurship—Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 35(1), 165–184. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>
- Wielsma, A. J., & Brunninge, O. (2019). "Who am I? Who are we?" Understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families. *Journal Of Family Business Strategy*, 10(1), 38–48. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.006>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2011). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 37(2), 229–248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>