



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Mentorschap binnen familiebedrijven: factoren die de keuze voor een mentor uit het familiebedrijf beïnvloeden

Maxime Van Gorp

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

Mentorschap binnen familiebedrijven: factoren die de keuze voor een mentor uit het familiebedrijf beïnvloeden

Maxime Van Gorp

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

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn masteropleiding Handelswetenschappen met als afstudeerrichting Ondernemerschap & Management aan de Universiteit van Hasselt. Mijn laatste jaar als student sluit ik dan ook af met deze masterproef waarin ik onderzoek heb verricht naar de factoren die van invloed zijn op de keuze voor een mentor uit het familiebedrijf.

Vanuit mijn persoonlijke interesses en als dochter van een ondernemersgezin voelde ik me steeds sterk verbonden met de context van familiebedrijven. Van jongs af aan ervaaarde ik hoe werk en familie in elkaar verweven zijn, hoe waarden en visie generaties lang worden doorgegeven, en hoe intens en tegelijk waardevol deze dynamiek kan zijn. Binnen die familiale context ging mijn interesse in het bijzonder uit naar de rol van zorgende figuren: iemand die fungeert als een soort 'lijm' tussen de werknemers en het bedrijf, het vertrouwen heeft en de nieuwe generatie op sleeptouw neemt. Samen met mijn promotor prof. dr. Pieter Vandekerkhof heb ik dit onderzoeksdomein verder afgebakend tot mentorschap in familiebedrijven. Op deze manier verschoof de nadruk van mijn onderzoek van 'zorgende figuren' naar een centrale onderzoeksvraag: *"Hoe komt de keuze van opvolgers voor een mentor uit het familiebedrijf in het transgenerationeel opvolgingsproces van familiebedrijven tot stand?"*

Tijdens dit onderzoek stonden zowel mijn promotor prof. dr. Pieter Vandekerkhof als mijn begeleider de heer Stijn Brichau altijd voor me klaar. Hun inspiratie, begeleiding en oprechte feedback hebben mij geholpen doorheen dit traject. Om die reden wil ik mijn promotor prof. dr. Pieter Vandekerkhof, Stijn Brichau en de Universiteit Hasselt bedanken voor de aangename begeleiding en ondersteuning. Bovendien wil ik alle respondenten hartelijk bedanken. Zonder hun medewerking en inzichten had ik dit onderzoek nooit kunnen voltooien.

Tot slot wil ik graag mijn ouders bedanken, die altijd aan mijn zijde hebben gestaan en me hebben aangemoedigd om te blijven geloven in mezelf en mijn opleiding. Door hun steun en vertrouwen kan ik weldra dit bewogen maar boeiend parcours afsluiten.

Maxime Van Gorp
Hasselt, juni 2025

Samenvatting

Familiebedrijven vormen een onmiskenbaar fundament binnen zowel nationale als internationale economieën. De unieke overlap van eigendom, familie en management zorgt voor zowel opportuniteiten als specifieke uitdagingen. Een van de meest kritieke en complexe processen binnen familiebedrijven is de transgeneratiele opvolging. Onderzoek toont aan dat slechts 30% van de familiebedrijven de tweede generatie overleeft (Davis & Harveston, 1998). Een veelvoorkomende oorzaak van deze lage kans op succes is het ontbreken van planning, voorbereiding en ondersteuning van opvolgers (Boyd et al., 2014). In de literatuur van familiebedrijven wordt mentoring erkend als sleutelement in het opvolgingsproces (Ge & Campopiano, 2022). Binnen familiebedrijven kunnen mentoren voorgangers, andere familieleden of niet-familiale werknemers zijn (Samei en Feyzbakhsh, 2016). Hoewel de literatuur wijst op de mogelijke risico's van familiale mentorrelaties, blijken informele mentorrelaties binnen de familie namelijk opvallend frequent en impactvol voor de opvolging (Dhaenens et al., 2018). Waar eerder onderzoek zich vooral richtte op de voordelen van mentoring en de kenmerken van succesvolle mentorrelaties, blijft er een kennislacune bestaan omtrent de motieven die opvolgers ertoe aanzetten om specifiek voor een mentor uit het eigen familiebedrijf te kiezen boven een externe of formeel toegewezen mentor. Daarom vult deze masterproef de literatuur aan door een antwoord te bieden op de volgende onderzoeksvraag: *"Hoe komt de keuze van opvolgers voor een mentor uit het familiebedrijf in het transgeneratieel opvolgingsproces van familiebedrijven tot stand?"*

Om inzicht te verwerven in de onderliggende dynamieken en motieven werd gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, specifiek volgens de Grounded Theory (LaRossa, 2005). Negen semigestructureerde diepte-interviews werden afgenomen bij opvolgers van familiebedrijven die reeds een opvolgingstraject doorliepen en die een informeel mentorfiguur binnen het familiebedrijf konden aanstellen. De respondenten kwamen uit diverse sectoren en vertegenwoordigden zowel tweede als derde generaties. Daarna introduceerde de 'grounded theory', een inductieve onderzoeksmethode die een verklarende theorie op basis van verzamelde gegevens creëert (LaRossa, 2005), diverse nieuwe inzichten die resulteerden in zeven fundamentele factoren die bijdragen aan de keuze voor een mentor uit het familiebedrijf. Deze factoren zijn onderverdeeld in drie thematische hoofdcategorieën: contextuele, emotionele en relationele factoren.

Ten eerste benadrukt het onderzoek het belang van het informele en spontane karakter van de mentorrelatie. De ontwikkeling van de mentorrelatie vond vooral plaats binnen het dagelijkse reilen en zeilen van het bedrijf, waarbij opvolgers en mentoren elkaar op een natuurlijke manier leren kennen en begeleiden. De nauwe en informele nabijheid tussen mentor en mentee zorgde voor een ongedwongen begeleiding, waardoor de kennisoverdracht eerder spontaan en op een natuurlijke manier plaatsvond.

Tegelijkertijd blijkt de vroege betrokkenheid van opvolgers bij het familiebedrijf een sterke rol te spelen. Door reeds van jongs af aan aanwezig te zijn in de onderneming, bijvoorbeeld tijdens studentenjobs of familiale gesprekken, ontstaat een diepgaande verbondenheid. Deze verbondenheid

vormt niet alleen een sterke emotionele basis, maar ook een vanzelfsprekende voedingsbodem voor de ontwikkeling van een mentorrelatie met een familielid.

Een andere terugkerende bevinding is het belang van de unieke kennis en ervaring die mentoren binnen het familiebedrijf bezitten. Deze mentoren beschikken over een uitgelezen combinatie van historische context, praktische expertise en bedrijfsspecifiek inzicht, wat hen tot waardevolle begeleiders maakt. De opvolgers hechten bovendien veel belang aan het feit dat deze kennis specifiek gericht is op hun eigen bedrijfssituatie en dus niet generiek of oppervlakkig is. Daardoor ervaren opvolgers de begeleiding als uiterst relevant, geloofwaardig en efficiënt in het voorbereiden op hun rol.

Daarbovenop speelt de overdracht van waarden en cultuur een cruciale rol. Mentoren worden door opvolgers niet enkel gezien als leermeesters, maar ook als dragers van de familiale identiteit en bedrijfswaarden. Het mentorschap blijkt dan ook een belangrijk middel te zijn om de continuïteit van deze immateriële aspecten te waarborgen. Meer nog, opvolgers geven aan dat het beschermen van deze waarden hen motiveert om verantwoordelijkheid op te nemen, en dat zij zich als toekomstige leiders niet enkel willen bewijzen, maar ook recht willen doen aan de familiegeschiedenis.

Voorts is het vertrouwen dat uitgaat van de familiale band van onschatbare waarde. De emotionele nabijheid tussen mentor en mentee creëert een psychologisch veilige leeromgeving, waarin ruimte is voor kwetsbaarheid, twijfels en groei. Deze emotionele veiligheid blijkt een doorslaggevend element te zijn in het succes van de begeleiding. Het stelde de opvolgers in staat om te leren en hun eigen leiderschapsidentiteit te ontwikkelen in een context waar fouten maken gezien wordt als onderdeel van het proces.

Bovendien maakt de informele setting binnen familiebedrijven frequente en laagdrempelige communicatie mogelijk. Opvolgers kunnen op elk moment terecht bij hun mentor, zonder een formele afspraak te hoeven maken. Deze constante beschikbaarheid en nabijheid van de mentor wordt als bijzonder ondersteunend ervaren, vooral in periodes van onzekerheid of belangrijke besluitvorming. Vaak zijn deze mentoren zowel een klankbord, een adviseur als een emotionele steunpilaar.

Ten slotte komt de rolmodelfunctie van de mentor sterk naar voren. Opvolgers beschrijven hun mentorfiguur vaak als een inspiratiebron, iemand wiens waarden, werkethiek en leiderschapsstijl zij nastreven. Deze identificatie stimuleert hen om zich ten volle in te zetten voor het bedrijf en zelf een leidinggevende rol op te nemen.

Kortom, het is mogelijk om te concluderen dat de keuze voor een mentor binnen het familiebedrijf niet gebaseerd is op strategisch of functioneel denken, maar eerder op een interactie van relaties, emoties en culturele elementen. De mentorrelatie is sterk verankerd in de familiale structuur van het bedrijf en ondersteunt zowel de professionele als persoonlijke groei van de opvolger. Dit laat zien dat transgenerationale opvolging in familiebedrijven niet alleen gaat om kennisoverdracht of formele procedures, maar vooral om het ontwikkelen van echte, waardevolle relaties die generaties met elkaar verbinden.

Hoewel deze studie waardevolle inzichten biedt in de manier waarop opvolgers hun mentor uit het familiebedrijf kiezen, zijn er enkele beperkingen waarmee rekening moet worden gehouden. Ten eerste is de steekproefomvang beperkt tot negen respondenten. Dit heeft invloed op de representativiteit van de resultaten. Daarnaast werden enkel opvolgers geïnterviewd; het perspectief van de mentoren zelf ontbreekt. Verder lag de focus van het onderzoek uitsluitend op het transgenerationeel opvolgingsproces waarbij mentoren binnen het familiebedrijf zelf werden gekozen. Opvolgers die bewust voor externe of formele mentoren kozen, werden buiten beschouwing gelaten. Tot slot werd in dit onderzoek niet expliciet stilgestaan bij de invloed van factoren zoals gender, generatieverschil of sector.

Voor toekomstig onderzoek is het waardevol om longitudinaal onderzoek te ontwikkelen dat de evolutie van de mentor-mentee-relatie over de tijd volgt, inclusief de overgang van mentor naar gedeeld leiderschap. Daarnaast verdient de relatie tussen informeel mentorschap en de opvolgingsprestaties en bijbehorende bedrijfsresultaten aanvullend onderzoek. Hierbij zou het bijvoorbeeld interessant zijn om te kijken of bedrijven met sterke informele mentorschapsstructuren betere resultaten boeken op het vlak van opvolging en bedrijfsresultaat. Bovendien zou er ook gekeken kunnen worden hoe informele mentoring zich verhoudt tot meer formele governance-structuren binnen familiebedrijven.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	I
Samenvatting	II
1. Inleiding	1
2. Literatuurstudie	3
2.1 Het familiebedrijf	3
2.2 Het transgenerationeel opvolgingsproces.....	4
2.3 Mentoring.....	6
2.4 Mentor - mentee relatie	9
3. Methodologie	10
3.1 Grounded theory	10
3.2 Sampling.....	10
3.3 Dataverzameling	12
3.4 Data-analyse	12
4. Resultaten.....	13
4.1 Organische groei en informeel karakter.....	14
4.2 Betrokkenheid en verbondenheid	15
4.3 Beschikbaarheid van kennis, ervaring en visie.....	16
4.4 Continuïteit van cultuur en waarden	16
4.5 Vertrouwen en emotionele nabijheid	18
4.6 Laagdrempelige communicatie	19
4.7 Rolmodelfunctie	19
5. Discussie	20
5.1 Contextuele factor: het informele en organisch gegroeide karakter van mentorschap	20
5.2 Emotionele factor: vertrouwen, psychologische veiligheid en langdurige betrokkenheid	20
5.3 Relationale factor: overdracht van cultuur, waarden en familiaal erfgoed.....	21
5.4 Praktische implicaties, beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	23
6. Conclusie.....	25
Bibliografie	26

Bijlagen	35
<i>A Interviewleidraad</i>	<i>35</i>

Lijst met tabellen

<i>Tabel 1: Profielen van de respondenten</i>	<i>11</i>
---	-----------

Lijst met figuren

Figuur 1: Visuele weergave van coderingen en hoofdfactoren	13
--	----

1. Inleiding

Familiebedrijven domineren het economische landschap en zijn wereldwijd de meest voorkomende bedrijfsentiteit (Boukhabza & Ouhadi, 2023). Ze onderscheiden zich van niet-familiebedrijven door hun duurzame betrokkenheid, langetermijnvisie en hechte verwevenheid tussen familie, eigenaarschap en management. Ondanks hun grote sociaal-economisch belang staan familiebedrijven voor unieke uitdagingen die hen onderscheiden van niet-familiale ondernemingen. Een van de meest complexe en unieke uitdagingen waarmee een familiebedrijf geconfronteerd wordt is het inter/transgenerationeel opvolgingsproces, de overdracht van het bedrijf naar een volgende generatie. Intergenerationele opvolging is al lange tijd één van de meest besproken onderwerpen in onderzoek naar familiebedrijven (Benavides-Velasco et al., 2013). Opvolging binnen familiebedrijven is niet enkel economisch van aard, maar ook sterk verweven met de familiale context, emoties en waarden. Ondanks het belang van intergenerationele opvolging slaagt slechts een beperkt percentage van de familiebedrijven erin om de overdracht succesvol te voltooien. Slechts een derde overleeft de overgang naar de tweede generatie, en slechts 15% overleeft tot de derde generatie (Davis & Harveston, 1998). Een veelvoorkomende oorzaak van deze lage kans op succes is het ontbreken van planning, voorbereiding en ondersteuning van opvolgers (Boyd et al., 2014).

In de literatuur van familiebedrijven wordt mentoring erkend als sleutelement bij de leiderschapsontwikkeling van opvolgers in het opvolgingsproces (Ge & Campopiano, 2022). Bij mentoring wordt een relatie opgebouwd tussen een ervaren senior persoon en een nieuwkomer of minder ervaren persoon, respectievelijk de mentor en de mentee genoemd (Scandura & Williams, 2001). Een mentor kan helpen om vaardigheden, leiderschapskwaliteiten en een dieper inzicht in het bedrijf te ontwikkelen (Handler, 1990; Kram, 1985). In de context van familiebedrijven krijgt mentoring echter een bijkomende invulling. Binnen familiebedrijven kunnen mentoren voorgangers, andere familieleden of niet-familiale werknemers zijn als het gaat om het voorbereiden van opvolgers om het bedrijf in de toekomst te leiden (Samei en Feyzbakhsh, 2016). De mentorrelatie in familiebedrijven is niet louter een professionele ontwikkelingsrelatie, maar ook een sociale-emotionele relatie waarin kennis, waarden en cultuur worden overgedragen binnen de familiale vertrouwensband.

Ondanks het bewustzijn van het belang van mentoring in familiebedrijven, blijft er in de literatuur een duidelijke lacune aanwezig. De huidige onderzoeken zijn voornamelijk gericht op de voordelen van mentoring, de rol van mentoring in leiderschapsontwikkeling, of de kenmerken van succesvolle mentorrelaties. Daarnaast weten we weinig over het belang, het unieke karakter en de bijdragen van mentoren uit familiebedrijven. Er is minder aandacht besteed aan de selectie van de mentor en in het bijzonder aan de factoren die opvolgers aanzetten om een mentor binnen het familiebedrijf te verkiezen boven een externe of formeel toegewezen mentor. De vraag die hierbij wordt gesteld is echter waarom opvolgers zich, ondanks familiale verbondenheid of emotionele complexiteit, zo sterk aangetrokken voelen tot een mentor uit het familiebedrijf.

Daarom luidt de centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek als volgt: *'Hoe komt de keuze van opvolgers voor een mentor uit het familiebedrijf in het transgenerationeel opvolgingsproces van familiebedrijven tot stand?'*

In dit onderzoek is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek met toepassing van de grounded theory-methode, aangezien er behoefte is aan een beter begrip van concepten, gedachten en ervaringen (LaRossa, 2005). Om inzichten in de keuze voor een mentor uit het familiebedrijf te verkrijgen werden er 9 semigestructureerde diepte-interviews afgenomen. De interviews werden afgenomen bij opvolgers in familiebedrijven die al een transgenerationeel opvolgingstraject hebben doorlopen. De steekproef omvat bedrijven uit diverse sectoren, met opvolgers uit verschillende generaties en gezinsstructuren.

Op basis van de systematische analyse werden er terugkerende factoren geïdentificeerd die de keuze voor een mentor uit het familiebedrijf beïnvloeden. De combinatie van een systematische gegevensverzameling en analyse zorgt voor de ontwikkeling van een nieuwe theorie. Uiteindelijk worden de factoren en inzichten enerzijds getoetst aan de bestaande literatuur en anderzijds aan de onderzoeksvraag om een geldige theoretische basis te verwezenlijken (White & Cooper, 2022). Op die manier kunnen er onderbouwde conclusies worden getrokken over de keuze voor een mentor uit het familiebedrijf.

De verworven inzichten uit dit onderzoek, met de nadruk op de keuze voor een mentor uit het familiebedrijf en de familiale context, zijn aanvullend aan de bestaande literatuur. Dit onderzoek zorgt voor een uitbreiding van de huidige academische kennis over mentorschap binnen familiebedrijven. Het onderzoek verdiept zich in de verschillende factoren die de keuze van opvolgers voor een mentor uit het familiebedrijf beïnvloeden. Het identificeren van die factoren creëert een dieper begrip van waarom opvolgers eerder geneigd zijn om te kiezen voor een mentor binnen het familiebedrijf. In de praktijk kunnen deze inzichten familiebedrijven, familieadviseurs en consultants ondersteunen bij het bewuster en effectiever ontwikkelen van opvolgingstrajecten, waarbij rekening wordt gehouden met de bijzondere dynamieken die ontstaan wanneer mentor en mentee tot hetzelfde familiebedrijf behoren.

In hoofdstuk 2 vindt een literatuurstudie plaats om de onderzoeksvraag op een inductieve manier te beantwoorden. Verder wordt in hoofdstuk 3 de methodologie besproken, waarbij de verzameling en analyse van gegevens worden uitgelegd met behulp van de grounded theory als methode voor analyse. Het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 4, presenteert de resultaten van het onderzoek, waarin de ideeën, opvattingen en ervaringen van de deelnemers duidelijk worden gepresenteerd. In de discussie wordt uiteindelijk met een kritische houding naar de behaalde resultaten en de beschikbare literatuur gekeken. Ten slotte wordt in hoofdstuk 6 een duidelijke conclusie getrokken over het volledige onderzoek.

2. Literatuurstudie

2.1 Het familiebedrijf

Familiebedrijven vormen een belangrijk onderdeel van de economie en de samenleving. Maar liefst 77% van de vennootschappen in België zijn familiebedrijven. Ongeveer 45% van de arbeidsplaatsen in België is afkomstig van familiebedrijven. Familiebedrijven zijn dan ook van cruciaal belang voor de economie, en het lijkt haast ondenkbaar om een economie zonder familiebedrijven voor te stellen (Lambrecht & Molly, 2011).

Vergeleken met niet-familiebedrijven zijn familiebedrijven een aparte vorm van ondernemen met als meest opvallende verschil de unieke overlap van familie, eigendom en management binnen de onderneming (Lansberg, 1988). Dit onderscheid creëert een situatie waarin de familie niet alleen als een sociale eenheid maar ook als een economische eenheid opereert (Basu, 2004). Familiebedrijven onderscheiden zich van traditionele ondernemingen doordat ze in handen zijn of worden beheerd door familieleden, waardoor ze een aanzienlijk potentieel hebben om betrokken te zijn bij of invloed uitoefenen op de bedrijfsaangelegenheden. Vanwege de potentiële invloed van familieleden hebben familiebedrijven te maken met veel unieke en complexe problemen die niet voorkomen in meer traditionele bedrijven (Davis & Stem, 1980).

Onderzoekers erkennen over het algemeen dat familiebedrijven unieke opvolgingsintenties, niet-financiële doelen, bestuursstructuren en resultaten hebben in vergelijking met niet-familiebedrijven (Daspit et al., 2021). Verder vindt er binnen familiebedrijven een unieke interactie plaats tussen de bedrijfsentiteit, de familie-eenheid en de individuele familieleden (Kuruppuge & Gregar, 2017). Onderscheidende kenmerken van familiebedrijven zijn onder andere een langetermijnnoriëntatie, diepgewortelde familiewaarden, sterke betrokkenheid, de ambitie om de familie binnen het bedrijf te behouden en de wens om te overleven over meerdere generaties heen (Arregle et al., 2007). Vanwege de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf, beheren familiebedrijven human resources vaak anders dan niet-familiebedrijven (Urtilla en Torraleja, 2013). Omwille van de langetermijnnoriëntatie leggen leiders van familiebedrijven de nadruk op professionele ontwikkelingspraktijken (Miller en Le Breton-Miller, 2006) en zijn ze uitgesproken toegewijd aan de werknemers en familieleden in het bedrijf (Horton, 1986). Hoewel onderzoek heeft aangetoond dat er talrijke verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, zijn familiebedrijven niet homogeen (Moores et al., 2019). Deze heterogeniteit van familiebedrijven weerspiegelt de onenigheid en ambigüiteit rond één eenduidige definitie van familiebedrijven (Chua et al., 2012).

Ter definiëring van een familiebedrijf bestaan er in de literatuur enkele benaderingen. De eerste benadering, de *components of involvement approach*, beschouwt de mate van familiale betrokkenheid bij eigendom, beheer en controle als kernvoorwaarde om een bedrijf als familiebedrijf te classificeren (Chrisman et al., 2005; Pearson et al., 2008). Deze structurele inbedding van de familie beïnvloedt het gedrag, de doelstellingen en de prestaties van het bedrijf, en zorgt voor het behoud en het voortbestaan van het familiebedrijf, ondanks uitdagingen zoals nepotisme of opvolgingsproblemen (Dyer, 2006; Miller et al., 2016).

Daarnaast gaat de *essence approach* verder dan de structurele inbedding van de familie en legt de nadruk op de onderliggende intenties en gedragingen van de familie (Chrisman et al., 2005). Hier staat vooral een transgenerationele visie centraal: het bewust streven naar overdracht van het bedrijf aan volgende generaties is essentieel om als familiebedrijf te worden beschouwd (Chrisman et al., 2005; Zellweger et al., 2010). Deze opvolgingsintentie is fundamenteel voor de identiteit van het familiebedrijf en maakt het mogelijk om de onderlinge verschillen en heterogeniteit van familiebedrijven te duiden (Westhead & Howorth, 2007; Zellweger et al., 2010). Met andere woorden, familiebetrokkenheid en de intentie om het beheer van het bedrijf binnen de familie over te dragen, zijn twee cruciale kenmerken die familiebedrijven definiëren en onderscheiden van niet-familiebedrijven.

2.2 Het transgenerationeel opvolgingsproces

Om als familiebedrijf te worden aangemerkt en te blijven, moet een familiebedrijf van plan zijn het management van de ene generatie op de andere over te dragen en dit ook daadwerkelijk doen. Opvolging is aldus een van de meest uitdagende processen voor familiebedrijven vanwege de relevantie en het directe effect op de continuïteit, prestaties en levensduur van het leiderschap binnen de familie (Sharma et al., 2001).

Slechts een derde van de bedrijven is in staat om met succes door te gaan naar de tweede generatie, en daarvan gaat slechts 15% door naar de derde generatie (Davis & Harveston et al., 1998). Hiernaast neemt ook het aantal familiebedrijven dat effectief overgaat tot een intrafamiliale successie af (Zellweger & Sieger, 2012). Slechte opvolgingsplanning en -management wordt vaak toegeschreven als de belangrijkste reden voor deze slechte overlevingskansen (Boyd et al., 2014). Daardoor is het een van de meest voorkomende onderzoeksonderwerpen in de literatuur over familiebedrijven.

Het opvolgingsproces kan gedefinieerd worden als een ondernemersproces waarbij de huidige bedrijfsleider het familiebedrijf verlaat en overdraagt aan een opvolger, met de intentie om nieuwe zakelijke kansen te grijpen en de continuïteit van het familiebedrijf na te streven (Nordqvist et al., 2013). Opvolging binnen een familie is van nature zeer contingent, verfijnd, interactief, dynamisch en longitudinaal (Le Breton-Miller et al., 2004). Het intrafamiliaal opvolgingsproces bestaat uit de acties, ontwikkelingen en gebeurtenissen die de overdracht van het ene familielid naar het volgende lid beïnvloeden (De Massis et al., 2008). Tijdens het opvolgingsproces zal de huidige eigenaar, ook de incumbent genoemd, zijn positie afstaan en volgt een familielid de incumbent op (De Massis et al., 2008). Er kan echter worden gesteld dat het opvolgingsproces begint op het moment dat de overlater een intentie en bereidheid vormt om het bedrijf over te dragen en eindigt op het moment waarop de overlater officieel afstand doet van het beheer van het bedrijf (Brun de Pontet et al., 2007).

Breton-Miller et al. (2004) beschouwden het opvolgingsproces als de overdracht van kapitaaleigendom waarbij aandelen worden verdeeld onder broers en zussen, neven en nichten en anderen. Opvolging in familiebedrijven is meer dan alleen een overdracht van leiderschap en eigendom. Het omvat ook de overdracht van ondernemerschap en strategische visie, wat cruciaal is voor de langetermijncontinuïteit van het bedrijf (Handler, 1994). Transgenerationeel ondernemerschap verwijst naar de progressies waardoor een familie ondernemende vooruitzichten en door de familie beïnvloede vaardigheden gebruikt en ontwikkelt om nieuwe wegen van ondernemende, financiële en sociale waarde te creëren over de generaties heen (Habbershon & Pistrui, 2002).

Duurzame controle van een familiebedrijf over de generaties heen door middel van managementopvolging is van vitaal belang voor de familie om haar doelen te bereiken en de financiële en niet-financiële rijkdom te behouden die voortkomt uit bedrijfseigendom (Berrone & Gomez-Mejia, 2012). Een uitdaging voor familiebedrijven op het gebied van opvolging is echter de extra complexiteit van de noodzaak om een evenwicht te vinden tussen de behoeften van het bedrijf en het welzijn van de familie (Forbes, 2017).

Een succesvolle overdracht draagt bij aan de stabiliteit van de onderneming, maar stimuleert ook innovatie en groei binnen de volgende generatie (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004). In de studie van Jaskiewicz et al. (2015) wordt ondernemerserfenis verklaard als een van de belangrijke motivatoren voor overlater en opvolger om zich bezig te houden met strategische activiteiten die transgenerationeel ondernemerschap bevorderen. Hierin suggereren ze dat verhalen over veerkracht en ondernemersprestaties uit het verleden betekenis geven aan ondernemerschap door huidige risico's te situeren in relatie tot grotere uitdagingen uit het verleden en door familieleden te koppelen aan een rijke geschiedenis die bepaalt wie ze zijn als familie (Barbera, Stamm & DeWitt, 2018).

Succesvol transgenerationeel ondernemerschap gaat niet alleen over het overdragen van operationele kennis maar ook over het ontwikkelen van strategische vaardigheden, besluitvorming en leiderschapscompetenties (Eddleston, Kellermanns & Zellweger, 2012). In dit proces speelt 'nurturing' een essentiële rol, omdat het opvolgers helpt niet alleen de nodige kennis te verwerven, maar ook de zelfeffectiviteit en het vertrouwen te ontwikkelen die nodig zijn om het bedrijf verder te laten groeien (Dhaenens et al., 2018). 'Nurturing' van opvolgers is een proces waarbij de competenties worden ontwikkeld die nodig zijn voor het effectieve management van een familiebedrijf door de opvolger (Samei & Feyzbakhsh, 2016). Daarnaast is 'nurturing' een langetermijnproces waarbij zowel formele als informele leermechanismen worden gebruikt om opvolgers op hun toekomstige rol voor te bereiden (Handler, 1994). Tijdens de "de nurturing en ontwikkelingsfase" wordt de opvolger voorbereid op hun toekomstige rol (Le Breton-Miller et al., 2004). In deze fase moeten kennisleemtes worden vastgesteld en opgevuld om de vaardigheden van de opvolgers af te stemmen op de behoeften van het bedrijf (Cabrera-Suárez, 2005). Gedurende de ontwikkelingsfase van de opvolger is voldoende feedback onontbeerlijk en moet deze worden gegeven om ervoor te zorgen dat de vaardigheden en bekwaamheden verbeteren (De Massis et al., 2008).

2.3 Mentoring

Een overzicht van de literatuur over familiebedrijven laat zien dat mentoring tijdens de ontwikkelingsfase in het transgenerationeel opvolgingsproces van essentieel belang is voor de leiderschapsontwikkeling van opvolgers (Handler, 1990). Bij mentoring wordt een relatie opgebouwd tussen een ervaren senior persoon en een nieuwkomer of minder ervaren persoon, respectievelijk de mentor en de mentee genoemd (Scandura & Williams, 2001). In deze relatie helpt de eerste de capaciteiten van de tweede te ontwikkelen. Merriam (1983) beschrijft mentorschap als "een krachtige emotionele interactie tussen een ouder en een jonger persoon, een relatie waarin het oudere lid vertrouwd, liefdevol en ervaren is in het begeleiden van de jongere mentee". Levinson et al. (1978) benadrukken eveneens dat een relatie pas als een mentorrelatie kan worden beschouwd wanneer er sprake is van een hechte emotionele band tussen mentor en mentee.

De mentorrelatie, meestal tussen een minder ervaren individu en een meer ervaren individu, kan formeel of informeel zijn (Eby et al., 2013). Formele mentorprogramma's zijn gestructureerd, duren korter, kunnen specifieke doelstellingen hebben (Grocutt et al., 2020) en vertrouwen soms op een derde partij om mentoren en mentees bij elkaar te brengen. Informele mentoring verwijst daarentegen naar werkrelaties die organisch ontstaan (Ragins et al., 2000). Ongeacht het type mentorprogramma kunnen mentoren in zowel formele als informele mentorprogramma's mentees drie soorten ondersteuning bieden. Deze zijn: (1) psychologische en sociale ondersteuning, (2) instrumentele ondersteuning en (3) rolmodellering (Eby et al., 2013).

Volgens het onderzoek van Kram (1985) vervult mentorschap zowel carrièregerichte als psychosociale functies, die elk bijdragen aan de ontwikkeling van de competenties van de mentee. Carrièregerichte functies helpen de mentee bij het bevorderen van zijn carrière, waaronder het ondersteunen van de mentee voor organisatorische promotie, hem blootstellen aan anderen om hem bekend te maken, hem uitdagende opdrachten geven om hem voor te bereiden op belangrijke verantwoordelijkheden en hem coachen door advies, commentaar en informatie te geven die nuttig zijn voor zijn carrière (Kram, 1985). Onderzoek van Allen et al. (2004) bevestigt dat mentorschap aanzienlijke voordelen biedt voor mentees op zowel objectieve carrièreresultaten als op subjectieve elementen. Daarnaast benadrukken Eby et al. (2008) dat mentorschap eveneens bijdraagt aan positieve psychosociale uitkomsten. Psychosociale functies zijn even belangrijk om de mentee te helpen een gevoel van identiteit, competentie en effectiviteit te ontwikkelen. Deze categorie omvat vriendschap, waarbij de mentor zijn informele sociale ervaringen met de mentee deelt, consultatie in de vorm van actief luisteren naar de persoonlijke en werkzorgen van de mentee, de mentee accepteren en bevestigen om hem positieve gevoelens bij te brengen en een rolmodel zijn voor de mentee (Kram, 1985).

De *Social-exchange Theory* (SET) dient als theoretische basis voor de literatuur omtrent mentoring (Payne en Huffman, 2005). Sociale uitwisseling omvat een reeks interacties die verplichtingen genereren die worden gezien als onderling afhankelijk en afhankelijk van de acties van een andere persoon. Verder benadrukt de *social-exchange theorie* dat deze onderling afhankelijke transacties

het potentieel hebben om relaties van hoge kwaliteit te creëren en dat deze relaties zich na verloop van tijd kunnen ontwikkelen tot vertrouwensvolle, loyale en wederkerige verbintenissen (Cropanzo en Mitchell, 2005). Om vertrouwensrelaties te creëren, moeten deelnemers zich houden aan bepaalde onderhandelde uitwisselingsregels of richtlijnen. De belangrijkste regel is de verwachting van wederkerigheid of terugbetaling in natura (Emerson, 1976). De middelen die worden uitgewisseld zijn liefde, status, informatie, geld, goederen en diensten (Foa en Foa, 1980). In wezen gaat het bij SET om acties die afhankelijk zijn van de belonende reacties van anderen die na verloop van tijd leiden tot wederzijds lonende transacties en relaties (Cropanzano en Mitchell, 2005).

Mentoring wordt in verband gebracht met een verscheidenheid aan positieve resultaten voor zowel mentors als mentees (Eby et al., 2008). Onderzoek heeft aangetoond dat mentorschap helpt bij het identificeren van zakelijke kansen (Chrisman en McMullan, 2004), bij het hebben van een beter inzicht in zaken en bij het vergroten van specifieke kennis (Simard en Fortin, 2008). Daarnaast draagt mentorschap bij aan de ontwikkeling van zelfvertrouwen en stelt het de mentee in staat om door te zetten wanneer moeilijke situaties zich voordoen (Barnir, 2014). Mentorschap zou dus een unieke leermogelijkheid voor opvolgers en dus ondernemers zijn (Deakins et al., 1998; Sullivan, 2000). Gartner et al. (1999) stelt dat leiderschapsontwikkeling door een mentor wordt beschouwd als een variabele die het succes van het bedrijf beïnvloedt. Naast ondersteuning geven mentorships de mentees de mogelijkheid om vaardigheden te ontwikkelen (Grocutt et al., 2020), te netwerken (Abalkhail en Allan, 2015), professionele doelen te bereiken (Read et al., 2020) en persoonlijk te groeien (Ragins, 2016). De realisatie van dergelijke voordelen is echter sterk afhankelijk van de kwaliteit van de relatie tussen mentoren en mentees (Eby, 2007). Als mentoren en mentees een relatie van hoge kwaliteit hebben die gekenmerkt wordt door wederzijds respect, vertrouwen en interesse, is de kans groter dat mentorschap resulteert in de gewenste resultaten (Ragins, 2016). In informele mentorsettings zoeken mentees meestal contact met mentors met wie ze een positieve werkrelatie verwachten (Janssen et al., 2016). Verder suggereert Kram (1985) dat wederzijdse sympathie, identificatie en aantrekkingskracht belangrijke interpersoonlijke processen zijn die geassocieerd worden met de ontwikkeling en instandhouding van mentorrelaties. Daarnaast is de mate waarin de relatie in staat is om aan de ontwikkelingsbehoeften van beide individuen te voldoen een kenmerk van mentorschap. Mentorschappen helpen mentees een gevoel van professionele identiteit en persoonlijke competentie te ontwikkelen en kunnen mentors een gevoel van generativiteit en doelgerichtheid geven (Levinson et al., 1978).

Literatuur over familiebedrijven laat zien dat mentoring in het transgenerationeel opvolgingsproces van essentieel belang is voor de leiderschapsontwikkeling van opvolgers (Handler, 1990). Aangezien mentoring essentieel is voor de opleiding en ontwikkeling van de werknemers van een familiebedrijf, draagt het bij aan een aspect van human resource management dat van cruciaal belang is in familiebedrijven: het vergemakkelijken van de opvolging (Chua et al., 2003). Mentoring in familiebedrijven onderscheidt zich fundamenteel van mentoring in niet-familiale ondernemingen. Waar mentoring meestal gericht is op professionele groei en carrièreontwikkeling, is mentoring binnen familiebedrijven vaak diep verweven met de familiale context (Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004). Binnen familiebedrijven kunnen mentoren voorgangers, andere familieleden of niet-

familiale werknemers zijn als het gaat om het voorbereiden van opvolgers om het bedrijf in de toekomst te leiden (Samei en Feyzbakhsh, 2016). Eerder onderzoek naar mentoring in familiebedrijven heeft aangetoond dat familieleden beter geschikt zijn om bedrijfswaarden, ethiek en cultuur bij te brengen en socialisatie te bevorderen dan mentoren van buiten de familie (Boyd, Upton & Wircenski, 1999). Familieleden zijn de vertegenwoordigers in de dominante coalitie van een familiebedrijf en bekleden doorgaans hogere posities in de hiërarchie van de organisatie, waardoor zij de visie en waarden van het bedrijf bepalen (Chua et al., 1999). Familiementoren staan er dan ook om bekend dat ze een uitgesproken, aangeboren voorkeur voor hun familie hebben en dat ze meer emotiegericht zijn dan hun niet-familiale tegenhangers (Boyd et al., 1999). De mentorrol in familiebedrijven omvat daarom niet alleen de overdracht van zakelijke vaardigheden, maar ook van gedeelde waarden, identiteit en de cultuur van het familiebedrijf (Cabrera-Suárez et al., 2001).

Salvato, Minichilli en Piccarreta (2012) identificeerden zes belangrijke kenmerken die de huidige leiders van familiebedrijven eisen van hun leiders van de volgende generatie. Deze omvatten integriteit, betrokkenheid, het vermogen om respect te krijgen van niet-familiale werknemers, besluitvaardigheid, ervaring, interpersoonlijke vaardigheden, intelligentie en zelfvertrouwen.

Distelberg en Schwarz (2013) stellen 5 sleutelkarakteristieken van mentoring binnen familiebedrijven. De vijf sleutelkarakteristieken van mentoring zijn: (1) *goal focus*, (2) *resources*, (3), *experience*, (4) *commitment* en (5) *interpersonal skills*. Een effectieve mentorrelatie begint met een duidelijke goal focus, waarbij mentor en mentee in een eerste fase de doelen van de mentee definiëren (Kram, 1983). Dit vormt de basis van de relatie en wordt gevolgd door een onderhandelingsfase waarin ze onderzoeken welke middelen toegankelijk zijn om deze doelen te ondersteunen (Ragins & McFarlin, 1990). Vervolgens is de beschikbaarheid van resources van belang. Binnen familiebedrijven kunnen deze middelen immaterieel van aard zijn, zoals familieraden, raden van bestuur of de gedeelde identiteit en cultuur van het bedrijf, ook wel 'familiness' genoemd (Habbershon & Williams, 1999). Naast resources speelt ervaring een cruciale rol. De mate waarin een mentor relevante expertise bezit, beïnvloedt de effectiviteit van de begeleiding en hangt af van de specifieke doelen van de mentee (Lockwood et al., 2007). Een ander essentieel element is commitment: zowel mentor als mentee moeten zich geëngageerd voelen in de relatie en de gezamenlijke doelstellingen. Dit engagement vormt het kader voor motivatie en betrokkenheid (Allen & Eby, 2008) en wordt beïnvloed door factoren zoals persoonlijkheid, emotionele intelligentie en communicatievaardigheden (Johnson & Ridley, 2004). Tot slot zijn sterke interpersoonlijke vaardigheden noodzakelijk. Eigenschappen zoals extraversie, een interne locus of control, emotionele intelligentie, zelfvertrouwen en de bereidheid om te leren, worden in verband gebracht met positieve uitkomsten in mentoring (Distelberg & Schwarz, 2013).

2.4 Mentor - mentee relatie

Familiebedrijven verschillen van niet-familiebedrijven in die zin dat een relatie tussen een ouder-leider en een kind-lid al vorm heeft gekregen lang voordat het kind in het familiebedrijf komt. Een veelvoorkomende mentor-mentee relatie is die tussen ouder en kind, waarbij de ouder als mentor fungeert en bedrijfskennis en leiderschapsvaardigheden overdraagt (Lambrecht & Lievens, 2008). Sterke ouder-kindrelaties leiden ertoe dat opvolgers de ouderlijke waarden accepteren en een sterke band met de ouder vormen. Daarom moet de ouder-mentor, nadat het kind in het familiebedrijf is gekomen, zorgen voor een robuuste ouder-kindrelatie (Eddleston en Kidwell, 2012). Daarnaast kunnen broer-zusrelaties een rol spelen in mentorschap, waarbij een oudere broer of zus een jonger familielid begeleidt in het bedrijf (Gagné et al., 2011). Soms strekt deze overdracht zich uit naar een grootouder-kleinkindrelatie, waarbij de grootouder als mentor optreedt en zijn of haar langetermijnvisie en historische kennis deelt (Jaskiewicz et al., 2015).

Onderzoekers hebben hun bezorgdheid geuit over mogelijke disfunctionele gevolgen van mentorrelaties in familierelaties. De doelen van de mentee kunnen bijvoorbeeld niet afgestemd zijn op de doelen van de familiemaatschappij of de mentor kan te veel druk uitoefenen op de mentee (Dhaenens et al., 2018). Verder kunnen mentoren van familieleden, vooral ouders, moeite hebben om eerlijke feedback te geven aan opvolgers (Gersick et al., 1997). Tot slot kan het mentorproces tussen familieleden emotioneel worden en kunnen er relationele conflicten, vooroordelen en onrealistische verwachtingen ontstaan (Boyd, Upton en Wircenski, 1999).

Hoewel de literatuur wijst op de mogelijke risico's van familiale mentorrelaties, blijken informele mentorrelaties binnen de familie namelijk opvallend frequent en impactvol voor de opvolging (Dhaenens et al., 2018). Om die reden richt dit onderzoek zich specifiek op informele familiale mentorrelaties binnen het opvolgingsproces van familiebedrijven. Ondanks dat er in de literatuur al kennis is over de voordelen van informele mentoring en de eigenschappen van succesvolle mentoren, blijft het onduidelijk welke antecedenten of factoren mentees aanmoedigen om voor een familiale mentor te kiezen. Enerzijds kunnen de voordelen die mentoring met zich meebrengt, zoals vertrouwen, emotionele ondersteuning en gedeelde ervaringen, mogelijk een rol spelen in de beslissing om een mentor binnen de familie te verkiezen boven een externe mentor (Allen et al., 2004). Daarnaast kunnen specifieke eigenschappen van een mentor, zoals hun mate van toegankelijkheid, het gedeelde sociale of culturele kapitaal, en de continuïteit van de relatie, van invloed zijn voor de mentee bij het kiezen van een familiale mentor (Scandura & Williams, 2001). Bestaande vertrouwensrelaties, gezamenlijke waarden of eerdere ervaringen binnen de familie kunnen een rol spelen, maar de fundamentele processen en motieven zijn nog niet op een gestructureerde manier onderzocht (Eby et al., 2010). Er blijft een gebrek aan kennis over de specifieke mechanismen die een mentee aanzetten om een mentor binnen het familiebedrijf te verkiezen boven een externe of formeel toegewezen mentor. Door te onderzoeken waarom mentees kiezen voor een mentor binnen het familiebedrijf, wordt duidelijk welke factoren bijdragen aan een succesvol mentorschap in het transgenerationeel opvolgingsproces. Verder draagt dit onderzoek bij aan de opvulling van de literatuur omtrent mentorschappen in familiale context.

3. Methodologie

Naast een literatuurstudie bestaat deze masterproef ook uit empirisch onderzoek. Het onderzoek is kwalitatief van aard en werd aan de hand van diepte-interviews uitgevoerd. Om te onderzoeken hoe de keuze voor een mentor binnen het familiebedrijf in het transgenerationeel opvolgingsproces tot stand komt, werd er een grondige analyse gedaan van de diepte-interviews. Door middel van een analyse werden er conclusies getrokken over de verschillende factoren die de keuze voor een mentor uit het familiebedrijf beïnvloeden.

3.1 Grounded theory

In deze masterproef werd er gebruikgemaakt van de 'grounded theory' onderzoeksmethode. Deze *grounded theory* is een inductieve onderzoeksmethode die aan de hand van verzamelde data een verklarende theorie ontwikkelt die nieuwe inzichten biedt binnen een onderzoeksthema (La Rossa, 2005). Om dit kwalitatief onderzoek uit te voeren werd er een multiple case study research uitgevoerd (De Massis & Kotlar, 2014). Deze techniek wordt door Heale en Twycross (2018) omschreven als 'een intensieve studie van een persoon, een groep mensen of van een eenheid, gericht op de generalisatie van meerdere eenheden'. De resultaten uit de verschillende diepte-interviews werden met elkaar vergeleken en op basis van terugkerende antwoorden werden er verschillende factoren teruggevonden die de keuze voor een mentor uit het familiebedrijf kunnen verklaren.

3.2 Sampling

Voor het kwalitatief onderzoek werden er 9 diepte-interviews afgenomen bij de overnemers van een familiebedrijf. In familiebedrijf D werd er voor gekozen om beide broers te interviewen, omdat zij beiden betrokken zijn bij het opvolgingsproces en elk een eigen perspectief bieden op de mentorrelatie binnen het familiebedrijf. De respondenten komen uit verschillende soorten familiebedrijven en vertegenwoordigen verschillende generaties. Binnen het onderzoek werden overnemers benaderd die actief zijn binnen het familiebedrijf. Een andere vereiste voor het selecteren van de respondent was dat deze overnemer reeds het transgenerationeel opvolgingsproces had doorlopen. Daarnaast was het ook belangrijk dat de respondent een informele mentorfiguur binnen het familiebedrijf kon aanstellen. In de praktijk blijken informele mentorrelaties binnen de familie opmerkelijk vaak voor te komen en een belangrijke rol te spelen in de opvolging (Dhaenens et al., 2018). Daardoor concentreert dit onderzoek zich specifiek op informele familiale mentorrelaties in het opvolgingsproces van familiebedrijven. Bij de selectie van het familiebedrijf werd ten eerste rekening gehouden met het feit dat het om een familiebedrijf ging onder leiding van minstens de tweede generatie. Daarnaast moest er reeds een transgenerationele opvolging hebben plaatsgevonden.

Tabel 1 geeft de verschillende profielen van respondenten en familiebedrijven weer. Tijdens het onderzoek werd de vertrouwelijkheid gegarandeerd waardoor de namen van zowel de respondenten als het bedrijf in kwestie anoniem blijven.

Tabel 1: Profielen van de respondenten

Respondent	Generatie	Functie	Mentorkeuze	Familiebedrijf
1	Derde	Hij is zaakvoeder van bedrijf A en zijn twee kinderen zijn toekomstige opvolgers van het familiebedrijf.	Grootvader	Familiebedrijf A is een groothandel in bakkerijgrondstoffen waarbij de vierde generatie stilaan zijn intrede doet.
2	Tweede	Hij is samen met zijn zus zaakvoeder van bedrijf B.	Vader	Familiebedrijf B is een groothandel in chocolade, biscuits en confiserie.
3	Tweede	Hij is samen met zijn zus zaakvoeder en eigenaar van bedrijf C.	Vader	Familiebedrijf C is een hotel.
4	Tweede	Hij is samen met zijn broer zaakvoeder van bedrijf D.	Vader.	Familiebedrijf D is een bouwbedrijf.
5	Tweede	Hij is samen met zijn broer zaakvoeder van bedrijf D.	Vader	Familiebedrijf D is een bouwbedrijf.
6	Derde	Zij is samen met haar broer zaakvoerster van bedrijf E.	Grootvader.	Familiebedrijf E is een doe-het-zelf detailhandel in bouwmaterialen, tuinmaterialen en ijzerwaren.
7	Tweede	Hij is zaakvoeder van bedrijf F.	Vader	Familiebedrijf F is een doe-het-zelf detailhandel in bouwmaterialen, tuinmaterialen en ijzerwaren.
8	Tweede	Hij is zaakvoeder van bedrijf G.	Vader	Familiebedrijf G is een automotive/carrosserie garage.
9	Tweede	Zij is mede-zaakvoerster van bedrijf H.	Vader	Familiebedrijf H is een dierenartsenpraktijk.

3.3 Dataverzameling

Na het verwerven van diepgaande kennis over het onderzoeksonderwerp door middel van een literatuurstudie, werd de theorie aan de praktijk getoetst. Tijdens de maanden maart en april werden alle 9 interviews afgenomen met behulp van een vooraf opgestelde semigestructureerde interviewleidraad. De interviews werden zowel fysiek als online afgenomen en duurden ongeveer 30 tot 45 minuten. Op voorhand werd aan de respondent steeds toestemming gevraagd om het interview op te nemen. De opnames zorgden voor een grondige transcriptie en analyse. Anonimiteit werd steeds verzekerd, zodat de verkregen antwoorden zo open en eerlijk mogelijk waren.

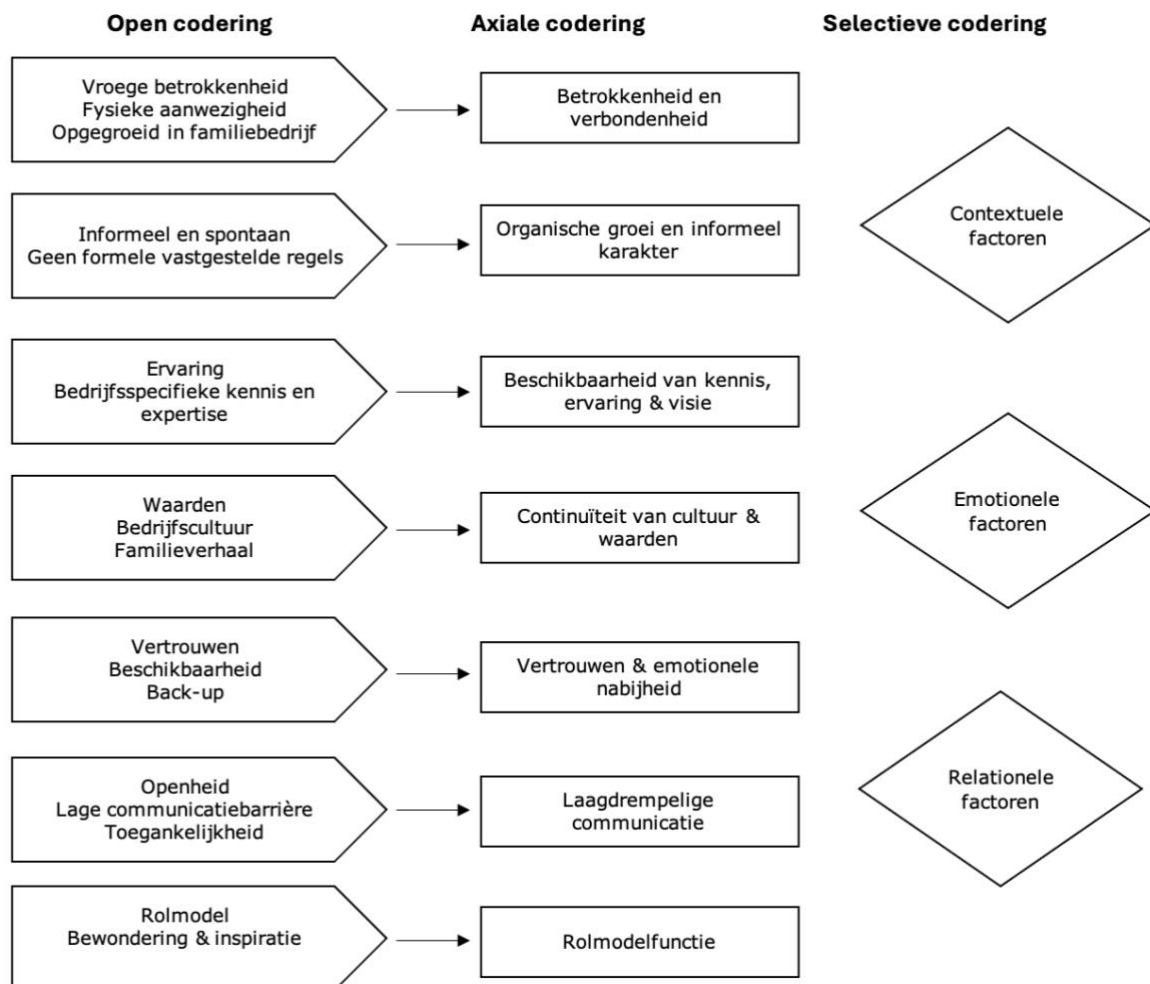
3.4 Data-analyse

Vervolgens werden alle 9 diepte-interviews getranscribeerd. Deze data werd geanalyseerd aan de hand van een coderingssysteem. Elk interview werd eerst afzonderlijk geanalyseerd en vervolgens werden alle interviews samengenomen om tot zoveel mogelijk overeenkomsten te komen tussen de verschillende interviews. Het coderingsproces bestaat volgens de Grounded Theory onderzoeksmethode uit drie opeenvolgende fases, namelijk een open, axiale en selectieve coderingsfase (Murphy & Lambrechts, 2015). In de eerste fase werd elke zin geanalyseerd en werd er aan relevante onderwerpen een code toegevoegd. Tijdens de tweede fase, de axiale fase, werden de overeenkomstige codes samengevoegd tot een geheel. Op die manier konden kleurcodes worden opgesteld waaruit duidelijke patronen zijn ontstaan. Ten slotte werden er, in de laatste selectieve fase, theoretische concepten ontwikkeld die een concreet antwoord bieden op de onderzoeksvraag: *'welke factoren beïnvloeden de keuze voor een mentor uit het familiebedrijf?'.*

4. Resultaten

Om de keuze voor een mentor uit het familiebedrijf te kunnen kaderen, was het belangrijk om de beweegredenen en factoren te achterhalen die hierin een rol spelen. Op basis van de analyse van de diepte-interviews werden de factoren en antecedenten die leiden tot de keuze voor een mentor uit het familiebedrijf gegroepeerd tot een aantal overkoepelende hoofdfactoren. Enkele van deze hoofdfactoren werden later gebundeld tot drie hoofdthema's. De zeven factoren die verklaren waarom een opvolger/mentee een mentor die uit het familiebedrijf kiest zijn: (1) organische groei en informeel karakter, (2) betrokkenheid en verbondenheid, (3) beschikbaarheid van kennis, ervaring en visie, (4) continuïteit van cultuur en waarden, (5) vertrouwen en emotionele nabijheid, (6) laagdrempelige communicatie en (7) rolmodelfunctie.

Figuur 1: Visuele weergave van coderingen en hoofdfactoren



4.1 Organische groei en informeel karakter

In alle onderzochte gevallen ontwikkelde de mentorrelatie zich spontaan, zonder dat hiervoor expliciete afspraken of structuren werden vooropgesteld. Respondenten gaven aan dat de mentorrelatie met vader, grootvader of persoon binnen het familiebedrijf als vanzelfsprekend aanvoelde en niet iets was dat werd vastgelegd of expliciet werd benoemd. De nauwe en informele nabijheid tussen mentor en mentee zorgde voor een ongedwongen begeleiding, waardoor de kennisoverdracht eerder spontaan en op een natuurlijke manier plaatsvond. Respondenten gaven aan dat de begeleiding ook tijdens de dagdagelijkse gesprekken, en zelfs familiale aangelegenheden werd doorgetrokken. Hierbij werd aangegeven dat deze vorm van mentorschap als uniek en effectief werd ervaren.

Respondent 4: "Dat is nooit niet echt een keuze geweest, dat is gewoon zo gegroeid."

Respondent 6: "Die begeleiding is echt spontaan tot stand gekomen."

Respondent 7: "We bespraken vaak dingen gewoon tijdens het eten of als we samen naar onze klanten gingen. Dat voelde niet als strikt begeleid worden. Door die onrechtstreekse manier leerde ik wel het meeste en werd ik toch, wanneer nodig, met mijn neus op de feiten gedrukt. Op die manier ervaarde ik zelf alles persoonlijk, maar werd ik onrechtstreeks toch begeleid wanneer nodig."

Respondent 8: "Ik heb nooit het gevoel gehad dat hij me iets opdraagde. Hij was voor mij gewoon een voorbeeld. Door te kijken naar hoe hij dingen aanpakte, leerde ik het ook."

Opvallend benadrukken enkele respondenten dat deze spontane vorm van mentorschap essentieel is voor de effectiviteit van het familiebedrijf. Hierbij werd aangegeven dat het mentorschap eerder organisch moet groeien en in geen geval geforceerd mag worden.

Respondent 5: "Ik zou het spijtig vinden als dat niet gewoon zo organisch kan zijn zoals wij het ook ervaren hebben."

Respondent 9: "We zijn eigenlijk nooit samen aan tafel gaan zitten om een plan te maken van de begeleiding/mentoring en opvolging. Maar door altijd samen te werken, leer je vanzelf dingen en ontstaan er ook spontaan dingen zonder er bij stil te staan."

Respondent 6: "Omdat we al zo lang samenwerkten, ging die begeleiding vanzelf. Hij gaf stap voor stap dingen door. [...] Hierdoor voelde het voor mij niet geforceerd aan."

Naast de informele kennisoverdracht van de mentor was de informele leeromgeving voor enkele respondenten de perfecte toegang tot het uitgebouwde netwerk van de mentor. De relaties die de mentor met leveranciers, klanten en medewerkers heeft opgebouwd zijn van uiterst belangrijke

waarde voor de opvolger/mentee. Dit aspect werd als bijzonder waardevol beschouwd door de opvolgers, aangezien het hen in zekere zin hielp om sneller hun plaats binnen het bedrijf te vinden. Op die manier is de mentor een soort brug naar dat brede netwerk waar de opvolger het vertrouwen kan winnen.

Respondent 8: "Mijn vader had al twintig jaar contact met die klant. Als hij mij toen meenam werd er direct een bepaalde geloofwaardigheid bij de klanten geschept. Dat heeft voor mij wel deuren geopend en heeft er voor gezorgd dat ik mijn klantennetwerk en geloofwaardigheid niet van nul moest starten."

Respondent 1: Mijn vader stelde mij op jonge leeftijd al voor aan leveranciers en vaste klanten. Vaak kreeg ik aan telefoon nog te horen 'ah, jij bent de zoon van'. Dat opent meteen deuren natuurlijk."

4.2 Betrokkenheid en verbondenheid

In eerste instantie zorgt de blootstelling aan het familiebedrijf vanaf jonge leeftijd voor impact op de keuze van een mentor. Opvolgers in een familiebedrijf komen doorgaans op jonge leeftijd al in contact met het bedrijf. Vaak lopen zij van jongs af aan al rond op de werkvloer of gaan ze aan het werk als jobstudent, waardoor een gevoel van vertrouwen en betrokkenheid met het bedrijf ontstaat. Door deze betrokkenheid ontwikkelen opvolgers een natuurlijke band met hun ouders of personen die hen op sleeptouw nemen binnen het familiebedrijf. De mentorrelatie ontstaat dan niet vanuit een formele keuze, maar groeit eerder vanuit een bestaand gevoel van betrokkenheid en verbondenheid. Op die manier werden de meeste mentorrelaties gevormd.

Respondent 4: "Ik was nog maar drie jaar en liep met mijn vader al mee rond op de werf."

Respondent 1: "Na school trok ik direct het magazijn in en liep ik met het personeel mee. Op iets latere leeftijd mocht ik dan effectief als jobstudent aan de slag en hielp ik ook in de weekends mee in het bedrijf."

Respondent 7: "Vroeger woonden mijn ouders eigenlijk aan het bedrijf. Ik heb leren fietsen in het magazijn en ging na school steeds op de parkeerplaatsen spelen. Van kleins af aan ben ik eigenlijk altijd betrokken geweest bij het bedrijf. Het personeel heeft mij zien opgroeien en liet mij ook meewerken. Naarmate ik groter werd mocht ik van mijn vader wat serieuzer aan het werk en zo ben ik er eigenlijk alleen maar meer en meer ingerold."

Respondent 8: "Tijdens de vakanties ging ik mijn vader altijd helpen. In zulke periodes nam het vaste personeel ook hun verlof en was extra hulp altijd welkom. In de vakantie bracht ik vaak van 's morgens tot 's avonds op het bedrijf door."

4.3 Beschikbaarheid van kennis, ervaring en visie

Naast die betrokkenheid en organische groei spelen kennis, ervaring en een toekomstvisie ook een speciale rol bij de keuze voor een mentor. Een mentor uit het familiebedrijf wordt niet enkel gekozen omwille van de nauwe nabijheid en betrokkenheid, maar ook vanwege zijn unieke positie als drager van bedrijfskennis en inzicht. Als oprichter of trouwe werknemer van het familiebedrijf beschikken zij over diepgaande kennis van het bedrijf, de klanten en de markt. De meeste respondenten beschreven hun mentor als iemand met jarenlange ervaring in het familiebedrijf. De ervaring omvat niet alleen technische en praktische aspecten, maar omvat ook die persoonlijke intuïtie van de mentor uit het familiebedrijf. Die bedrijfsspecifieke ervaring en verankering van de mentor uit het familiebedrijf worden door respondenten als bijzonder waardevol ervaren binnen het opvolgingsproces. De jarenlange kennis en praktische inzichten die op een natuurlijke manier worden overgedragen, hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van relevante vaardigheden en bedrijfscultuur voor de opvolger.

Respondent 6: "Er zijn zoveel tips die hij mij heeft meegegeven waar ik nog elke dag plezier van heb."

Respondent 6: "Veel van wat we geleerd hebben, hebben we echt aan ons grootvader te danken."

Respondent 1: "Mijn grootvader en vader namen mij van jongs af aan mee naar de markt. Daar heb ik geleerd om te onderhandelen, klanten te benaderen en die commerciële flair naar boven te halen. Van jongs af aan heb ik die jarenlange kennis en ervaring van hen meegekregen en zo heb ik ook de stiel geleerd."

4.4 Continuïteit van cultuur en waarden

Naast de technische en praktische kennis draagt een mentor uit een familiebedrijf ook de kernwaarden en bedrijfscultuur met zich mee. Als oprichter of kernfiguur van het familiebedrijf zijn ze actief betrokken geweest bij de vorming van de cultuur en bedrijfsidentiteit, wat hen tot ideale drager en bewaker van waarden en tradities maakt. Respondenten geven aan dat hun mentor niet alleen praktische inzichten meegaf, maar ook hielp om de waarden en tradities van het familiebedrijf tastbaar te maken. Deze informele familiale mentorrelatie zorgde ervoor dat opvolgers zich niet enkel bekwaam voelden om het bedrijf verder te zetten, maar ook gemotiveerd waren om de cultuur en het verhaal van het familiebedrijf bewust voort te dragen. Volgens de respondenten gaf hun mentor niet alleen de juiste kennis, maar stuurde hij hen ook in de juiste richting. Op die manier is de mentor voor hen niet alleen een begeleider maar ook de drager van het verhaal dat ze als volgende generatie willen verderzetten.

Respondent 8: "Ik heb gezien hoe mijn vader waarden en normen in het bedrijf heeft gebracht en hoe dit het bedrijf heeft groot gebracht zoals het vandaag is. Dat is iets wat ik ook gewoon probeer om te doen en ervoor zorgt dat dit wordt verdergezet."

Respondent 6: "Van die begeleiding neem je veel mee en sommige dingen zet je ook gewoon automatisch verder. Wat ik vooral meeneem is niet alleen de manier van werken, maar ook waarom we nu juist iets doen. Op een of andere manier zette mijn grootvader mij altijd aan het denken bij het nemen van beslissingen en het behandelen van klanten. Dat neem je mee naar de toekomst en maakt ook de cultuur van het bedrijf naar mijn mening."

Respondent 5: "Papa bewaakt de cultuur nog altijd. Zo komt hij op het einde van de rit op elke afgewerkte werf langs en daar reflecteren we samen met mijn broer over heel het proces. Dat is een soort traditie geworden en op die manier blijft hij ook nog steeds nauw betrokken."

Respondent 9: "Er zijn toch altijd bepaalde dingen die niet veranderen en die je meeneemt en verderzet in de toekomst."

Respondent 1: "Een nieuwe generatie brengt nieuwe ideeën, waarden en normen met zich mee. Dat is iets waar elk familiebedrijf wel mee geconfronteerd wordt. Dat brengt verandering met zich mee, maar sommige waarden verander je gewoon niet en zet je als volgende generatie gewoon verder."

Respondent 2: "Hij zorgde ervoor dat ik een duidelijke visie voor het bedrijf ontwikkelde waardoor ik voor het bedrijf specifiek ook een groeimindset ontwikkelde."

Daarnaast ervaren opvolgers het als hun plicht om niet enkel het bedrijf voort te zetten, maar ook de ondernemerserfenis van hun mentor te eren en bewaren. Voor velen speelde het levenswerk van de mentor een grote rol in de motivatie om zelf de fakkel op te nemen. Een sterk gevoel van verantwoordelijkheid en loyaliteit tegenover de oprichter maakte dat opvolger zich sterk aangetrokken voelde tot een mentor uit het familiebedrijf.

Respondent 6: "Ik denk dat ik het ook voor een stuk voor mijn grootvader doe, om zijn werk voort te zetten."

Respondent 6: Mijn grootvader heeft het bedrijf in een crisisperiode opgestart. Kort daarna vond er ook nog eens een oorlog plaats. Als ik zie hoe hij het bedrijf heeft recht getrokken uit die moeilijke periodes en heeft uitgebouwd tot hoe het nu is, geeft dat mij alleen maar motivatie om zijn levenswerk verder te zetten. Ik denk dat de opvolging en het feit dat we de cultuur en traditie van mijn grootvader meenemen, een soort van ode is aan hem voor zijn harde werk."

Respondent 1: "Ik zie dit niet als een nieuwe start, maar als een verhaal dat ik verder zet."

Respondent 8: "Eigenlijk was het niet de bedoeling dat ik het bedrijf ging overnemen. In de vakanties had ik in het bedrijf mijn vader al vele jaren geholpen. Toen mijn middelbare school was afgelopen, wist ik eigenlijk ook niet direct wat te doen. Ik ben eigenlijk een beetje in het opvolgingsproces gerold omdat ik geen andere keuze had. Maar nu mij vader er niet meer is en ik terugkijk op heel dat proces, ben ik vooral blij dat ik zijn levenswerk en verhaal tot nu heb kunnen verderzetten en ook verder heb laten groeien."

4.5 Vertrouwen en emotionele nabijheid

De meest dominante factor voor de keuze van een mentor uit het familiebedrijf is het onderlinge vertrouwen tussen mentor en opvolger. De familiale context zorgt voor een natuurlijke vertrouwensband die voortvloeit uit jarenlange interactie, geschiedenis en het aanvoelen van elkaars persoonlijkheid. Deze vertrouwensband kwam sterk naar voren in uitspraken van de respondenten.

Respondent 6: "Ik had natuurlijk ook een goede en vertrouwelijke band met mijn grootvader."

Respondent 9: "Je kan vertrouwen op zo'n persoon en je weet dat ze u niets gaan wijsmaken."

Respondent 8: "Mijn vader was mijn back-up. Altijd beschikbaar, ook al liet hij veel los."

Respondent 9: "Er is altijd gezegd: als je ergens mee zit, kom je gewoon tot bij mij."

Respondent 1: "Die vertrouwensband zit er van kinds af aan in."

Naast vertrouwen gebaseerd op de nabijheid van een familiale band, gaven de respondenten ook aan dat ze hun mentor ook hebben aangesteld op basis van hun vertrouwen in diens karakter en morele integriteit. Hierbij gaat het om de zekerheid dat de mentor handelt in het belang van het bedrijf en van de opvolger zonder verborgen eigenbelang. De keuze voor een mentor uit het familiebedrijf komt voort uit verbondenheid en zorg voor het familiebedrijf. Dit vertrouwen fungeert als een soort psychologische veiligheid waarin de opvolger zich vrij voelt om vragen te stellen, fouten te maken, twijfels te uiten en feedback te ontvangen zonder een direct oordeel.

Respondent 9: "Ik wist dat hij altijd het juiste wou voor mij en het bedrijf. Niet voor zichzelf."

Respondent 2: "We hebben een hele grote vertrouwensband, daarin moet je elkaar ook vertrouwen. Je mag er niet vanuit gaan dat iemand zijn voordeel eruit zou halen."

Respondent 3: "Dat vertrouwen is heel belangrijk, je moet echt op een gelijke lijn staan met elkaar."

4.6 Laagdrempelige communicatie

Daarnaast zorgt de familiale context ook voor een laagdrempelige communicatie waarin zaken vlot en directer besproken worden. De grote openheid die heerst tussen mentor en opvolger zorgt voor minder formele barrières en continue beschikbaarheid voor overleg. In vele gevallen fungeert een mentor niet alleen als kennisoverdrager en begeleider, maar ook als een emotionele steunpilaar. De wederzijdse beschikbaarheid en de open communicatie vormen een sterkte in het mentorschap binnen familiale context, maar brengen ook de nodige spanningen en risico's met zich mee.

Respondent 9: "Die familiale band zorgt altijd wel direct voor open communicatie."

Respondent 8: *"Je mentor is uw eerste uitlaatklep."*

Respondent 6: *"Mijn grootvader was er gewoon altijd. Hij heeft me dingen laten proberen, maar was er ook om me bij te sturen als het misliep."*

4.7 Rolmodelfunctie

Vaak wordt een mentor niet alleen gekozen om zijn kennis, maar ook omdat hij of zij een inspirerend voorbeeld is. Opvolgers van de familiebedrijven geven aan dat hun mentor een leermeester is geweest maar ook een persoon is geweest waarnaar ze opkijken en zich aan spiegelen. In de meeste gevallen is de mentor niet zomaar een ervaren medewerker geweest, maar iemand die het bedrijf van nul heeft opgebouwd of generaties lang heeft gevormd. De persoonlijke bewondering die de opvolger voor zijn mentor heeft, creëert de motivatie om hetzelfde te doen als zijn of haar voorganger. De respondenten gaven hierbij duidelijk aan dat die bewondering moeilijk te vervangen is door een externe mentor zonder dat gedeelte geschiedenis of emotionele vertrouwensband. Daarnaast blijft de rolmodelfunctie van de mentor door de familiale context vaak aanwezig bij cruciale beslissingen, ook wanneer de operationele leiding volledig is overgedragen.

Respondent 9: "Als je niet naar hem kan opkijken, ga je ook niets leren."

Respondent 6: "Hij is het bedrijf opgestart in een moeilijke periode en heeft het bedrijf van nul groot gebracht."

Respondent 3: "Ik denk dat een externe mentor soms wel van pas kan komen voor een andere mening en de juiste kennis, maar die band dat je met familie hebt valt gewoon niet te vervangen."

5. Discussie

Mentorschap binnen het opvolgingsproces van familiebedrijven is een bijzonder fenomeen. Dit onderzoek bestudeerde de factoren en beweegredenen die verklaren waarom opvolgers kiezen voor een mentor uit het familiebedrijf. Op basis van de diepte-interviews kwamen zeven overkoepelende factoren naar voren die deze keuze beïnvloedden. Deze zeven factoren worden tot drie hoofdfactoren samengebracht. In deze discussie worden de bevindingen besproken in relatie tot de bestaande literatuur over familiebedrijven, opvolging en mentorschap. Vervolgens worden de beperkingen van het onderzoek besproken en worden er aanbevelingen geformuleerd voor de praktijk en toekomstig onderzoek.

5.1 Contextuele factor: het informele en organisch gegroeide karakter van mentorschap

Een van de meest opmerkelijke bevindingen uit het onderzoek is dat de mentorrelatie eerder organisch aan de hand van dagelijkse interactie, gedeelde ervaringen en langdurige betrokkenheid zonder vooraf vastgestelde afspraken of structuren groeide. De meeste begeleiding door een mentor vond eerder spontaan plaats. Dit sluit aan bij wat Eby et al. (2013) beschrijven als informele mentoring, waarbij relaties op natuurlijke wijze ontstaan, vaak op basis van affectieve banden, vertrouwen en gedeelde geschiedenis. De respondenten geven aan dat deze informele mentoring als natuurlijk, uniek en vertrouwd werd ervaren. Ook Levinson et al. (1978) omschrijft mentorschap eerder als een diep emotionele en exclusieve relatie. De emotionele en vertrouwelijke nabijheid binnen de familiale context verklaart waarom opvolgers zich eerder spontaan wenden tot een mentor met wie ze reeds een vertrouwensband delen, dan tot een externe en formeel aangestelde mentor. Volgens Kram (1985) vervult mentorschap zowel carrièregerichte als psychosociale functies. In de context van familiebedrijven lijken vooral de psychosociale functies zoals emotionele ondersteuning, vertrouwen, en rolmodellering dominant aanwezig te zijn.

5.2 Emotionele factor: vertrouwen, psychologische veiligheid en langdurige betrokkenheid

Binnen de psychosociale functie van mentoring wordt er ook de link gemaakt met een andere factor 'vertrouwen en emotionele nabijheid'. Vertrouwen is een van de terugkerende factoren in de verklaringen van de respondenten. Opvolgers geven aan dat ze hun mentor kiezen omdat er reeds een sterke vertrouwensband bestaat. De keuze voor een mentor uit het familiebedrijf is vaak gebaseerd op een sterk gevoel van veiligheid, loyaliteit, vertrouwen en wederzijdse steun. Deze psychosociale functie blijft een essentieel onderdeel van het mentorschap en een succesvolle opvolging (Edmondson, 1999). Ook de social exchange theory (Cropanzano & Mitchell, 2005) verklaart deze dynamiek en geeft mee dat relaties worden opgebouwd op basis van wederzijdse afhankelijkheid, emotionele uitwisseling en loyaliteit. De vertrouwensband creëert een veilige leeromgeving waarin opvolgers durven fouten maken, vragen stellen en open communiceren. Binnen de context van familiebedrijf is deze veiligheid vaak groter wanneer de mentor ook deel uitmaakt

van het familiebedrijf. Ook het gevoel dat de mentor het beste voorheeft met zowel de opvolger als het bedrijf, zonder hierbij in eigen belang te handelen, versterkt de mentorrelatie. De gedeelde geschiedenis, de gedeelde ervaringen, het gevoel dat er samen naar hetzelfde doel wordt gewerkt en de continuïteit van de relatie creëren een sterke verbondenheid en betrokkenheid. Dit sluit aan bij de literatuur van Allen et al. (2004) en Scandura & Williams (2001) waarin ze meegeven dat vertrouwen, toegankelijkheid, sociaal kapitaal en gedeelde ervaringen van belang zijn voor de mentee bij het kiezen van een mentor uit het familiebedrijf.

Daarnaast leidt langdurige betrokkenheid ertoe dat opvolgers zich van jongs af aan al identificeren met het bedrijf en hierdoor een gevoel van loyaliteit en verantwoordelijkheid ontwikkelen ten aanzien van het familiebedrijf. Dit fenomeen wordt in de literatuur van Habbershon en Williams (1999) ook omschreven als *familiness*. Dit impliceert dat opvolgers het bedrijf niet alleen zien als een professionele context, maar ook als een soort verlengstuk van hun identiteit en die van hun mentor.

De betrokkenheid is niet louter professioneel maar zorgt ook voor erkenning om erbij te horen binnen de familie. De keuze voor een mentor uit het familiebedrijf komt niet alleen voort uit praktische overwegingen, maar ook uit de emotionele betrokkenheid en verbondenheid. Hierbij is de rol van de *Socioemotional Wealth* theorie (Gómez-Mejía et al., 2007) cruciaal. De mentorrelatie fungeert als een sociaal-emotioneel houvast waarin opvolgers het gevoel krijgen dat ze niet alleen een bedrijf overnemen, maar ook een familiale erfenis. SEW zorgt namelijk voor een gevoel van trots op het familiebedrijf, waardoor opvolgers het levenswerk van hun voorgangers willen behouden vanwege de emotionele waarde die eraan verbonden is. Mentorschap zorgt aldus voor houvast van waardenoverdracht, culturele continuïteit en loyaliteit.

5.3 Relationale factor: overdracht van cultuur, waarden en familiaal erfgoed

Naast kennisoverdracht blijkt de mentor ook een essentiële rol te spelen in het bewaren en overdragen van de cultuur en waarden van het familiebedrijf. Dit is bijzonder relevant binnen de context van transgenerationeel ondernemerschap, waarbij niet alleen materiële activa, maar ook immateriële elementen zoals familiewaarden, visie en verhalen worden doorgegeven (Jaskiewicz et al., 2015). Mentoren dragen niet alleen operationele kennis over, maar ook het 'verhaal' van het bedrijf. Deze vorm van overdracht sluit aan bij het begrip 'tacit knowledge' zoals beschreven door Nonaka en Takeuchi (1996). Een mentor uit het familiebedrijf bezorgt de opvolger dus diepgaande en bedrijfsspecifieke kennis, die extern niet gemakkelijk te vinden is. Deze overdracht gebeurt vaak impliciet via dagelijkse interacties. De keuze voor een mentor uit het familiebedrijf is hierdoor snel gemaakt. Het grootste deel van de respondenten gaf ook aan dat ze zich medeverantwoordelijk voelen voor het in ere houden van het levenswerk van hun voorganger. Opvolgers spiegelen zich aan hun mentor en voelen zich daardoor geroepen het familie-erfgoed verder te zetten. Dit is een duidelijke vorm van wat Habbershon & Pistrui (2002) omschrijven als *ondernemerserfenis*. Een belangrijke onderliggende factor voor de keuze van een mentor uit het familiebedrijf is de overdracht van de zogenaamde ondernemerserfenis – het geheel aan waarden, verhalen, overtuigingen en prestaties die door eerdere generaties werden opgebouwd (Jaskiewicz et al., 2015).

Uit de interviews blijkt dat opvolgers hun mentor vaak beschrijven als een "voorbeeldfiguur" of "iemand naar wie ik opkijk". Respondenten zien hun mentor dus niet alleen als begeleider, maar ook als rolmodel. Deze bewondering werkt motiverend en stimuleert opvolgers om zich met het bedrijf te identificeren om zichzelf verder persoonlijk en professioneel te ontwikkelen. Dit past binnen het theoretische kader van Kram (1985), die rolmodellering aanduidt als een cruciale component van effectieve mentorrelaties. Bovendien bevestigt dit de bevindingen van Lambrecht & Lievens (2008), die aangeven dat de ouder-kindrelatie in veel familiebedrijven een unieke voedingsbodem vormt voor identificatie, imitatie en morele vorming. In zeven van de negen onderzochte gevallen koos de opvolger voor zijn vader als mentor. Dit gehele proces draagt bij aan de persoonlijke en professionele identiteit van de opvolger, iets wat nauwelijks tot stand komt bij externe mentorrelaties. Opvolgers geven aan dat ze zich door deze identificatie gestimuleerd voelen om in hun rol te groeien, mede omdat ze zich betrokken voelen bij een groter geheel: het voortzetten van een familiale erfenis. De opvolgers geven aan dat ze vooral van hun mentor geleerd hebben door jarenlang te kijken hoe hun voorganger te werk ging en niet door hun formele begeleiding. De mentor fungeert hierbij als een drager van familiale identiteit en geeft hen een unieke positie ten opzichte van een externe mentor.

5.4 Praktische implicaties, beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Uit deze studie kan voor zowel familiebedrijven als bedrijfsadviseurs een praktische implicatie geformuleerd worden. Het onderzoek toont aan dat familiebedrijven baat hebben bij informele mentorschapsrelaties. Het expliciet verankeren van deze vorm van mentorship kan helpen om de kwaliteit van opvolgingstrajecten te verbeteren.

Ondanks de waardevolle inzichten kent dit onderzoek ook een aantal beperkingen. In de eerste plaats betreft het een kwalitatieve studie met een beperkte steekproefomvang. Van de 8 familiebedrijven werden 9 diepte-interviews afgenomen met de opvolgers van het familiebedrijf wat zeker al een uniek beeld geeft voor het onderzoek. Aangezien dit kwalitatief onderzoek niet gericht is op het generaliseren van de resultaten op grote schaal, was dit aantal voldoende om de eerste bevindingen te doen. Het is aanbevolen om verder onderzoek uit te voeren met meer deelnemers en casussen, zodat deze resultaten kunnen worden gegeneraliseerd. Op deze manier kan onder andere worden onderzocht of de verkregen elementen ook relevant zijn voor de mentoring in andere familiebedrijven met intergenerationele opvolging. Uitgebreider onderzoek kan bovendien ook andere elementen onthullen.

Daarnaast werd in dit onderzoek geen aandacht besteed aan de omvang van de familiebedrijven. Er werden vooral kmo's ondervraagd. Voor toekomstige studies is het waardevol om meer diversiteit in de omvang van de familiebedrijven te creëren. Verder is er een mogelijk risico op een biased response van de respondenten. Omdat het om voornamelijk familieleden en personen uit een familiale context gaat, bestaat de kans dat bepaalde spanningen of negatieve ervaringen niet expliciet benoemd zijn uit loyaliteit, respect of zelfs schaamte voor de mentorfiguur. Hierdoor kan een vertekend beeld worden weergegeven van de mentorrelatie.

Een andere beperking is het gebrek aan inzichten van externe mentoren. Dit onderzoek richt zich volledig op mentoren binnen het familiebedrijf. Het zou nuttig zijn om deze resultaten te vergelijken met mentorship waarbij ook externe mentoren deelnamen. Ook werd het perspectief van de mentoren zelf buiten beschouwing gelaten. Doordat enkel de mentees in dit onderzoek werden bevraagd, is er enkel een perspectief vanuit hun ogen gemaakt. Hierdoor ontbreekt een volledig beeld van hoe beide partijen de mentorrelatie vormgeven.

Voor toekomstig onderzoek is het waardevol om longitudinaal onderzoek te ontwikkelen dat de evolutie van de mentor-mentee-relatie over de tijd volgt, inclusief de overgang van mentor naar gedeeld leiderschap. Daarnaast verdient de relatie tussen informeel mentorship en de opvolgingsprestaties en bijhorende bedrijfsresultaten aanvullend onderzoek. Hierbij zou het bijvoorbeeld interessant zijn om te kijken of bedrijven met sterke informele mentorschapsstructuren betere resultaten boeken op het vlak van opvolging en bedrijfsresultaat. Bovendien zou er ook gekeken kunnen worden naar hoe informele mentoring zich verhoudt tot formele governance-structuren binnen familiebedrijven. Tot slot is er ook weinig aandacht besteed aan gender en generatiedynamieken. Binnen de onderzochte mentorschappen werd de mentorrol altijd ingevuld

door een mannelijk persoon namelijk vader en grootvader. Een mentorschap met een vrouwelijk persoon kan bijvoorbeeld een heel andere invulling krijgen. Ook de verschillen tussen generaties kan de invulling van het mentorschap beïnvloeden.

6. Conclusie

Deze masterproef levert een waardevolle bijdrage aan het onderzoek naar familiebedrijven en mentoring binnen transgenerationale opvolging door de factoren te formuleren vanuit de perspectieven van de opvolgers/mentees in familiebedrijven. Er werd onderzocht hoe de keuze van opvolgers in familiebedrijven voor een mentor uit het familiebedrijf tot stand komt. Mentoring werd in de literatuur reeds erkend als cruciale factor in de leiderschapsontwikkeling en dus het transgenerationale opvolgingsproces. Ondanks deze erkenning bleef in de literatuur onduidelijk waarom opvolgers specifiek een mentor uit het familiebedrijf verkiezen.

De resultaten tonen aan dat de keuze voor een mentor uit het familiebedrijf geen expliciete afweging is, maar eerder spontaan en organisch tot stand komt. In vele situaties ontstaat de mentorrelatie op een natuurlijke manier vanuit de reeds bestaande vertrouwelijke en/of familiale band die dan verder evolueert tot een begeleidende mentorrelatie. Opvolgers gaven aan dat ze van hun mentor vooral leerden door de dagelijkse interactie, observatie en het gezamenlijk operationele beleid van het familiebedrijf.

Verder wordt de keuze voor een mentor uit het familiebedrijf verklaard door de sterke verbondenheid die opvolgers vaak al op jonge leeftijd opbouwen met het bedrijf en medewerkers. Daarnaast beschikken mentoren uit het familiebedrijf over een unieke combinatie van bedrijfsspecifieke kennis, ervaring en duidelijke langetermijnvisie. Hierdoor fungeert een mentor niet alleen als begeleider, maar ook mogelijk als bewaarder van de cultuur, waarden en tradities van het familiebedrijf. Op die manier geeft dit mentorschap ook de mogelijkheid om het erfgoed van de vorige generatie in ere te houden en voort te zetten.

Daarnaast is het onderlinge vertrouwen tussen opvolger en mentor een doorslaggevende factor. De vertrouwelijke basis zorgt voor een veilige omgeving waarin open communicatie mogelijk is, twijfels bespreekbaar zijn en eventuele fouten gemaakt kunnen worden. De familiale context zorgt er bovendien voor dat de communicatie laagdrempelig en continu is. Tot slot blijkt dat veel opvolgers hun mentor niet alleen zien als een begeleider, maar ook als een persoonlijk rolmodel.

Samengevat laat dit onderzoek zien dat het kiezen van een mentor uit het familiebedrijf geen praktische keuze is, maar een diepgaand proces waarin emotionele, relationele en contextuele factoren samenkomen. Deze factoren zijn niet alleen verduidelijkend, maar ook richtinggevend: ze bieden familiebedrijven richtlijnen om mentoring in de opvolgingstrajecten op een bewuste manier te ontwikkelen. Verder benadrukken ze het belang van vertrouwen, continuïteit en culturele overdracht in familiebedrijven. Kortom, laat dit onderzoek het unieke karakter van mentoring binnen familiebedrijven zien en geeft dit het belang weer van het koesteren, begeleiden en, waar nodig, versterken van deze mentorrelaties.

Bibliografie

- Abalkhail, J. M., & Allan, B. (2015). Women's career advancement: mentoring and networking in Saudi Arabia and the UK. *Human Resource Development International*, 18(2), 153-168.
- Allen T. D., Eby L. T. (2008). Mentor commitment in formal mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 309-316.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127.
- Arregle, J.L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Barbera, F., Stamm, I., & DeWitt, R. L. (2018). The development of an entrepreneurial legacy: Exploring the role of anticipated futures in transgenerational entrepreneurship. *Family Business Review*, 31(3), 352-378.
- Barnir, A. (2014). Gender differentials in antecedents of habitual entrepreneurship: Impetus factors and human capital. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 19(01), 1450001.
- Basu, A. (2004) 'Entrepreneurial aspirations among family business owners: An analysis of ethnic business owners in the UK', *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 10, Nos. 1/2, pp.12-33.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40, 41-57.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bika, Z., Rosa, P., & Karakas, F. (2019). Multilayered socialization processes in transgenerational family firms. *Family Business Review*, 32(3), 233-258
- Bloemen-Bekx, M., Van Gils, A., Lambrechts, F., & Sharma, P. (2021). Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100309.
- Boukhabza, S., & Ouhadi, S. (2023). Women in family business succession: a systematic literature review and future research agenda. *Management Review Quarterly*, 1-34.

- Boyd, B., Botero, I. C., & Fediuk, T. A. (2014). Incumbent decisions about succession transitions in family firms: A conceptual model. *International Journal of Financial Studies*, 2(4), 335-358.
- Boyd, J., Upton, N., & Wircenski, M. (1999). Mentoring in family firms: A reflective analysis of senior executives' perceptions. *Family Business Review*, 12(4), 299-309.
- Brad, J. W., & Ridley, C. R. (2004). The elements of mentoring.
- Brun de Pontet, S., Wrosch, C., & Gagne, M. (2007). An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession. *Family business review*, 20(4), 337-354.
- Cabrera-Suarez K., De Saa-Perez P., & Garcia-Almeida D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48.
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership quarterly*, 16(1), 71-96.
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014-2035.
- Cater III, J. J., & Justis, R. T. (2009). The development of successors from followers to leaders in small family firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 22(2), 109-124
- Cater, J. J., Kidwell, R. E., & Camp, K. M. (2016). Successor Team Dynamics in Family Firms. *Family business review*, 29(3), 301-326.
- Chan, F., Jalandoni, D., Sayarot, C. A., Uy, M., Daradar, D., & Aure, P. (2020). A family affair: A quantitative analysis of third-generation successors' intentions to continue the family business. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(2), 462-481.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance—A vital linkage. *Family business review*, 20(1), 65-79.
- Chrisman, J. J., and McMullan, W. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 229-244.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237–247.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–107.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(6), 1103-1113.
- Cropanzano, R and MS Mitchell (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Cruz Serrano, C., Habbershon, T. G., Nordqvist, M., Salvato, C., & Zellweger, T. M. (2006). A conceptual model of transgenerational entrepreneurship in family-influenced firms.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family firm heterogeneity: A definition, common themes, scholarly progress, and directions forward. *Family business review*, 34(3), 296-322.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 22(3), 31-53.
- 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.
- Deakins, D., Graham, L., Sullivan, R., and Whittam, G. (1998). New venture support: An analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(2), 151-161.
- Deans, F., Oakley, L., James, R., & Wrigley, R. (2006). Coaching and mentoring for leadership development in civil society. *Praxis Paper*, 14, 1-37.

- Dhaenens, A. J., Marler, L. E., Vardaman, J. M., & Chrisman, J. J. (2018). Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), 46-55.
- Distelberg, B. J. – Schwarz, T. V. (2013): Mentoring across family-owned businesses. *Family Business Review*, (28)3, 193–210.
- Distelberg, B. J., & Schwarz, T. V. (2015). Mentoring across family-owned businesses. *Family Business Review*, 28(3), 193-210.
- Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (2007). Mentoring and career outcomes. *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*, 51-93.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of business venturing*, 17(2), 143-162.
- Eby, L. T. (2007). Understanding relational problems in mentoring. *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, 323-344.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of vocational behavior*, 72(2), 254-267.
- Eby, L. T. D. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., ... & Evans, S. C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological bulletin*, 139(2), 441.
- Eby, L. T., Rhodes, J. E., & Allen, T. D. (2010). Definition and evolution of mentoring. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach* (pp. 7-20). Blackwell Publishing.
- Eddleston, KA and RE Kidwell (2012). Parent-child relationships: Planting the seeds of deviant behavior in the family rm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 369–86.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Emerson, RM (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–62.
- European Family Businesses (2020). Family business statistics.

- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of management*, 35(6), 1379-1403.
- Foa, UG and EB Foa (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, KJ Gergen, MS Greenberg and RH Willis (eds.). New York: Plenum.
- Gagné, M., Sharma, P., & De Massis, A. (2011). The role of family dynamics in shaping leadership within family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 42-56.
- Gartner, W. B., Starr, J. A., and Bhat, S. (1999). Predicting new venture survival: An analysis of "anatomy of a start-up." cases from inc. Magazine. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 215-232.
- Ge, B., & Campopiano, G. (2022). Knowledge management in family business succession: Current trends and future directions. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 326-349.
- Gersick, K, JA Davis, MM Hampton and I Lansberg (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Ghee, W. Y., Ibrahim, M. D., & Abdul-Halim, H. (2015). family business succession planning: Unleashing the key factors of business performance. *Asian Academy of Management Journal*, 20(2), 103-126.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & 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.
- Grocutt, A., Gulseren, D., Weatherhead, J. G., & Turner, N. (2022). Can mentoring programmes develop leadership?. *Human Resource Development International*, 25(4), 404-414.
- Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223-237.
- 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.
- Handler, W. C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship theory and practice*, 15(1), 37-52.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family business review*, 7(2), 133-157.
- Heale, R., & Twycross, A. (2018). What is a case study? In (Vol. 21, pp. 7-8): Royal College of Nursing.

- Horton, TP (1986). Managing in a family way. *Management Review*, 75, 3–12.
- Janssen, S., Van Vuuren, M., & De Jong, M. D. (2016). Informal mentoring at work: A review and suggestions for future research. *International journal of management reviews*, 18(4), 498-517.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 30(1), 29-49.
- Kandade, K., Samara, G., Parada, M. J., & Dawson, A. (2021). From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100334.
- Kansal, P. (2012). Succession and retirement planning: Integrated strategy for family business owners' in India. *Vilakshan, Journal of Management, XIMB, Bhubaneswar*, 9(1), 23-40.
- Kram K.E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Company.
- Kuruppuge, R. H., & Gregar, A. (2017). Family involvement, employee engagement and employee performance in enterprising family firms. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*.
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree. *Family Business Review*, 21(4), 295-313.
- Lansberg, I. (1988) 'The succession conspiracy', *Family Business Review*, Vol. 1, No. 2, pp.119–143.
- LaRossa, R. (2005). Grounded Theory Methods and Qualitative Family Research. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 837-857.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H., & McKee, B. (1978). *Seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2015). Learning stewardship in family firms: For family, by family, across the life cycle. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), 386-399.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.
- Lockwood, A. L., Evans, S. C., & Eby, L. T. (2007). Reflections on the benefits of mentoring. *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*, 233-236.
- Merriam, S. (1983). Mentors and prote'ge's: A critical review of the literature. *Adult Education Quarterly*, 33, 161–173.

- Miller, D and I Le Breton-Miller (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton–Miller, I. (2016). What Can Scholars of Entrepreneurship Learn from Sound Family Businesses? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 445–455.
- Mokhber, M., Gi, T. G., Rasid, S. Z. A., Vakilbashi, A., Zamil, N. M., & Seng, Y. W. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development*, 36(3), 330-347.
- Molly, V., Arijs, D., & Lambrecht, J. (2015). A family CEO running the family business: which competencies really matter?. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(1), 55-79.
- Moore, K., Parris, D. L., Newbert, S. L., & Craig, J. B. (2019). All the same but different: Understanding family enterprise heterogeneity. *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms*, 557-587.
- Nerlekar, S. (2017). *Why do family businesses disintegrate?* [Terentia Consulting]. Forbes India.
- Nonaka, L., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International journal of technology Management*, 11(7-8), 833-845.
- Nordqvist, M. (2012). Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 30(1), 24–40.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40, 1087-1122.
- Payne, SC and AH Huffman (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48(1), 158–68.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of management journal*, 43(6), 1177-1194.
- Ragins, B. R. (2016). From the ordinary to the extraordinary: High-quality mentoring relationships at work. *Organizational Dynamics*, 45(3), 228-244.
- Ragins B. R., McFarlin D. (1990). Perception of mentor roles in cross gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 321-339.
- Read, D. C., Fisher, P. J., & Juran, L. (2020). How do women maximize the value of mentorship? Insights from mentees, mentors, and industry professionals. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 165-175.

- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, A. (2008). Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21(1), 15-30.
- Salvato C., Minichilli A., Piccarreta R. (2012). Faster route to the CEO suite: Nepotism or managerial proficiency? *Family Business Review*, 25, 206-224.
- Samei, H and A Feyzbakhsh (2016). The effect of mentoring on successor nurturing in family businesses. *The Journal of Entrepreneurship*, 25(2), 211-31.
- Samei, H., & Feyzbakhsh, A. (2016). The effect of mentoring on successor nurturing in family businesses. *The Journal of Entrepreneurship*, 25(2), 211-231.
- Scandura T.A., & Williams E.A. (2001). An investigation of the moderating effects of gender on the relationship between mentoring initiation and protégé perceptions of mentoring functions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 342-363.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.
- 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.
- Simard, P., and Fortin, J. (2008). Mentorat des entrepreneurs. *Gestion*, 33(1), 10-17.
- Smith, R. (2009). Mentoring and perpetuating the entrepreneurial spirit within family business by telling contingent stories. *New England Journal of Entrepreneurship*, 12(2), 27-40.
- Tinh, N. H. (2023). Knowledge transfer and succession process in small family businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(1).
- Trevinyo-Rodríguez, N, R., & Bontis, N. (2010). Family ties and emotions: A missing piece in the knowledge transfer puzzle. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 418-436.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2021). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of family business strategy*, 12(2), 100269.
- Urtilla, PNC and FAG Torraleja (2013). The importance of mentoring and coaching for family firms. *Journal of Management and Organization*, 19(4), 386-404.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). 'Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 405-431.

- White, R. E., & Cooper, K. (2022). *Qualitative Research in the Post-Modern Era*. Switzerland: Springer Cham.
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.
- Zellweger, T., & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67–84.

Bijlagen

A Interviewleidraad

Algemene vragen

- Wie bent u?
- Welke hoofdactiviteiten heeft het bedrijf?
- Wat is uw rol/functie binnen het bedrijf?
- In welke generatie van het familiebedrijf bevindt u zich?
- Hoe lang bent u werkzaam binnen het bedrijf?
- Welke opleiding heeft u gevolgd?
- Heeft u enige vorige werkervaring? Indien ja, welke?

Identificatie van een zorgend figuur/mentor in het opvolgingsproces

- Wanneer u terugkijkt op uw traject binnen het familiebedrijf, welke persoon binnen het familiebedrijf heeft een belangrijke rol gespeeld in uw opvolgingsproces?
 - Hoe is deze begeleiding tot stand gekomen? (bewust of spontaan)
 - Wat waren de belangrijkste momenten waarop u de meeste nood had aan begeleiding?
- Op welke manier heeft deze persoon u ondersteund?
 - Was deze ondersteuning eerder praktisch, emotioneel, strategisch of op een andere manier?
 - Kan u van de ondersteuning een concreet voorbeeld geven?
 - Welke acties of begeleiding van deze persoon waren voor u het meest waardevol?
- Wat maakt dat u juist deze persoon als een belangrijke begeleider ziet?
 - Hoe kijkt u naar deze persoon?
 - Op welke manier geeft deze persoon u het gevoel dat u ondersteund werd in uw groei?
 - Op welke manier heeft deze persoon invloed gehad op uw ontwikkeling binnen het familiebedrijf?
- Hoe zou u de rol van deze persoon omschrijven binnen de wisselwerking tussen u, het familiebedrijf en de werknemers?
 - Op welke manier heeft deze persoon bijgedragen aan de relaties tussen u en de andere personen binnen het bedrijf?
 - Hoe heeft deze persoon uw positie en/of traject binnen het familiebedrijf vormgegeven?
- Wat maakt deze persoon uniek in vergelijking met andere personen (familieleden, leidinggevenden, niet-familieleden, ...) binnen het familiebedrijf?
 - Welke specifieke kenmerken of benaderingen onderscheiden deze persoon van anderen?

Mentoring

- Beschouw jij deze persoon als een persoonlijke mentor?
 - Zo ja, waarom?
 - Nee, wie beschouwt u dan wel als een persoonlijke mentor en waarom?
- Welke aspecten van zijn/haar begeleiding vindt u het meest waardevol?
- Hoe wordt mentoring in dit bedrijf toegepast? (formeel, informeel, selectie, werking, ...)
 - Hoe verloopt de interactie tussen mentor en mentee in de praktijk?
- Wat is volgens u het belang van mentoring in dit familiebedrijf?
 - Hoe beïnvloedt mentoring de opvolging en groei van familieleden binnen het bedrijf?
 - Op welke manier draagt mentoring bij aan de continuïteit en cultuur van het familiebedrijf?

Kenmerken en rol van een mentor

- Welke eigenschappen of kenmerken maken iemand volgens u geschikt als mentor binnen uw familiebedrijf?
- Wat is volgens u de belangrijkste functie van een mentor?
 - (Bijvoorbeeld: kennisoverdracht, emotionele steun, verbinding tussen werknemers en familie, begeleiden van de mentee)
- In welke mate is het van belang dat de mentor een persoon is waar men naar opkijkt binnen de familie en het bedrijf?
 - Op welke manier draagt vertrouwen bij aan een succesvolle mentor-mentee relatie?
- Welke invloed heeft de persoonlijke/familiale band op de keuze van een mentor?
 - Wat zijn de voordelen en uitdagingen van een mentorrelatie binnen het familiebedrijf/de familie?
 - Hoe beïnvloedt de mentorselectie de dynamiek tussen familieleden en niet-familiale medewerkers?
- Welke factoren spelen een rol bij de selectie van een mentor?
 - Hoe belangrijk is professionele ervaring en expertise bij de keuze van een mentor?
 - Welke rol speelt emotionele nabijheid (hechte band, empathie) bij de beslissing?
 - In hoeverre bepalen tradities en eerdere opvolgingstrajecten binnen het familiebedrijf de mentorselectie?
 - In hoeverre speelt de positie van de mentor binnen het bedrijf (bijv. CEO, niet-actief familielid) een rol bij de selectie?
 - Zijn er nog andere factoren of kenmerken die u belangrijk vindt in de keuze voor een mentor binnen het familiebedrijf?
- Hoe zou u uw ervaring met mentoring beschrijven?
 - Welke lessen heeft u zelf geleerd uit uw mentorschap?
 - Optioneel: Hoe zou u de impact van uw mentor op uw leiderschapsstijl beschrijven?

- Optioneel: Hoe heeft uw mentor u geholpen bij het ontwikkelen van zelfstandigheid en besluitvaardigheid?
- Hoe zou een ideaal mentorschap binnen het familiebedrijf er volgens u uitzien? Hoe zou u zelf als mentor willen optreden voor eventuele toekomstige opvolgers binnen het familiebedrijf?
 - Als u iets zou kunnen veranderen aan mentoring in uw familiebedrijf, wat zou dat zijn en waarom?
 - Welke verbeteringen zouden mentoring effectiever maken in het opvolgingsproces?
- Heeft u nog aanvullingen of zaken die u graag zou willen delen?

Bedankt voor uw medewerking!