



DESCHOOL
VOOR **ONDER**
NEMERS

'ONDERNEMEND MATCHEN'

Een advies voor een matchingsinstrument om persoonskenmerken van ondernemerschap te matchen aan ondernemingsvormen.

Tess Heerschap
Deventer, 2017

HRM afstudeerscriptie

'Ondernemend matchen'

Naam: Tess Heerschap
Adres: Beethovenlaan 270 | 7442 HZ | Nijverdal
Email: 333921@student.saxion.nl | tessninke@hotmail.com
Studentnummer: 333921
Telefoonnummer: 06-11989818 | 0548-614469

Onderwijsinstelling: Saxion Hogeschool Deventer
Academie: Mens en Arbeid
Opleiding: Human Resource Management (HRM)
Specialisatie: Human Talent Development (HTD)
Adres: Handelskade 75 | 7417 DH | Deventer

Inleverdatum: 29-05-2017
Eerste begeleider: Jan Woldendorp
Tweede begeleider: Olof de Graaf

Opdrachtgever: De School Voor Ondernemers
Adres: Keulenstraat 16 | 7418 ET | Deventer
Contactgegevens opdrachtgever: 0570-248248 | info@deschoolvoorondernemers.nl
Contactpersoon: Pieter Peppelman
Email contactpersoon: pieter@deschoolvoorondernemers.nl

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie 'Ondernemend matchen'. Na maandenlang onderzoek en na mij verdiept te hebben in het onderwerp ondernemerschap mag ik met trots zeggen dat de scriptie af is! De afstudeerscriptie dient als afronding van mijn opleiding Human Resource Management (HRM). Hierin heb ik mij gespecialiseerd in Human Talent Development (HTD). Mijn afstudeerscriptie is daarom vanuit dit oogpunt geschreven.

Tijdens mijn derdejaars stage bij de Vrijwilligers Centrale Deventer (VCD) ben ik in contact gekomen met mijn opdrachtgever. Bij de VCD heb ik de kans gekregen het werkveld HRM te ontdekken. Ik ben in aanraking gekomen met verschillende facetten van het werkgebied. Mijn interesse is hierbij gewekt voor digitale werkzaamheden in het HRM vak. Toen mij de kans werd geboden om een advies te schrijven voor een digitaal loopbaaninstrument heb ik deze meteen aangegrepen.

Het onderwerp ondernemerschap bleek complexer te zijn dan ik voorafgaande aan het schrijven van de scriptie had verwacht. Het onderwerp is momenteel onderhevig aan diverse ontwikkelingen. Het bleek een uitdaging te zijn om het gecompliceerde onderwerp gedegen te onderzoeken. Desalniettemin heeft dit mij er niet van weerhouden om de scriptie af te ronden.

Via deze weg wil ik graag mijn dank uitspreken aan een aantal mensen die mij geholpen hebben tijdens het afstudeerproces. Allereerst zou ik de graag de eigenaren van 'De School voor Ondernemers' willen bedanken. Pieter voor de kans die hij mij heeft gegeven om te kunnen afstuderen bij 'De School voor Ondernemers'. Ans voor haar gezelschap en meedenken en Dillion voor zijn kritische blik en feedback op het afstudeeronderzoek. In de laatste fase van het onderzoek is zijn bijdrage zeer waardevol geweest.

Verder wil ik graag de ondernemerscoaches bedanken die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Zonder hen was het onderzoek niet mogelijk. Daarnaast wil ik graag mijn afstudeerbegeleiders Jan Woldendorp en Olof de Graaf bedanken. Zonder jullie feedback en begeleiding zou het onderzoek niet geworden zijn tot wat het nu is. Mijn speciale dank gaat naar Jan Woldendorp voor de sparringsgesprekken waarin ik tot nieuwe inzichten gekomen ben en met nieuwe energie vertrok. Als laatste zou ik graag mijn ouders en oom en tante willen bedanken voor het meelesen en het corrigeren van de taal en grammatica. Zonder jullie allemaal zou het verslag niet zijn geworden zoals het nu voor u ligt. Mijn dank is groot!

Ik wens u veel leesplezier toe met het lezen van deze scriptie!

Deventer, mei 2017

Tess Heerschap

Samenvatting

Het aantal ondernemingen is in de afgelopen jaren steeds gestegen. Dit komt met name doordat het aantal zzp'ers blijft stijgen. Ook was er in 2016 een recordaantal starters (KvK, 2017). Echter blijft het aantal 'stoppers' hoog volgens de KvK. Dit komt met name door de categorie zzp'ers. Het blijkt dat binnen vijf jaar na de start bijna 40% van het aantal ondernemingen niet meer bestaat. De School voor Ondernemers (DSVO) ziet hier een kans om op in te spelen. Door middel van een matchingstool willen zij hun bijdrage leveren aan het verlagen van het uitvalpercentage.

Het onderzoek 'Ondernemend matchen' is een onderzoek naar de persoonskenmerken van ondernemerschap en hoe deze ingezet kunnen worden om iemand met de verschillende vormen van ondernemerschap te matchen. Het onderzoek is uitgevoerd omdat er nog geen bestaande tool is die op dit probleem inspeelt. De volgende onderzoeksvraag is opgesteld voor het onderzoek:

'Hoe kunnen persoonskenmerken van ondernemerschap gematcht worden met de verschillende vormen van ondernemerschap?'

Het onderzoek kent drie onderzoeksmethoden: een literatuurstudie, expertinterviews en een focusgroep. Uit de literatuurstudie blijkt dat er meerdere onderzoeken zijn gedaan naar de persoonskenmerken van ondernemerschap. De onderscheiding die is gekozen voor deze scriptie is ontwikkeld door Driessen (2007) met de eigen toevoeging van het kenmerk flexibiliteit. De persoonskenmerken van ondernemerschap zijn: prestatiegerichtheid, zelfstandigheid, dominantie, sociale oriëntatie, effectiviteit of zelfvertrouwen, doorzettingsvermogen, risicobereidheid en flexibiliteit. Op basis van de literatuurstudie wordt aangeraden de E-Scan Ondernemerstest in te zetten om de persoonskenmerken betrouwbaar te meten. Via een matchingsinstrument kunnen de persoonskenmerken van ondernemerschap gekoppeld worden aan een ondernemingsvorm die het beste aansluit.

Er hebben drie expertinterviews met ondernemerscoaches plaats gevonden. Tijdens de gesprekken werd er weerstand bij de experts op dit idee ervaren door de onderzoekster. De reacties tijdens de focusgroep gaven de doorslag om de hoofdvraag anders te benaderen. Uit het onderzoek blijkt dat er geen indeling in ondernemingsvormen gemaakt kan worden op basis van persoonskenmerken van ondernemerschap. Echter blijken er wel 'soorten' ondernemers te zijn die op basis van de persoonskenmerken onderscheiden kunnen worden. Deze soorten ondernemers zijn: de 'alleskunner', iemand met 'deuken' (lage scores op de persoonskenmerken) en iemand waarbij het wordt afgeraden ondernemer te worden.

Aan de hand van de resultaten en conclusies worden er een aantal aanbevelingen gedaan. De eerste betreft het laten varen van het idee om een matchingtool te ontwikkelen om persoonskenmerken van ondernemerschap te matchen aan ondernemingsvormen. Een matchingsinstrument alleen is een te 'simpele' aanpak voor dit ingewikkelde onderwerp ondernemingsvormen.

Het tweede advies is dat de E-Scan ingezet kan worden om ondernemers in 'soorten' te onderscheiden. Per 'soort' ondernemer wordt een verschillend coachingstraject aangeraden. Het coachingstraject van een 'alleskunner' zou zich moeten richten op de loopbaanwaarden en drijfveren van de persoon. Het coachingstraject van een persoon met 'deuken' in zijn profiel, zou zich moeten focussen op de motivatie van de ondernemer en de ontwikkelbereidheid van de persoon. Wanneer deze beide laag zijn wordt een coachtraject richting loondienst aangeraden. Indien de ontwikkelbereidheid en motivatie hoog zijn, is het van belang om te kijken of iemand samen of alleen wil gaan werken. Wanneer iemand alleen wil gaan ondernemen is een ontwikkeltraject voor de deuken aan te raden. Als er sprake is van behoefte om samen te werken, wordt een coachingstraject dat zich richt op het

vinden van een geschikte samenwerkingspartner / netwerken aangeraden. Als laatste wordt bij het derde soort ondernemer, 'geen ondernemer', een coachingstraject richting loondienst aanbevolen.

Het opvallendste resultaat is dat ondernemerschap een complex onderwerp is en zich niet in een mal laat gieten. Een matchinginstrument alleen is hierdoor niet geschikt voor dit onderwerp. Het coachingstraject van iemand die rondloopt met de vraag of ondernemerschap bij hem past en zo ja in welke vorm zou vanuit een combinatie van matching en dynamisch stroming benaderd moeten worden. De dynamische stroming houdt rekening met het feit dat zowel de persoon als de (arbeids-) omgeving bewegen (Van Brussel, 2010). De combinatie voorkomt een statische aanpak en houdt rekening met de omgevingsfactoren.

Inhoudsopgave

Verklarende woordenlijst + afkortingen	9
Hoofdstuk 1 - Inleiding	10
1.1 - Organisatiebeschrijving	10
1.2 - Aanleiding van het probleem	11
1.3 - Ontwikkelingen rondom startende ondernemers	12
1.3.1 - Toename ondernemingen	12
1.3.2 - Gestopte bedrijven	13
1.3.3 - Flexibilisering arbeidsmarkt	13
1.3.4 - Externe omstandigheden	14
1.4 - Doel van het onderzoek	14
1.5 - Onderzoeksvraag en deelvragen	15
1.6 - Leeswijzer	16
Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader	17
2.1 - Persoonlijkheid	17
2.2 - Wat is ondernemerschap?	17
2.2.1 - Definitie van entrepreneurship	18
2.2.2 - Intrapreneurship	19
2.3 - Persoonlijke kenmerken van ondernemerschap	19
2.4 - Loopbaantheorieën	22
2.4.1 - Matchingsbenadering	22
2.4.2 - Ontwikkelingsgericht denken	23
2.4.3 - Kiezen en besluiten / cognitieve informatieverwerking	23
2.4.4 - Het organisatieperspectief	24
2.4.5 - Dynamische theorieën	24
2.5 - Wat is matchen?	24
2.6 - Persoonlijkheidsvragenlijsten	24
2.7 - Bestaande ondernemerstesten	25
2.7.1 - E-Scan Ondernemerstest	26
2.8 - Op welke basis worden ondernemingsvormen ingedeeld in de literatuur?	27
2.8.1 - Indeling op basis van rechtsvormen	27
2.8.2 - Indeling op basis van het aantal werknemers	28
2.8.3 - Indeling op basis van organisatiestructuren	28
2.8.4 - Indeling op basis van organisatieculturen	28
2.8.5 - Indeling op basis van beroepskunde	29
2.8.6 - Overzicht	30

2.9 - 'Misfit'	31
2.10 - Conceptueel model	31
2.11 - Slot.....	32
Hoofdstuk 3 - Methoden van onderzoek	33
3.1 - Deelvragen	33
3.2 - Keuze beroepsproduct	33
3.3 - Onderzoeksontwerp.....	34
3.4 - Kwaliteit onderzoek.....	34
3.5 - Verantwoording methode per deelvraag.....	35
Hoofdstuk 4 - Resultaten.....	38
4.1 - Onderzoeksmethode interviews	38
4.1.1 - Antwoord deelvraag 5.....	39
4.1.2 - Bijzonderheden interviews	39
4.2 - Onderzoeksmethode focusgroep.....	40
4.2.1 - Weerstand	41
4.2.2 - Bijzonderheden focusgroep	41
Hoofdstuk 5 - Nieuwe bevindingen	42
5.1 - Weerstand op indeling ondernemingsvormen in personeels grote	42
5.2 - Ambitieniveau / motivatie	42
5.3 - Alleen of samenwerken.....	43
5.4 - Nieuwe indeling.....	44
Hoofdstuk 6 - Conclusie en discussie	45
6.1 - Conclusie	45
6.2 - Discussie	47
Hoofdstuk 7 - Aanbevelingen	49
7.1 - Matchingstool alleen afraden	49
7.2 - E-Scan tijdens intake als leidraad voor ontwikkeltraject	49
7.2.1 - Aanpassingen E-Scan.....	50
7.3 - Coachtraject	50
7.4 - Slotoverweging.....	51
Bronnenlijst.....	53
Bijlagen	60
Bijlage 1: Codeboom interviews.....	61
Bijlage 2: Uitnodiging focusgroep	62

Bijlage 3: Programma focusgroep	63
Bijlage 4: Omschrijving persoonskenmerken	64
Bijlage 5: Uitwerking tabel 2	65
Bijlage 6: Spinnen persoonskenmerken	68
Bijlage 7: Kenmerken per spindiagram	73
Bijlage 8: Resultaten focusgroep per spindiagram.....	74
Bijlage 9: Codeboom focusgroep	77
Bijlage 10: Codelijst	78
Bijlage 11: Eigen werkverklaring	90

Bijlagen in apart document

Bijlage 10: Interview 1 - transcriptie
Bijlage 11: Interview 1 - open codering
Bijlage 12: Interview 1 - axiale codering
Bijlage 13: Interview 2 - transcriptie
Bijlage 14: Interview 2 - open codering
Bijlage 15: Interview 2 - axiale codering
Bijlage 16: Interview 3 - transcriptie
Bijlage 17: Interview 3 - open codering
Bijlage 18: Interview 3 - axiale codering
Bijlage 19: Focusgroep - transcriptie
Bijlage 20: Focusgroep - open codering
Bijlage 21: Focusgroep - axiale codering

Verklarende woordenlijst + afkortingen

Contactpersoon	De contactpersoon is Pieter Peppelman.
DSVO	De School voor Ondernemers. DSVO is de afstudeerorganisatie. Een kantoor dat flexplekken verstrekt aan ondernemers. Ook bieden zij begeleiding aan (startende) ondernemers.
EIM	Economisch Instituut Midden- en Kleinbedrijf. Het EIM voert onderzoek uit voor het bedrijfsleven op economisch, sociaal en bedrijfskundig gebied.
E-Scan	Kan gelezen worden als ondernemerstest, entrepreneurscan en een combinatie hiervan. De E-Scan is speciaal ontwikkeld voor zzp'ers, starters en ondernemers. Het is een vragenlijst met als resultaat een ondernemersprofiel.
KvK	De Kamer van Koophandel. De KVK is een landelijke organisatie en helpt ondernemers te starten, innoveren en te ondernemen in zowel het binnen- als buitenland. Zij ondersteunen ondernemers. Zij verstrekken het Handelsregister wat een basis vormt voor veilig handelsverkeer.
Ondernemerscoach	Deze persoon helpt (startende) ondernemers door middel van coaching. Dit kan op verschillende manieren. Dit kan anderzins door vraagstukken waar een ondernemer tegenaan loopt te behandelen, structuur aan te brengen of de kwaliteiten / valkuilen van de persoon als ondernemer te bekijken.
Opdrachtgever	De opdrachtgever is De School voor Ondernemers.
Spindigram	Een webvormig diagram waarin dit onderzoek de persoonskenmerken in aangeduid worden. De waarden van de persoonskenmerken worden op de straalvormige schalen weergegeven.

In deze scriptie is het woord 'ondernemer' in mannelijke vorm geschreven. Echter kan hier ook een vrouwelijke ondernemer voor gelezen worden.

Hoofdstuk 1 - Inleiding

In het eerste hoofdstuk wordt de organisatie waarvoor de afstudeerscriptie geschreven is beschreven. Dit wordt gevolgd door de aanleiding van het probleem en een beschrijving van ontwikkelingen rondom het probleem. Aan de hand hiervan is de doelstelling van het onderzoek opgesteld. Hoofdstuk 1 wordt afgesloten met de hoofdvraag van de afstudeerscriptie met bijbehorende deelvragen en wordt afgesloten met een leeswijzer.

1.1 - Organisatiebeschrijving

De opdrachtgever voor de afstudeerscriptie die voor u ligt, is De School voor Ondernemers (DSVO). DSVO is ontstaan uit de toenemende vraag naar flexibele kantoorruimte en het actief willen samenbrengen van ondernemers. De drie initiatiefnemers en oprichters van 'De School voor Ondernemers' zijn: Ans van Amerongen, Dillion Rekvelde en Pieter Peppelman. De laatstgenoemde persoon, Pieter Peppelman, is de contactpersoon. Hij heeft de opdracht uitgezet en heeft hoofdzakelijk contact gehad met de onderzoekster.

Ans van Amerongen is een ondernemster en vastgoed adviseur. Zij is mede-eigenaar van De School voor Ondernemers en eigenaar van Ans van Amerongen Vastgoed. Zij bemiddelt tussen huurders/kopers en grote vastgoed partijen. Zij beheert onder andere twee locaties waar flexplekken worden aangeboden. DSVO is hier één locatie van. Dillion Rekvelde is een ondernemer en mede-eigenaar van De School voor Ondernemers, eigenaar van HDR Consultancy en van Black Sheep Reporters Agency (BSR Agency). BSR Agency is een fotopersbureau dat dagelijks tienduizenden foto's en filmmateriaal van fotografen verwerkt en opslaat in een database. BSR regelt de rechten omtrent dit materiaal. Pieter Peppelman is ondernemer en commercieel adviseur. Hij is mede-eigenaar van DSVO en eigenaar van Ravion Business Support. Hij adviseert bedrijven hoe zij zich commercieel kunnen versterken. Daarnaast is hij adviseur voor ondernemers in de fase van 0-5 jaar en adviseert hij hoe zij hun onderneming kunnen starten en/of commercieel kunnen versterken. Hij doet dit o.a. voor de Kamer van Koophandel (KvK) in Gelderland.

DSVO is een kantoorlocatie op het industrieterrein Kloosterlanden in Deventer. Ondernemers die behoefte hebben aan een laagdrempelige werklocatie kunnen terecht bij DSVO. Er kan gebruik gemaakt worden van deze faciliteit door een abonnement naar keuze af te sluiten. Er is keuze uit een flexibel, een deeltijd en een voltijd abonnement. Voor alle drie de opties geldt dat er gebruik gemaakt kan worden van de werklocatie met recht op een eigen werkplek en bijkomende faciliteiten. Bij de opties deeltijd en voltijd wordt de mogelijkheid geboden om een ondernemerstest in te vullen. Wanneer voor de optie voltijd gekozen wordt, wordt daarnaast aangeboden om gebruik te maken van begeleiding door businesscoach Pieter. Dit betreft vijf uur coaching en begeleiding bij een ondernemers gerelateerde vraagstuk. Ook is het mogelijk om lid te worden van DSVO zonder een fysieke plek te huren. Ondernemers kunnen dan wel actief deelnemen aan projecten en gebruik maken van kennis en ervaringen van andere ondernemers (www.deschoolvoorondernemers.nl).

Het is voor beginnende ondernemers mogelijk bij DSVO te groeien met of onder begeleiding. Dit wordt onder andere gestimuleerd door ondernemers in contact te brengen met andere ondernemers. Dit biedt ruimte om te brainstormen en talenten te combineren waaruit nieuwe samenwerkingen kunnen ontstaan. Met samenwerkingen kunnen nieuwe ondernemingen bedoeld worden, maar ook het delen van een project of elkaar advies geven. Krachten worden actief gekoppeld door persoonsprofielen te matchen met elkaar. Dit wordt gedaan door Pieter. Hij maakt manueel persoonsprofielen en probeert koppelingen te maken tussen verschillende ondernemers.

Pieter verzorgt de begeleiding die DSVO aanbiedt via zijn eigen bedrijf Ravion. Ravion helpt bij het versterken van klantgerichtheid van ondernemingen en bij het versterken van de commerciële aanpak. Bij DSVO adviseert en coacht Pieter (beginnende) zzp'ers. De coachtrajecten 'Ik start smart' en 'Ik groei smart' van de KvK worden hierbij aangeboden.

Tijdens een oriënterend gesprek met de opdrachtgever werd er aangegeven dat een deel van de ondernemers gaat ondernemen omdat zij geen andere uitweg zien. Zij ervaren dit als hun laatste kans om te kunnen werken. Echter is hun motivatie volgens Pieter laag en is het moeilijk voor hen om het ondernemerschap vol te kunnen houden. Tevens worden de verschillende opties voor ondernemerschap vaak niet volledig uitgezocht. Hij merkt dat er vaak gekozen wordt voor de optie zelfstandige zonder personeel terwijl de andere ondernemingsvormen onvoldoende onderzocht worden. Hij concludeert dat, er door de huidige omstandigheden op de arbeidsmarkt, mensen zich gedwongen voelen om ondernemer te worden. Mensen nemen de stap om ondernemer te worden terwijl dit niet bij hun talenten en/of interesses aansluit. Uit onderzoek blijkt dat het percentage zzp'ers dat liever als werknemer in dienst zouden zijn op 6% ligt (De Haan, Roeters, Turkenburg, Van Campen, Van den Broek & Vermeij, 2016). Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (n.d.) zijn er ruim 1 miljoen zzp'ers in Nederland. Het gedwongen ondernemerschap leidt ertoe dat mensen moeite hebben hun onderneming succesvol te houden en gedwongen moeten stoppen met hun onderneming. Onderzoek uitgevoerd door de Hogeschool van Utrecht ondersteunt deze bevinding. Er is gebleken dat de toename van het aantal startende ondernemers samenhangt met gedwongen ondernemerschap (Van Teeffelen, 2012). In paragraaf 1.2 wordt dit verder toegelicht.

1.2 - Aanleiding van het probleem

Om het probleem in kaart te brengen hebben er meerdere gesprekken plaatsgevonden met de contactpersoon van de opdrachtgever. De verkregen informatie uit deze gesprekken is aangevuld door deskresearch. Deskresearch is het onderzoeken van beschikbare gegevens ten behoeve van de probleemstelling (Verhoeven, 2011). Door het raadplegen van verschillende databanken, websites en literatuurboeken is er informatie verzameld. Het geheel vormt samen de aanleiding.

De basis van de aanleiding ligt bij het feit dat veel ondernemers binnen vijf jaar na hun start stoppen met ondernemen. Uit het Jaaroverzicht Ondernemend Nederland 2015 van de KvK (2016) blijkt dat ongeveer 40% van de gestarte ondernemingen binnen vijf jaar stopt. DSVO en Pieter met zijn bedrijf Ravion zien veel ondernemers voorbijkomen en merken dat het uitval groot is. Er wordt ervaren dat een gedeelte van de mensen standaard voor het bestaan als zzp'er kiezen, zonder dat ze een duidelijk onderzoek naar de verschillende ondernemingsmogelijkheden hebben gedaan. Opties zoals een freelance- of franchiseorganisatie worden vaak niet voldoende uitgezocht volgens Pieter. Cijfers van het Sociaal en Cultureel Planbureau (2015) ondersteunen deze bevindingen. Het Sociaal en Cultureel Planbureau (2015) stelt dat een deel van de zelfstandigen, hiervoor kiest omdat ze geen (vaste) baan kunnen vinden. Dit concluderen ze uit het feit dat zelfstandigen in het verleden vaker een uitkering ontvangen hebben wegens arbeidsongeschiktheid of werkloosheid dan werknemers met een vast dienstverband (Echtelt, Vlasblom, & Voogd-Hamelink, 2015). Daarnaast blijkt uit ander onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau dat mensen sneller zzp'er worden uit een werkzoekende situatie dan wanneer ze een baan hebben (Josten, Vlasblom & Vrooman, 2014). In tabel 1 staan de cijfers die de bevinding van het Sociaal en Cultureel Planbureau ondersteunen.

	1986-1988	1990-1996	1998-2002	2004-2008	2010-2012
was werknemer	0,6	0,6	0,8	1,1	1,5
was werkzoekend	2,3	2,3	2,5	4,4	3,6

Tabel 1: *Situatie waaruit zzp'ers ontstaan.* Aangepast van: Aap, in: Josten, Vlasblom & Vrooman (2014).

Onderzoek aan de Hogeschool van Utrecht ondersteunt de bevindingen van het Sociaal en Cultureel Planbureau. Het bleek dat de toename van het aantal startende ondernemers samenhangt met gedwongen ondernemerschap. Het ontbreekt aan een alternatief volgens deze ondernemers en daarom richten zij een eigen onderneming op (Van Teeffelen, 2012). Bij een gedwongen keuze is er sprake van extrinsieke motivatie. Externe factoren zoals noodzaak en beoogde beloning kunnen een negatieve uitwerking hebben op het resultaat. Wanneer er sprake is van een interne motivatie en interne interesse blijkt dat inspanning gemakkelijker vol te houden is en er efficiënter en beter geleerd wordt (Visser, 2014). Het blijkt dat wanneer een ondernemer een bedrijf begint vanwege de behoefte naar zelfstandigheid, de kans aanzienlijk groter is dan wanneer iemand noodgedwongen een bedrijf start (Brummelkamp & Te Peele, 2007).

Zo blijkt de slaagkans van een ondernemer die een bedrijf begint vanwege een hang naar zelfstandigheid aanzienlijk groter dan die van iemand die noodgedwongen een bedrijf start

De opdrachtgever ziet het feit dat ondernemers een onderneming starten vanuit extrinsieke motivatie en zonder verdieping in de ondernemingsvormen als een gemiste kans. Naar zijn mening moet in eerste instantie gekeken worden of het ondernemerschap überhaupt bij een persoon past. Het voorkomt dat mensen een onderneming starten en vervolgens door onvoldoende motivatie uitvallen. Wanneer beter uitgezocht wordt of het ondernemerschap bij iemand past en zo ja in welke vorm hoopt de opdrachtgever de slagingskans van ondernemer en onderneming te vergroten.

De opdrachtgever loopt tegen het probleem aan dat er nog geen methode is om de verschillende ondernemingsvormen te matchen met een persoon voor wat betreft persoonskenmerken. In de literatuur en bestaande loopbaantesten is hier niets over bekend. Pieter ziet hier een gat in de arbeidsmarkt waar hij op in wil spelen. Door mensen een optie te bieden waarbij er gekeken wordt of het ondernemerschap bij iemand past en in welke vorm, wil hij een bijdrage leveren aan het verkleinen van het uitvalpercentage. Hij gaat in gesprek met personen die ondernemer willen worden. Dit zijn persoonlijke gesprekken die veel tijd en daarmee ook geld vergen. Wanneer een instrument ingezet kan worden als vervanging van het eerste gesprek, kan hiermee tijd en geld bespaard worden.

1.3 - Ontwikkelingen rondom startende ondernemers

1.3.1 - Toename ondernemingen

Het aantal ondernemingen groeit al een aantal jaren op rij in Nederland. Uit cijfers van de KvK blijkt dat er in 2016 1.832.812 bedrijven waren in Nederland (KvK, 2017). Dit is het hoogst aantal ondernemingen ooit gemeten in Nederland en er is nog steeds een stijgende lijn te zien. In 2016 was er een record in het aantal starters (KvK, 2017). De stijging komt vooral door het toenemende aantal kleine ondernemingen. In het bijzonder door het stijgende aantal zzp'ers (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2016). Het CBS (n.d.) hanteert de volgende definitie voor zzp'ers, oftewel zelfstandigen zonder personeel: *“Een persoon die arbeid verricht voor eigen rekening of risico - in een eigen bedrijf of praktijk (zelfstandig ondernemer), of - als directeur-groootaandeelhouder (dga), of - als overige zelfstandige (bijvoorbeeld in een zelfstandig uitgeoefend beroep), én - die daarbij geen personeel in dienst heeft”*. In het jaar 2016 is het aantal zzp'ers gestegen met 4% tot 882.694. De grote van de

toename is iets afgenomen ten opzichte van 2015 (6%), maar blijft nog steeds toenemen. Het midden- en kleinbedrijf (MKB) blijft ongeveer gelijk ten opzichte van het jaar 2015 en staat op 495.568 bedrijven. Het grootbedrijf is met 1% gekrompen (KvK, 2017).

Er zijn verschillende motieven die er voor pleiten om ondernemer te worden. Voor werklozen op de arbeidsmarkt die moeilijk aan een baan komen is dit een optie om werk te creëren. Voor allochtonen is het een belangrijke manier om in de westerse economie en samenleving te integreren (Mok, 2011). Een ander argument om zelfstandige te worden is dat werknemers in loondienst een tekort aan arbeidstaakbeheersing ervaren. Arbeidstaakbeheersing gaat over de ruimte om zelf beslissingen te nemen over werkzaamheden. Een gebrek hieraan leidt tot demotivatie. Uitdaging en onafhankelijkheid liggen vaak aan de basis om de beslissing te nemen om zzp'er te worden (Mok, 2011). Hier is de arbeidstaakbeheersing hoog. De belangrijkste reden voor zzp'ers om voor zichzelf te beginnen is dat ze op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging (CBS, 2013). Andere redenen zijn: geen passende baan kunnen vinden als werknemer op de arbeidsmarkt, meer salaris kunnen verdienen als zzp'er en het argument dat ze niet meer voor een baas willen werken. Over het feit dat je als zzp'er zelf je werktijden kunt bepalen zijn de zzp'ers ook erg positief gestemd (CBS, 2013).

Waar er eerst vooral positieve geluiden te horen waren wat betreft de groei van het aantal ondernemingen en zzp'ers, wordt tegenwoordig ingezien dat er ook risico's aan vast zitten. Er is voor de overheid een nadeel aan de stijging van het aantal zzp'ers. Zelfstandigen hoeven minder belasting te betalen dan vaste werknemers. Zij doen een beroep op een deel van de sociale zekerheid. De angst ontstaat dat zij het stelsel hierdoor steeds meer 'uithollen' (Broekhuizen, Jonker & Leupen, 2014a). Zzp'ers mogen gebruik maken van de zelfstandigenaftrek. Dit houdt in dat je een bedrag mag aftrekken van de winst voordat de inkomstenbelasting berekend wordt. In 2016 ligt dit bedrag op maximaal €7.280 euro. Door deze zelfstandigenaftrek loopt de overheid per jaar ongeveer 1,8 miljard euro mis (Broekhuizen, Jonker & Leupen, 2014b). Ook blijken zzp'ers een kwetsbare groep te zijn volgens Mok. Deze groep ondernemers kan op elk moment opdrachten kwijtraken als het slecht gaat met de economie (Mok, 2011). Het Ministerie van Financiën (2015) heeft onderzoek gedaan naar de kosten en inkomsten voor de overheid bij een toename in het aantal zzp'ers. Hun conclusie luidt dat de toename van het aantal zzp'ers leidt tot lagere inkomsten en hogere overheidsuitgaves. Voor de overheid en de maatschappij zitten er dus wat haken en ogen aan de stijging van het aantal zzp'ers.

1.3.2 - Gestopte bedrijven

In het jaar 2015 is het aantal gestopte ondernemingen gedaald met bijna 1% in vergelijking met het voorgaande jaar. Echter is in het eerste halfjaar van 2016 het aantal bedrijven dat gestopt is toegenomen met 2% in vergelijking met dezelfde periode van het jaar ervoor (KvK, 2016). Het exacte aantal fluctueert, maar de KvK trekt de conclusie dat het aantal 'stoppers' nog steeds hoog is. Dit komt vooral door de toename in de categorieën parttime zzp'ers (stijging met 8%) en voltijd zzp'ers (stijging van 5%). Uit onderzoek van de KvK is gebleken dat vijf jaar na de start bijna 40% van het aantal ondernemingen niet meer bestaat. Deze overlevingskans geldt voor zzp'ers en bedrijven in het MKB-segment (KvK, 2016). In 2014 lag het percentage op iets minder dan de helft (CBS, 2014) en in 2007 op 40% wat niet meer actief is na 5 jaar (Internationalisation Monitor, 2012). Wat bij het lezen van deze cijfers in het achterhoofd gehouden moet worden is dat in de onderzoeken niet wordt onderscheiden waarom een ondernemer stopt. Andere factoren zoals ziekte, verhuizing en geen opvolger binnen een familiebedrijf zijn niet onderscheiden.

1.3.3 - Flexibilisering arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt flexibiliseert steeds verder. Het gevolg hiervan is dat werkgevers gebruik maken van een groep flexibele werknemers om in te spelen op de pieken en dalen in de arbeidsmarkt (Aronsson, Dallner & Gustafsson, 2002). Het aantal vaste contracten daalt en het aantal flexibele contracten en zzp'ers stijgt, waardoor de groep flexibele werknemers toeneemt. Sinds het derde kwartaal van 2009

is het aantal werknemers met een vast dienstverband in elk kwartaal lager dan in hetzelfde kwartaal van het voorafgaande jaar. Er is in 2016 een toename van het aantal werknemers met een flexibel contract met bijna 49.000 meer ten opzichte van het eerste kwartaal van 2015 (CBS, 2016). Het aantal zelfstandigen is, zoals eerder beschreven, nog nooit zo hoog geweest in Nederland (CBS, 2016).

Redenen waarom het aantal vaste contracten daalt en het aantal flexibele werknemers toeneemt zijn de ingang van de Wet Werk en Zekerheid (Wwz) in juli 2015. Deze wet had de bedoeling om de positie van flexwerkers te versterken. Het heeft echter een tegengesteld effect. Werkgevers geven minder snel een vast contract doordat de kosten lager zijn bij flexwerkers en ze minder risico's lopen (Centraal Planbureau, n.d.). Daarnaast blijft het voor Nederlandse bedrijven voordeliger om tijdelijke contracten te verstrekken of om zelfstandigen in te huren. Het Centraal Planbureau erkent dat dit geen tijdelijke trend is. Zolang er vanuit de politiek geen veranderingen worden doorgevoerd zal de flexibilisering op de arbeidsmarkt blijven bestaan (Nederlandse Omroep Stichting [NOS], 2016).

1.3.4 - Externe omstandigheden

Elke onderneming wordt door externe omstandigheden beïnvloed. De externe omstandigheden kunnen ingedeeld worden in zes categorieën: *demografische factoren* (leeftijdsopbouw, diversiteit en de omvang van de bevolking), *economische factoren* (werkgelegenheid, koopkracht, globalisering, internationale economische ontwikkelingen en inkomensverdeling), *sociaal-culturele factoren* (dominante waarden en normen, geloofsovertuiging, invloed media en invloed vakbonden), *technologische factoren* (automatisering, nieuwe productiemethoden, informatietechnologie en communicatiemogelijkheden), *ecologische factoren* (klimaat, energiebronnen, duurzaam en/of maatschappelijk verantwoord ondernemen) en *politieke factoren* (wetgeving, overheidsbeleid, invloed van overheid of bedrijfsleven en scheiding tussen kerk en staat) (Verhagen, 2010). De (startende) ondernemer heeft geen directe invloed op deze externe factoren, maar deze kunnen de slagingskans van een onderneming wel beïnvloeden. Een voorbeeld hiervan is de Brexit. De verwachting van het Centraal Planbureau is dat de kosten van de Brexit 1,2% van het bbp bedragen voor Nederland. Door onzekerheid, waardeverlies van de pond en vermoedelijke verminderende markttoegang wordt er verwacht dat er minder handel plaats gaat vinden. Dit zijn gevolgen die voor een startende ondernemer van belang zijn, maar niet altijd te voorspellen zijn (Bollen, Meijerink & Rojas-Romagosa, 2016).

1.4 - Doel van het onderzoek

Zoals beschreven is het doel van de opdrachtgever een bijdrage te leveren aan het verkleinen van het uitvalpercentage van startende ondernemers. Hij wil dit gaan doen door naar de verschillende soorten ondernemerschap te kijken. Dit wil hij doen op basis van persoonskenmerken. Onderzoek over ondernemerschap kan vaak worden opgedeeld in twee uitgangspunten. Uitgangspunt één kijkt naar de demografische aspecten en uitgangspunt twee kijkt naar de persoonlijkheidskenmerken (Brummelkamp, 2011). Vanuit de opdrachtgever is meerdere malen benoemd dat de oplossing wordt gezien in het afstemmen van wat een persoon kan (persoonskenmerken) met een passende vorm van ondernemerschap. Echter wordt er tegen het probleem aan gelopen dat er geen passende tool bestaat die hierbij kan helpen. De verwachting van de opdrachtgever is dat het uitvalpercentage verkleind kan worden als de persoonskenmerken die nodig zijn om een bepaalde onderneming te runnen afgestemd worden met de persoonskenmerken die een (startende) ondernemer bezit.

Er is gekozen om een advies te schrijven voor een tool. De tool moet voorkomen dat mensen een verkeerde keuze maken wat betreft ondernemingsvorm en om potentiële ondernemers te helpen bij de keuze om ondernemer te worden. Aan het einde van het proces ligt er een advies waarmee een ICT programmeur aan de slag zou kunnen gaan. De reden hiervoor is dat het onzeker is op welke termijn het product ontwikkeld gaat worden. Daarnaast is het voor de opdrachtgever onzeker welke

werkzaamheden hij zal uitvoeren in de toekomst en bij/onder welke organisatie. De omstandigheden zijn onzeker, maar het is duidelijk voor de opdrachtgever dat hij aan de slag wil met het uitvalpercentage van jonge organisaties. Wanneer de tijd rijp is kan hij met het advies de tool realiseren.

Om het doel van deze afstudeerscriptie te kunnen realiseren zijn er twee subdoelen gemaakt:

1. Het eerste subdoel gaat over het in kaart brengen van de verschillende ondernemingsvormen in Nederland. De opdrachtgever vindt dat afhankelijk van de ondernemingsvorm in verschillende mate een beroep en op verschillende persoonskenmerken een beroep wordt gedaan. Voor deze afstudeerscriptie gaat er in kaart gebracht worden welke ondernemingsvormen er zijn in het Nederlandse ondernemerschap.
2. Het tweede subdoel richt zich op de vastgestelde ondernemingsvormen. Dit houdt in dat er onderzocht gaat worden welke persoonskenmerken de ondernemingsvormen kenmerken. Er gaat bekeken worden in hoeverre de persoonskenmerken van een startende ondernemer bepalend zijn voor de keuze van de uiteindelijke ondernemingsvorm waarvoor hij kiest. Ook zal er gekeken worden naar de manier van matchen.

Met bovenstaande doelen wil de opdrachtgever een bijdrage leveren aan het verkleinen van het uitvalpercentage. Dit wil hij doen door mensen te behoeden een verkeerde keuze te maken qua ondernemingsvorm.

1.5 - Onderzoeksvraag en deelvragen

Voor de afstudeeropdracht is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Hoe kunnen persoonskenmerken van ondernemerschap gematcht worden met de verschillende vormen van ondernemerschap?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn deelvragen opgesteld die tot het antwoord moeten leiden. De eerste vier deelvragen zijn theoretische deelvragen en worden beantwoord in het theoretisch kader. Deelvraag vijf en zes zijn empirische deelvragen en worden behandeld in het verdere onderzoek.

Deelvragen:

1. Welke persoonskenmerken horen thuis bij het ondernemerschap?
2. Hoe zijn persoonskenmerken te meten in relatie tot ondernemerschap?
3. Wat is matchen en hoe kan het ingezet worden als een instrument?
4. Wat is de matchingsbenadering met betrekking tot de loopbaan?
5. Welke verschillende ondernemingsvormen zijn er te definiëren op basis van persoonskenmerken?
6. Welke persoonskenmerken zijn er toe te schrijven aan de verschillende ondernemingsvormen bij deelvraag 5?

1.6 - Leeswijzer

De afstudeerscriptie is begonnen met een inleiding op het probleem. In dit eerste hoofdstuk wordt de reden van het onderzoek beschreven met bijbehorende hoofd- en deelvragen. In hoofdstuk 2 wordt het onderwerp theoretisch belicht. In het hierop volgende hoofdstuk worden de methodes die gebruikt zijn om dit onderzoek uit te voeren beschreven. De resultaten van dit onderzoek staan in hoofdstuk 4 en de extra bevindingen in hoofdstuk 5. Dit wordt gevolgd door een conclusie en discussie in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 staan de aanbevelingen genoemd wat met een slotoverweging is afgesloten. De literatuurlijst volgt dit hoofdstuk op. Dit alles wordt afgesloten met de bijlagen die gebruikt zijn bij de totstandkoming van dit onderzoeksverslag.

Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader

In hoofdstuk twee wordt theorie beschreven die samenhangt met het onderwerp van deze afstudeerscriptie. Gezamenlijk wordt dit het theoretisch kader genoemd. Vragen zoals: ‘Wat is ondernemerschap?’ en ‘Welke indelingen voor ondernemersvormen zijn in de literatuur te vinden?’ worden hierin beantwoord. Daarnaast worden de onderwerpen persoonlijkheid, intrapreneurship, persoonskenmerken van ondernemerschap, loopbaantheorieën, matchen en ondernemerstesten behandeld. Met behulp van de literatuur is het mogelijk om de eerste vier deelvragen te beantwoorden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model en een slot paragraaf waarin een samenvatting van de antwoorden op de deelvragen gegeven wordt.

2.1 - Persoonlijkheid

Het afstudeeronderzoek draait om de onderwerpen ondernemers en ondernemerschap. Tijdens mijn onderzoek bleek vrij snel dat iemands persoonlijkheid van grote invloed is op de vorm van ondernemerschap waarvoor uiteindelijk gekozen wordt door de ondernemer. Om dit te kunnen definiëren wordt er eerst gekeken naar de algemene beschrijving van persoonlijkheid voordat er toegespitst wordt op de samenhang tussen persoonlijkheid en ondernemerschap.

Wanneer er gesproken wordt over persoonlijkheid, wordt er gesproken over individuele kenmerken van iemands uiterlijk, belevenissen en gedragingen (Asendorpf, 2009). In de psychologie wordt de volgende definitie aan het begrip persoonlijkheid gegeven: *“De psychologische kenmerken die een zekere continuïteit verlenen aan het gedrag van een individu in verschillende situaties en op verschillende momenten”* (Johnson, McCann & Zimbardo, 2009). Er is veel onderzoek gedaan naar persoonlijkheid. De vijf-factorentheorie, ook wel de Big Five genoemd, is een wetenschappelijk betrouwbaar en wereldwijd erkend en toegepast systeem voor persoonlijkheid (De Raad & Doddema-Winsemius, 2006). De naam Big Five is ontstaan door de vijf persoonlijkheidskenmerken die onderscheiden worden. De vijf persoonlijkheidskenmerken zijn abstract en breed beschreven en zijn het resultaat van een internationaal onderzoek (De Raad en Doddema, 1999). De karaktertrekken die worden onderscheiden zijn

- *Consciëntieusheid*: betrouwbaar versus onbetrouwbaar-chaotisch. Consciëntieusheid wordt ook wel doelgerichtheid, vasthoudendheid, een sterk ego, voorzichtigheid, zorgvuldigheid of zelfbeheersing genoemd. De tegenpool wordt ook wel impulsief, zorgeloos of onverantwoordelijk genoemd.
- *Openheid*: open-nieuwsgierig versus gesloten-ongeïnteresseerd. De ene kant betekent een onderzoekende geest, nieuwsgierigheid en onafhankelijkheid. De tegenhanger staat voor kleingeestigheid, geringe nieuwsgierigheid of fantasieloosheid.
- *Extraversie*: dominant-extravert versus ondergeschikt-introvert. Sociaal aanpassingsvermogen, assertiviteit, sociabiliteit, onbevangenheid en zelfbewustzijn versus introversie en verlegenheid.
- *Altruïsme*: warm-vertrouwend versus ondergeschikt-introvert. Dit gaat over de tegenstrijd tussen een warme benadering en vriendelijkheid versus kilheid, negativiteit en vijandigheid.
- *Neuroticisme*: gelijkmatig-zelfverzekerd versus nerveus-temperamentvol. Dit gaat over emotionele stabiliteit versus angst en emotionaliteit.

2.2 - Wat is ondernemerschap?

In paragraaf 2.1 is het onderwerp persoonlijkheid toegelicht. In de volgende paragraaf wordt er aandacht gegeven aan het begrip ondernemerschap wat centraal staat in het afstudeeronderzoek. Tevens wordt het begrip intrapreneurship uitgelegd.

2.2.1 - Definitie van entrepreneurship

Nu bekeken is hoe persoonlijkheid omschreven wordt in de literatuur gaan we ons toespitsen op het begrip ondernemerschap. Om kenmerken van ondernemerschap te kunnen onderzoeken is het van belang eerst het begrip 'ondernemerschap' te definiëren. In de Engelstalige literatuur wordt het woord ondernemer vertaald door *entrepreneur* en het woord ondernemerschap door *entrepreneurship*. Het woord entrepreneur is een synoniem van het begrip ondernemerschap. Echter is er niet een eenduidige omschrijving van het begrip ondernemer of ondernemerschap te vinden in de literatuur.

Hieronder wordt een aantal mogelijke definities gegeven:

- Driessen (2007) kent de volgende definitie toe aan ondernemerschap: *'Kansen zien en benutten door middel van een eigen bedrijf of binnen een (groter) bedrijf waarmee je waarde creëert voor jezelf en je omgeving'*. Dit betekent dat je niet in het bezit hoeft te zijn van een eigen bedrijf en ondernemerschap niet hetzelfde betekent als het oprichten van een onderneming (Driessen, 2007).
- Brummelkamp (2011) omschrijft een ondernemer als iemand die het doel heeft om uit een combinatie van arbeid, kennis en kapitaal een bedrijf in stand te houden en hier een inkomen mee te genereren. Echter wordt de term ook gebruikt voor mensen die (nog) geen eigen bedrijf bezitten.
- Een derde definitie omschrijft ondernemerschap als het signaleren en zakelijk afwegen van mogelijkheden in de markt voor reeds bestaande als voor nieuwe producten of diensten, risico's nemen om uiteindelijk een zakelijk voordeel te behalen (Jaganjac, Schakel & Smid, 2007).
- Shane en Venkataraman (2000) beschrijven een entrepreneur als een individu die mogelijkheden voor toekomstige goederen en diensten ontdekt, evalueert en benut.
- De Global Entrepreneurship Monitor (GEM) doet wereldwijd onderzoek naar ondernemerschap. Zij hanteren de volgende definitie als ze het hebben over entrepreneurship: *'Any attempt at new business or new venture creation, such as self-employment, a new business organization, or the expansion of an existing business, by an individual, a team of individuals, or an established business'*. De nadruk wordt gelegd op het proberen te ontwikkelen van iets nieuws, maar niet persé op het ontwikkelen van een nieuwe organisatie (GEM, n.d.).
- Thornton (1999) zegt het volgende over entrepreneurship: *'A dynamic phenomenon that exists across time and space, with the definition of an entrepreneur and what is defined as entrepreneurship changing over the life course of individuals and industrial contexts'*.

Een verschil in de definities ligt in de vraag hoe de waarde van entrepreneurship zich uit. Brummelkamp (2011) drukt de waarde onder andere uit in het generen van een inkomen en in de derde definitie wordt het begrip zakelijk voordeel genoemd. In andere definities wordt dit niet expliciet benoemd. Zij leggen de nadruk minder op het behalen van een financieel voordeel. De benoemde definities hebben gemeenschappelijk dat de nadruk gelegd wordt op het ontwikkelen van iets nieuws. Om dit aspect te benadrukken ga ik er voor deze afstudeerscriptie vanuit dat ondernemers mensen zijn die kansen creëren door een eigen onderneming op te richten of binnen een bedrijf waarde te creëren voor zichzelf en de omgeving. Als er gesproken wordt van een ondernemer hoeft hij niet persé eigenaar te zijn van een eigen onderneming. Er kan gesproken worden van een goede of geslaagde ondernemer als hij na vijf jaar na de oprichting van de onderneming nog actief is als ondernemer en het bedrijf, organisatie of uitbreiding hiervan nog bestaat. Hieronder volgen de definities die naar eigen inzicht zijn samengesteld uit een combinatie van bovenstaande definities en die worden gehanteerd in deze scriptie voor entrepreneurship en entrepreneur:

'Entrepreneurship is het zien, creëren en benutten van kansen waaruit een nieuw bedrijf, organisatie of uitbreiding van een bestaand bedrijf kan ontstaan.'

‘Een entrepreneur is een ondernemende ondernemer. Het is iemand die kansen ziet, creëert en benut en hieruit een nieuw bedrijf, organisatie of uitbreiding van een bestaand bedrijf ontwikkeld.’

2.2.2 - Intrapreneurship

In de literatuur wordt het woord intrapreneurship vaak genoemd wanneer er gesproken wordt over entrepreneurship. Intrapreneurship kan gezien worden als een vorm van ondernemerschap, waarbij je niet in bezit bent van een eigen onderneming. Intrapreneurs worden ook wel interne ondernemers genoemd (www.ondernemerstest.entrepreneurscan.com). Ongeveer 30 jaar geleden is het begrip intrapreneurship geïntroduceerd door Vesper (1984) en Pinchot (1984). Pinchot (1987) heeft intrapreneurs beschreven als ‘dromers die doen’. Hiermee worden mensen bedoeld die zich verantwoordelijk voelen om een idee of ontdekking zelf te ontwikkelen. Vesper (1984) definieert intrapreneurship als initiatieven van innovatie van werknemers in bestaande organisaties die zich ontplooiën zonder medeweten en of toestemming van de superieuren.

Stevenson en Jarillo (in Van Vliet, 2013) beschrijven intrapreneurship als een proces waarin personen in een organisatie kansen nastreven, onafhankelijk van de bevoegdheden en middelen. Dhondt, Liebrechts & Preenen (2015b) beschrijven een intrapreneur als een ondernemende werknemer. Het gaat hierbij om betrokkenheid van een medewerker bij zijn belangrijkste werkgever rondom ontwikkelingen voor een nieuwe activiteit waarbij hij een leidende rol bezit. Voorbeelden die hierbij gegeven worden zijn het ontwerpen van nieuwe processen, diensten of producten of het ontwikkelen van een nieuw bedrijfsonderdeel. Gert van Brussel heeft een promotieonderzoek over intrapreneurship geschreven en erkent de moeilijkheden om het woord te definiëren, maar heeft er voor gekozen om intrapreneurship te definiëren als: ‘ondernemende werknemers’ (Van Brussel, 2012).

Sommige theorieën benoemen intrapreneurship als een speciale vorm van ondernemerschap (de Jong et al, in Bosma, Stam & Wennekers, 2010). Echter wordt hier de keuze gemaakt intrapreneurship niet als een ondernemingsvorm te zien omdat er hier vanuit wordt gegaan dat een entrepreneur iets nieuws opricht. Een intrapreneur valt onder een organisatie en creëert zelf geen nieuw bedrijf, organisatie of uitbreiding hiervan. Vanwege deze argumentering wordt ervoor gekozen om een intrapreneur niet als een ondernemer te zien, maar als een ondernemende werknemer.

2.3 - Persoonskenmerken van ondernemerschap

Om een profiel van ondernemerschap te kunnen maken is het van belang om te onderscheiden welke persoonskenmerken er zijn. Losstaand van de kansen voor ondernemerschap, zijn het de persoonskenmerken die uiteindelijk bepalen of een persoon de kansen benut of niet (Brummelkamp & Te Peele, 2007) Er zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd naar de eigenschappen van een ondernemer en ondernemerschap. Hieronder worden een aantal resultaten besproken.

In een groot aantal van de onderzoeken naar de persoonskenmerken van ondernemerschap wordt er geprobeerd een verband te leggen tussen demografische kenmerken en ondernemerschap en/of tussen persoonlijkheidskenmerken die bepalend zouden zijn voor het starten van een eigen bedrijf (Shane, 2003). Brummelkamp (2011) onderscheidt de volgende demografische kenmerken: opportunity costs (economische afweging), opleiding, ervaring, leeftijd en perspectieven zijn. Deze kenmerken worden verder niet onderzocht voor deze afstudeerscriptie omdat er gematcht gaat worden op persoonskenmerken. Hier vallen de demografische kenmerken niet onder. We gaan ons richten op de persoonlijkheidskenmerken van ondernemerschap. Onder persoonlijkheidskenmerken vallen: motivatie, overtuigingen en risicoperceptie naar indeling van (Shane, 2003).

Driessen (2007) heeft een promotieonderzoek geschreven over ondernemerschap. In zijn onderzoek heeft hij de succesfactoren van een ondernemer in vier rubrieken onderscheiden. Hij heeft de

categorieën: kennis en ervaring (weten), motivatie (willen), kwaliteiten (kunnen) en persoonskenmerken (zijn) onderscheiden. Ik richt mij op de persoonlijkheidskenmerken van ondernemerschap voor deze scriptie. Het onderzoek van Driessen toont aan dat succesvolle ondernemers hoger scoren dan niet-succesvolle ondernemers op de volgende persoonskenmerken:

- Prestatiegerichtheid
- Zelfstandigheid
- Dominantie
- Sociale oriëntatie
- Effectiviteit of zelfvertrouwen
- Doorzettingsvermogen
- Risico bereidheid

De Organisatie for Economic Co-operation and Development (OECD) schrijft dat er verschillende onderzoeken in het verleden zijn gedaan naar ondernemerschap. Er worden volgens hen veel verschillende terminologieën gebruikt voor het begrip ondernemer. Ondanks de verschillende termen zijn de sleutelwoorden volgens het OECD: *flexibiliteit, creativiteit en proactiviteit* (Brummelkamp, 2011).

Shane (2003) heeft vier kenmerken onderscheiden die het succes van ondernemerschap zouden bepalen. Deze vier zijn: *bovengemiddelde extraversie, een grote geldingsdrang, prettig zijn in de omgang naar anderen en houden van onafhankelijkheid*.

Brummelkamp (2011) schrijft dat de bedrijvenwereld steeds complexer wordt door de technologische ontwikkelingen en veranderende productieprocessen. Het is voor ondernemers van groot belang dat ze deze ontwikkelingen bijhouden en oppikken. Ook zijn de patronen van vraag en aanbod steeds onvoorspelbaarder. Het succes van een bedrijf is meer afhankelijk geworden van de vraag of een bedrijf het vermogen heeft om in te spelen op deze veranderingen. Sleutelwoorden van een succesvolle ondernemer zijn daarom tegenwoordig: *innovatie en flexibiliteit*.

McClelland (1961) heeft de volgende eigenschappen onderscheiden als succesfactor voor ondernemerschap: volharding, energie, toewijding, vindingrijkheid, creativiteit, vooruitziende blik, initiatief, veelzijdigheid, zelfvertrouwen en scherpzinnigheid. Hij heeft daarnaast drie groepen van eigenschappen geformuleerd. De volgende eigenschappen typeren een succesvolle ondernemer volgens hem:

- *Pro-activiteit*: een geslaagde ondernemer laat initiatief zien en is daarnaast assertief
- *Prestatie-oriëntatie*: een succesvolle ondernemer ziet en benut kansen, focust op efficiëntie en hoge kwaliteit van het werk. Daarnaast werkt hij met systematische planningen en controle.
- *Commitment naar derden*: hij hecht waarde aan zakelijke contacten op lange en korte termijn. Commit zich aan zijn werknemers door het nakomen van afspraken en een goede werkethiek.

Het Ministerie van Economische Zaken (2001) heeft een onderzoek laten uitvoeren om het geheim van de succesvolle ondernemer te ontdekken. Zij stellen dat de drie karakteristieken Need for achievement (willen presteren en resultaten behalen), het durven nemen van risico's en de locus of control (controle hebben over de situatie) in de meeste literatuurstudies naar voren komen.

Barclays, een Britse internationale financiële dienstverlener en een van de grootste banken ter wereld, heeft een onderzoek gehouden naar de psychologie van ondernemerschap onder meer dan 2000 individuen in Duitsland, Singapore, Groot-Brittannië en Amerika. Uit de resultaten komt naar voren dat ondernemers zich op de volgende punten het meest onderscheiden van werknemers (waaronder intrapreneurs vallen):

- *Autonomy (need)*: Hoe belangrijk is het voor jou om invloed te hebben op de doelstellingen van het werk?

- Achievement motivation: Ben je tevreden als je niet beter bent dan anderen in jouw werk?
- Self-efficacy: Is het voor mij gemakkelijk om me aan mijn doelstellingen te houden en mijn doelen te bereiken?

Wanneer bovengenoemde theorieën bekeken worden, blijkt dat de lijst van Driessen de meeste kenmerken bevat. Om te controleren of deze lijst volledig is, is de lijst van Driessen in tabel 2 gezet. Daarnaast zijn de kenmerken die door de anderen zijn onderscheiden neergezet. Op basis van de beschrijving van de theorieën/onderzoeken en eventueel met aanvulling van www.encyclo.nl is naar eigen inzicht geprobeerd de persoonskenmerken in te delen. De definities / verklaring waarom welke persoonskenmerk op zijn plek is gekomen is te lezen in bijlage 5. Zo is af te lezen of de kenmerken onderscheiden door Driessen terugkomen in de andere lijsten.

Lijst van Driessen	OECD	Shane	Brummelkamp	McClelland	Ministerie van economische zaken	Barclays
Prestatie-gerichtheid	Pro-activiteit	Grote geldingsdrang		Pro-activiteit	Need for achievement & Locus of control	Achievement motivation
Zelfstandigheid		Onafhankelijkheid			Locus of control	Autonomy
Dominantie		Boven gemiddelde extraversie				
Sociale oriëntatie		Prettig in de omgang & Boven gemiddelde extraversie		Commitment naar derden		
Effectiviteit of zelfvertrouwen				Prestatie oriëntatie	Locus of control	Self-efficacy
Doorzettingsvermogen				Prestatie oriëntatie		Self-efficacy
Risico bereidheid					Durven nemen van risico's	
Niet onderscheiden door Driessen	Creativiteit		Innovatie			
	Flexibiliteit		Flexibiliteit			

Tabel 2: Overzicht persoonskenmerken ondernemerschap per onderzoek / auteur. (Eigen werk)

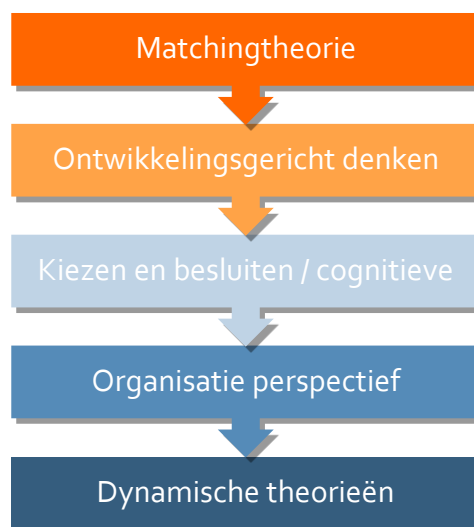
Wanneer tabel 2 bekeken wordt, blijkt elk kenmerk dat onderscheiden is door Driessen minimaal éénmaal terug te komen in de andere lijsten. Alleen de kenmerken creativiteit, innovatie en flexibiliteit worden wel door anderen genoemd, maar niet door Driessen. Zowel de OECD (2011) als Brummelkamp (2011) onderscheiden het kenmerk flexibiliteit. Vanwege het feit dat deze in twee van de zes onderscheidingen genoemd wordt, wordt er voor gekozen deze toe te voegen aan de lijst van Driessen.

De andere indelingen werken veelal met grotere begrippen waar meerdere facetten onder hangen. Een voorbeeld hiervan is bovengemiddelde extraversie bij Shane. Bovengemiddelde extraversie komt overeen met een hoge score op sociale oriëntatie evenals een hoge score op dominantie. Het draait om het gemakkelijk contact te hebben met anderen, maar hierin ook het voortouw kunnen nemen (zie bijlage 5). De lijst van Driessen is het meest gedetailleerd en onderscheidt veel aspecten van het ondernemerschap. Voor het afstudeeronderzoek is vastgesteld dat het overzicht van Driessen het meest uitgebreid en compleet is. Als er wordt gesproken over de persoonskenmerken van ondernemerschap worden de volgende acht begrippen bedoeld: prestatiegerichtheid, zelfstandigheid, dominantie, sociale oriëntatie, effectiviteit of zelfvertrouwen, doorzettingsvermogen, risicobereidheid en flexibiliteit. In bijlage 4 worden de persoonskenmerken inhoudelijk uitgelegd.

2.4 - Loopbaantheorieën

In paragraaf 2.4 wordt het onderwerp loopbaantheorieën belicht. Er kan op verschillende manieren tegen loopbanen aangekeken worden. Het gaat over op welke manier iemand zijn loopbaan kan sturen. Voor de afstudeerscriptie die u aan het lezen bent, is er gekozen om een matchingsbenadering toe te gaan passen. Om deze, maar ook de andere mogelijke stromingen te bekijken is deze paragraaf geschreven. Figuur 1 is een schematisch overzicht van de verschillende loopbaantheorieën.

In de loop van de tijd zijn er verschillende loopbaantheorieën ontwikkeld en is de manier waarop mensen tegen loopbanen aankijken veranderd. In de 20e eeuw ging men er vanuit dat je als werknemer vooral afhankelijk was van je werkgever en zijn wensen en plannen. Volgens Van Vianen (2013) wordt er in de 21^e eeuw gevonden dat de loopbanen meer voor eigenverantwoordelijkheid zijn en minder afhankelijk van de omgeving. Dit verschijnsel wordt 'grenzeloze loopbanen' genoemd. De vraag van de opdrachtgever is om een matchingstool te ontwikkelen. Er zijn echter verschillende kijken op dit probleem, met bijbehorende oplossingsmogelijkheden. Deze zijn hieronder benoemd.



Figuur 1: Schematisch weergave van de loopbaantheorieën. Aangepast van: Post, J. (2010).

2.4.1 - Matchingsbenadering

Frank Parson heeft de trait en factory theorie ontwikkeld die onder de matchingsbenadering theorie valt ontwikkeld. Dit wordt gezien als het startpunt voor het wetenschappelijk denken over loopbanen. Zijn benadering heeft te maken met voorspelbaarheid en meetbaarheid. Drie kenmerken van het maken van een goede beroepskeuze volgens Parson zijn:

- Een goed zelfbeeld. Wat zijn je interesses, capaciteiten, talenten, ambities en beperkingen.
- Wat zijn de voor- en nadelen van verschillende soorten werk, welke factoren zijn belangrijk voor succes in het werk?
- Je moet logisch kunnen nadenken en een koppeling kunnen maken tussen de hierboven genoemde 'feiten' (Savickas, 2009).

Een andere bekende theorie is het RIASEC-model van John Holland. Hij heeft zes types onderscheiden: Realistic (praktisch), Investigative (onderzoekend), Artistic (Artistiek), Social (mensgericht), Enterprising (ondernemend) en Conventional (Conventioneel). Aan de hand dit model zouden individuen gekoppeld kunnen worden aan werk dat het beste bij hun past (Holland, 1997).

Voor een matchingsinstrument moeten er twee gegevens vastgesteld worden. In dit geval zijn dit enerzijds de persoonskenmerken van ondernemerschap en anderzijds de ondernemingsvormen. De ontwikkeling van een matchingsinstrument of ander selectie-instrument begint bij een functieanalyse. In het geval van deze scriptie kunnen de functies als ondernemingsvormen gezien worden. Functies zeggen iets over de werkzaamheden die je uitvoert en in dit geval draait het om de verschillende ondernemingsvormen waarbij je diverse taken uitvoert. De analyse moet iets zeggen over specifiek gedrag dat van de persoon verwacht wordt, in dit geval zijn dat de persoonskenmerken. De volgende stap in het ontwikkelingsproces is het vaststellen van het instrument. Daarna moet er een empirisch validiteitsonderzoek uitgevoerd worden waarmee je de kwaliteit test. In deze fase wordt de bruikbaarheid getest (Arnold & Randall, 2014). De manier waarop een matchinstrument ontwikkeld wordt verschilt echter. Uit een telefonisch gesprek met LDC Business (A. De Boer, persoonlijke communicatie, 25 april 2017) blijkt dat het LDC geen handleiding gebruikt. Zij ontwikkelen elk loopbaaninstrument op een unieke wijze. Daarentegen geven zij aan wel twee vaste waarden vast te zetten waarop de match gemaakt kan worden.

Vanaf de jaren '70 ontstaat er kritiek op de matchingtheorieën. Deze wordt met name geuit doordat ze gezien worden als te simpel en statisch. Mensen en beroepen zijn volgens tegenhangers niet te objectiveren, waardoor er geen een goede match gemaakt zou kunnen worden. Er wordt daarnaast beweerd dat er geen ideaal persoonsprofiel bestaat voor een functie en er bij deze stroming vanuit gegaan wordt dat de samenleving stabiel is (Post, 2010). Het basisprincipe matchen is niet verkeerd, maar met bovenstaande punten zal rekening gehouden moeten worden.

2.4.2 - Ontwikkelingsgericht denken

Een belangrijke naam in het ontwikkelingsgericht denken is Super. Hij legt een verband tussen de levensloop en de loopbaan. Hieronder volgend de uitgangspunten deze theorie:

- Super heeft vijf fasen van loopbaanontwikkeling onderscheiden: groei, exploratie, vestiging, handhaving en loskomen.
- Daarnaast heeft hij levensrollen ingedeeld: kind, student, vrijetijdsbeoefenaar, burger, werkende, echtgenoot, ouder en huisvrouw of -man.
- Hij introduceert het begrip 'career maturity' oftewel beroepskeuzerijpheid. Dit gaat over de mate waarin iemand op een bepaald tijdstip in zijn loopbaan vragen kan beantwoorden of aan taken kan voldoen (Super, 1957).

Ook bij deze theoretische stroming zijn er punten van kritiek. Het begrip 'career maturity' zou te passief zijn. Het begrip zou zich transformeren in de richting van 'adaptability' wat betekent: de motivatie en het vermogen om zich continu te conformeren aan de ontwikkelingen in de omgeving (Luken, 2011).

2.4.3 - Kiezen en besluiten / cognitieve informatieverwerking

De derde theoretische stroming legt de focus op het maken van een keuze en de totstandkoming van een besluit. Informatie is het begin van een keuze. Het gaat om de interne kant, zelfkennis en de externe kant, de mogelijkheden. De volgende punten kenmerken deze theoretische stroming:

- Loopbaankeuzes leiden tot een interactie tussen cognitieve (het hoofd) en affectieve (met het hart) redeneringen.
- Loopbaankeuzes verschillen niet van andere probleemoplossende activiteiten.
- De mate van zelfkennis, kennis over het werkveld en de mate waarin verbindingen tussen deze twee kennisvelden gelegd kan worden, bepalen de capaciteit om loopbaanproblemen op te lossen (Kuijpers, Meijers, & Winters, 2010).

Vanuit sociaal en cognitief psychologische onderzoekers komt kritiek op deze theorie. Het blijkt dat kiezen slechts ten dele een rationele gebeurtenis is en loopbaanbeslissingen door rationele en intuïtieve besluitvorming bepaald worden (Black, McKay & Krieshok, 2010).

2.4.4 - Het organisatieperspectief

Douglas Hall (1976) bracht een publicatie uit waardoor loopbanen een steeds interessanter gebied zijn geworden voor bedrijfskundigen en arbeids- en organisatiepsychologen om te onderzoeken. Hall heeft volgens Post (2010) vrij vroeg ingezien wat de gevolgen voor organisaties en loopbanen zijn van de veranderingen op de arbeidsmarkt. Hieraan heeft hij een nieuw begrip ‘the protean career’ gekoppeld. Dit is een nieuw type loopbaan waarbij het draait om zelfsturing en flexibiliteit van het individu (Jansen, Paffen, Thunnissen, & Thijssen, 2012). Ook verwijst het naar de hoge verandercapaciteit die van werknemers wordt verwacht. Dit leidt tot flexibelere werknemers die vrijer hun eigen carrière kunnen managen (Clarke, 2008).

2.4.5 - Dynamische theorieën

De meest actuele ontwikkeling is dat de beweeglijkheid van de persoon en de (arbeids-) omgeving in theorieën en concepten ondergebracht dient te worden. Er wordt geprobeerd ruimte te creëren voor onafscheidelijke factoren van de moderne loopbaan. Dit zijn de onvoorspelbaarheid en openheid van de omgeving, de sturende factoren intuïtie en ‘loslaten’ bij zelfsturing, de (positieve)rol van onzekerheid en het leren aangrijpen van het onverwachte en de toevalligheden in de loopbaan (Van Brussel, 2010).

Een voorbeeld in deze dynamische stroming is de chaostheorie. De chaostheorie gaat er vanuit dat mensen continu met veranderingen te maken hebben waardoor plannen zijn waarde verliest. Dit kan leiden tot een tweedeling. Enerzijds passiviteit waarin de loopbaan zich door toevalligheden vormt en je hier geen invloed op hebt en anderzijds pro-activiteit waarin je kennis en controle over de loopbaan hebt (Bright & Pryor, 2011). Een ander voorbeeld is de ‘Theory of work adjustment’ van Lofquist en Dawis. De twee sleutelwoorden in deze theorie zijn satisfaction (tevredenheid van de persoon over het werk) en satisfactoriness (mate waarin de organisatie tevreden is over de persoon) (Luken, 2002).

2.5 - Wat is matchen?

Matchen wordt onder andere gedefinieerd als “(gegevens) met elkaar combineren” en “goed bij elkaar passen” (Woorden.org, n.d.). Synoniemen van het begrip matchen zijn: (doen/laten) passen, met elkaar in overeenstemming brengen, laten stroken, combineren en koppelen (Synoniemennet, n.d.).

Matchen kan helpen bij het maken van een selectie. Tijdens het matchingsproces kunnen competenties, vaardigheden en/of persoonskenmerken leidend zijn die bijvoorbeeld in een functieomschrijving staan. Personen worden gematcht aan een functieomschrijving waarbij zij over de juiste competenties beschikken of wanneer er verwacht mag worden dat zij zich deze binnen een vastgesteld termijn eigen maken (Raad voor Werk en Inkomen, 2009).

Het matchen is een proces waarin de mate van overeenstemming (fit) wordt bepaald tussen de eisen van een functie en de kwalificaties van een persoon. Het matchingsproces leidt hierdoor vaak tot een ranking. Een ranking houdt in dat aangegeven wordt welke functie het beste bij de persoon past of andersom, welke persoon het meest geschikt is voor de functie (Groen en Vasbinder, 2007). Voor het woord functie kan in het geval van deze scriptie ondernemingsvorm worden ingevuld. Een persoon kan via dit proces aan een ondernemingsvorm gematcht worden.

2.6 - Persoonlijkheidsvragenlijsten

Loopbaanbegeleiding gaat vaak om het in kaart te brengen van competenties, waarden en wensen en het ontwikkelen van een actieplan (Arnold & Randall, 2014). In het geval van dit onderzoek draait het om het in kaart te brengen van de persoonskenmerken van de (startende) ondernemer. Er zijn

verschillende loopbaan instrumenten die daarbij kunnen helpen. Hieronder worden een enkele persoonlijkheidsvragenlijsten kort beschreven.

Een voorbeeld van een persoonlijkheidsvragenlijst is de Big Five. Zie paragraaf 2.1 voor verdere toelichting. De Big Five onderscheidt de volgende dimensies: consciëntieusheid, openheid, extraversie, altruïsme en neuroticisme. In de Nederlandse Persoonlijkheids Vragenlijst (NPV) worden de volgende zeven persoonlijkheidsaspecten gemeten: inadequatie, sociale inadequatie, rigiditeit, verongelijkheid, zelfgenoegzaamheid, dominantie en zelfwaardering (www.123test.nl). In de Big Five en de NPV worden ondernemerschap niet als een sub dimensie onderscheiden. Bij de Hollands Zelfonderzoek voor beroeps- en loopbaankeuzes (HZO) wordt dit wel onderscheiden. De HZO is een schriftelijk loopbaaninstrument. De deelnemer vergaard inzicht zijn kwaliteiten, interesses, drijfveren en wordt daarnaast gestimuleerd actief naar passende beroepen en functies te zoeken. Hierdoor is de HZO ook een zelfreflectie-instrument (Holland, 2008). De HZO deelt personen in zes categorieën in: Realistic (praktisch), Investigative (onderzoekend), Artistic (Artistiek), Social (mensgericht), Enterprising (ondernemend) en Conventional (Conventioneel). Dit is gebaseerd op het RIASEC-model van John Holland (1997). Het doel van de HZO is om deelnemer te helpen bij een keuze voor beroep of opleiding (Platteel & Uterwijk, n.d.). In het geval van de HZO is ondernemend een persoonlijkheidskenmerk. Mensen die hier hoog op scoren zouden van het werken met andere mensen, invloed hebben, overtuigen en het managen voor winst of organisatorische doelen houden (www.123test.nl).

Zoals beschreven in paragraaf 2.3 hebben we vastgesteld dat ondernemerschap een begrip is dat uit verschillende persoonskenmerken bestaat. Het is mogelijk dat de eerder genoemde vragenlijsten deze onderdelen wel testen, maar niet onder de categorie ondernemerschap laten vallen. Zij kunnen op een indirecte manier ondernemerschap meten. Ook kunnen zij een andere definitie hebben gehanteerd. De HZO onderscheidt de categorie ondernemers, maar specificeert de ondernemers niet in verdere categorieën. Vanwege het grote aanbod in vragenlijsten, het specifieke onderwerp ondernemerschap en de hierbij horende specifieke persoonskenmerken wordt ervoor gekozen om ons te focussen op ondernemerstesten. Die worden in paragraaf 2.7 uitgelicht.

2.7 - Bestaande ondernemerstesten

Wanneer ondernemerschap gemeten wil worden zal er een loopbaaninstrument toegepast moeten worden dat op een overzichtelijke wijze persoonskenmerken meet. In deze paragraaf wordt beschreven welke testen er zijn speciaal voor ondernemers. Verder wordt beschreven hoe de ondernemerstest die het beste aansluit bij de wensen en eisen van het onderzoek ingezet kan worden.

Wanneer er gezocht wordt in de bestaande ondernemerschapstesten komt een instrument van het Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (IMK) naar voren. Wanneer de test die het IMK inzet voor het meten van ondernemerschap bekeken wordt, blijkt het dezelfde test te zijn als de E-Scan voor ondernemers. Deze test meet ondernemerschap. Deze is door dezelfde ontwikkelaar Entrepreneur Consultancy bv ontwikkeld (www.imkondernemerscan.nl, n.d.). Hetzelfde geldt als we kijken naar de ondernemerstest die het internetbedrijf LDC verstrekt. Sinds 1990 voorziet het LDC in loopbaaninstrumenten op het gebied van HRM, loopbaan- & studiekeuzes en re-integratie. Zij gebruiken de E-Scan Ondernemerstest ontwikkeld door Driessen en Zwart (www.ldc.nl, n.d.). De KvK gebruikt eveneens dezelfde ondernemerschapstest.

De E-Scan Ondernemerstest is een test die inzicht geeft in de eigenschappen en kwaliteiten van ondernemerschap. Dit instrument wordt zowel E-Scan, ondernemerstest, entrepreneurscan of een combinatie hiervan genoemd. Met deze termen wordt deze zelfde test bedoeld. De E-Scan is ontwikkeld door Dr. Zwart, bijzonder hoogleraar Economie van het MKB aan de Rijksuniversiteit Groningen en Dr. Driessen die gepromoveerd is aan de Rijksuniversiteit Groningen op de E-Scan

Ondernemerstest. Het Instituut voor Toegepaste Sociale wetenschappen (ITS) heeft in opdracht van de KvK een voor- en nameting laten uitvoeren en een onderzoek naar de succeskans in vergelijking met de controlegroep. Het onderzoek is gevalideerd door het Economisch Instituut Midden- en Kleinbedrijf (EIM) (www.ondernemerstest.entrepreneurscan.com). Wanneer een onderzoek valide verklaard is mag er vanuit gegaan worden dat het onderzoek uitgesloten is van systematische fouten (Verhoeven, 2011). Echter is de E-Scan niet beoordeeld door de COTAN. De Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN) beoordeelt testen, vragenlijsten en toetsen. Het is daarom niet met zekerheid te zeggen of de E-Scan als betrouwbaar en valide beschouwd mag worden.

Er is geen ander loopbaaninstrument gevonden dat specifiek voor ondernemers ontwikkeld is en betrouwbaar is. Alle sites en bedrijven die een ondernemingstest aanbieden, gebruiken de E-Scan voor ondernemers, ook wel ondernemerstest genoemd. Vanwege dit feit gaat er voor deze afstudeerscriptie ook gebruik gemaakt worden van de ondernemerstest ontwikkeld door Driessen. Het feit dat de lijst van persoonskenmerken van ondernemerschap van Driessen gebruikt gaat worden is ook een voordeel. Het persoonskenmerk flexibiliteit wordt wel gemeten bij de E-Scan, maar valt hier onder de categorie kwaliteiten. Behoudens de toevoeging van de persoonskenmerk flexibiliteit is uitbreiding of aanvulling van de test hierdoor overbodig qua het meten van een persoonskenmerk. Alleen in de output van de E-Scan zou een aanpassing gemaakt moeten worden. Het begrip flexibiliteit zou van de categorie kwaliteiten naar de categorie persoonskenmerken verplaats moeten worden.

2.7.1 - E-Scan Ondernemerstest

Volgens het bijgeleverde rapport van de E-Scan, zou de E-Scan inzicht geven in de sterke en zwakke kanten van een ondernemer (Zwart, n.d.). Er is een indeling ontwikkeld voor ondernemers op basis van:

- kennis & ervaring (weten)
- motivatie (willen)
- persoonskenmerken (zijn)
- kwaliteiten (kunnen)

Het resultaat van het instrument geeft inzicht in de eigenschappen, de kwaliteiten en de denkstijl van de (startende) ondernemer. Hieronder volgt een beschrijving van deze drie kenmerken zoals Driessen (2007) ze omschreven heeft.

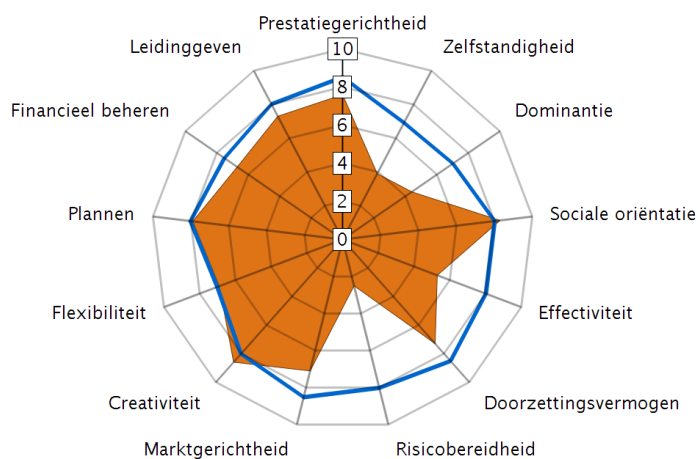
*De eigenschappen zijn zichtbare gedragskenmerken van een persoon. De eigenschappen die hier behandeld worden zijn de persoonskenmerken die in paragraaf 2.3 'Kenmerken van ondernemerschap' uitgebreid beschreven worden.

*De kwaliteiten zijn de bekwaamheden. De kwaliteiten die gemeten worden in de E-Scan zijn: leidinggeven, financieel beheren, plannen, flexibiliteit, creativiteit en marktgerichtheid.

*De vier denkstijlen die onderscheiden worden zijn: pionier, verkoper, manager en vakman. Denkstijlen zeggen iets over de manier waarop en waarover je denkt (Hermann in Driessen, 2007). De hersenen dienen hierbij als uitgangspunt. Het verschil tussen de linker- en rechterhelft en het verschil tussen de onderste en bovenste hersenhelft spelen hierbij een rol. Bij de linkerhersenhelft speelt het nuchtere verstand een grote rol. Bij de rechterhelft speelt juist de emotie een belangrijke rol. Bij de onderste helft van de hersenen spelen afhankelijkheid en instinct een belangrijke rol. De bovenste helft wordt gekenmerkt door onafhankelijkheid en verstand. Dit levert de vier kwadranten: pionier, verkoper, manager en vakman op. Iedereen bezit alle denkstijlen, maar heeft een natuurlijke voorkeur voor bepaalde denkstijlen (Zwart, n.d.).

- Pionier: de pionier denkt in mogelijkheden en heeft een sterke verbeeldingskracht. Hij denkt snel, speelt vaak buiten kaders en valt op door een gepassioneerde, optimistische maar soms ook naïeve stijl.
- Verkoper: de verkoper gaat vaak op zijn gevoel af, houdt van mensen en is gefocust op het aangaan van relaties. Hij is loyaal, flexibel, enthousiast, sterk opzoek naar acceptatie en maakt het de ander graag naar zijn zin.
- Manager: de manager hecht een grote waarde aan regels en procedures. Hij houdt graag de touwtjes in handen, gericht op korte termijn, houdt van overzicht en streeft naar orde. Hij houdt niet van verandering en heeft verantwoordelijkheidsgevoel. Dit maakt hem loyaal en integer.
- Vakman: de vakman is op de hoogte van alle ontwikkelingen in zijn vakgebied. Hij kan onafhankelijke en rationele besluiten nemen. De vakman is individualistisch, realistisch en komt altijd met alternatieven. Het nadeel is dat hij erg perfectionistisch en autoritair kan zijn (Driessen, 2007).

In het rapport dat de persoon krijgt na het invullen van de vragenlijst staat een zogenoemde spinnenwebfiguur. Hierin zijn de scores voor de persoonskenmerken en kwaliteiten in weergegeven. Figuur 2 is hier een voorbeeld van. In het oranje vlak staat de behaalde score en de blauwe lijn geeft de normscore voor een bepaalde branche weer. Elk component hiervan wordt individueel uitgewerkt. Verder is in het rapport de voorkeur voor een bepaalde denkstijl opgenomen.



Figuur 2: Spinnenwebfiguur E-Scan. Bron: Zakenkompas. (n.d.)

2.8 - Op welke basis worden ondernemingsvormen ingedeeld in de literatuur?

Dit onderdeel is ter voorbereiding op de volgende onderzoeksmethode, de interviews, geschreven. Er kunnen verschillende soorten classificaties gemaakt worden waarmee ondernemingen ingedeeld kunnen worden. Als voorbereiding is een overzicht van de indelingen die in de theorie gevonden zijn hieronder beschreven.

2.8.1 - Indeling op basis van rechtsvormen

Een eerste manier waarop ondernemingen onderscheiden kunnen worden, is op basis van de rechtsvorm. Dit gaat over de hoeveelheid geld die ingebracht gaat worden, of het bedrijf alleen of samen opgezet gaat worden en of gekozen wordt om privé aansprakelijk te zijn of niet. Het Ondernemersplein is een samenwerking tussen o.a. het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), de KvK, het CBS en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). In tabel 3 staat de indeling die zij hanteren op basis van rechtsvormen.

Rechtsvorm zonder rechtspersoonlijkheid	Rechtsvorm met rechtspersoonlijkheid
Eenmanszaak	Besloten vennootschap (bv)
Vennootschap onder firma (vof)	Naamloze vennootschap (nv)
Maatschap	Coöperatie
Commanditaire vennootschap (cv)	Stichting
	Vereniging

Tabel 3: Rechtsvormen overzicht. Aangepast van: Ondernemersplein (n.d.).

Het verschil tussen een rechtsvorm zonder of met rechtspersoonlijkheid zit in de aansprakelijkheid. Als een ondernemer een ondernemersvorm met rechtspersoonlijkheid bezit is deze niet privé aansprakelijk, tenzij er sprake is van wangedrag. Dit wordt 'interne bestuurdersaansprakelijkheid' genoemd. Dit kan alleen als er sprake is van een 'ernstig verwijt' zoals het verwaarlozen van de administratie. Een eigenaar van een rechtsvorm zonder rechtspersoonlijkheid is altijd aansprakelijk met zijn privévermogen.

Freelancers of zzp'ers zijn niet terug te vinden in deze classificering, omdat dit geen rechtsvormen zijn. Een zzp'er of freelancer moet alsnog een keuze maken voor een rechtsvorm. Ook het familiebedrijf wordt hier niet in vermeld, omdat ook daarbij geen sprake is van een specifieke rechtsvorm.

2.8.2 - Indeling op basis van het aantal werknemers

Bedrijven kunnen ook ingedeeld worden op basis van het aantal personeelsleden die in dienst zijn. Het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) is hier een voorbeeld van. De EU-definitie hanteert de volgende indeling voor het MKB: *micro* 1 tot 9 werknemers, *klein* 10 tot 49 werknemers en *midden* 50 tot 249 werknemers (Bertens, Snoei & Veldhuis-Van Essen, 2011). De indeling van het CBS (2002) en volgens hen hiermee de Nederlandse definitie wijkt echter af van de Europese indeling. Zij hanteren de volgende indeling: *klein* (minder dan 10 werknemers), *midden* (10 tot 100 werknemers) en *groot* (100 of meer werknemers). De 'Staat van het MKB' (2015) is een onderzoek naar de rol van het MKB in de Nederlandse economie. Het is een samenwerking tussen het CBS, Ministerie van Economische Zaken, MKB-Nederland en Dutch Academy of Research in Entrepreneurship. In dit onderzoeksrapport wordt gesteld dat wanneer een bedrijf 250 mensen of meer in dienst heeft, dit een grootbedrijf genoemd mag worden. Het CBS spreekt zichzelf hiermee tegen. Bij hun definitie spreken ze van een groot bedrijf vanaf 100 werknemers en in hun onderzoeksrapporten vanaf 250 werknemers. Ik ga daarom uit van de Europese definitie en voeg de categorie grootbedrijf er aan toe. De indeling ziet er als volgt uit.

- Microbedrijf: 1 tot 9 werknemers
- Kleinbedrijf: 10 tot 49 werknemers
- Middenbedrijf: 50 tot 249 werknemers
- Grootbedrijf: 250 of meer werknemers

2.8.3 - Indeling op basis van organisatiestructuren

Mintzberg heeft een onderscheid in bedrijven gemaakt op basis van hun structuur. Dit is de meest invloedrijke typologie van organisaties op basis van hun structuur. Hij heeft vijf organisatiestructuren onderscheiden (Mintzberg, 2008):

- *Simple structure* (een organisatie die gebaseerd is op directe supervisie met weinig hiërarchie)
- *Machine bureaucracy* (een organisatie die op basis van standaardisatie en formalisering werkt)
- *Professional organisation* (een organisatie met zelfstandige medewerkers en coördinatie door competentie)
- *Adhocracy* (een organisatie gebaseerd op informeel overleg en waarbij wederzijdse afstemming plaats vindt)
- *Divisional organisation* (een grote organisatie die onderverdeeld is in onafhankelijke divisies)

2.8.4 - Indeling op basis van organisatieculturen

Roger Harrison heeft een typering van verschillende culturen binnen organisaties beschreven. Wanneer er gesproken wordt over organisatieculturen wordt het geheel van normen en waarden binnen een organisatie bedoeld (Noomen, 2012), ook wel hoe mensen denken en voelen in een organisatie. Dit heeft direct invloed op het gedrag van de mensen in de organisatie. De typering die Harrison heeft onderscheiden ziet er als volgt uit:

- Machtscultuur: er is één centrale machtsbron. De organisatie is weinig gestructureerd, is in staat slagvaardig op te treden wanneer de machtsbron alert blijft.
- Rollencultuur: de samenwerking berust op regels en omschrijvingen. De taken en bevoegdheden zijn vastgelegd en iedereen weet waar hij aan toe is.
- Taakcultuur: het uitgangspunt voor samenwerken is dat de taak gezamenlijk afgemaakt dient te worden. Het individu is minder belangrijk dan de klus die geklaard moet worden.
- Persoonscultuur: de medewerker staat centraal, evenals de persoonlijke ontwikkeling.

2.8.5 - Indeling op basis van beroepenkunde

De beroepenkunde buigt zich over de indeling van het werk. Het systeem is gebaseerd op een universele en tijdonafhankelijke principe. Vanwege deze reden wordt verwacht dat de indeling een lange tijd kan meegaan. Tevens geeft het inzicht op de vraag waarom we eigenlijk werken in intrinsieke motivatie (Luken, 2004). De indeling kan een kijk geven op ondernemerschap en de motieven hiervan. De indelingen zijn gebaseerd op verschillende uitgangspunten. Loopbaanbegeleiders en personeelsfunctionarissen (werving en selectie) zijn het meest geïnteresseerd in indelingen die psychologische kenmerken als basis hebben en die een beroep doen op bepaalde capaciteiten, eigenschappen en vaardigheden. Consulanten zullen de kennis vooral gebruiken om werkzoekende en werkgevers bij elkaar te brengen of om te controleren of het vereiste niveau aanwezig is. Arbeidsdeskundigen en jobcoaches hebben een voorkeur voor uitgangspunt waarbij werkomstandigheden en belastinggegevens bekeken worden (Woldendorp, 2014). Wiegersma (in Woldendorp, 2014) beschrijft de volgende activiteiten die onder beroepenkunde vallen: het verzamelen van gegevens waarbij het gaat om eigenschappen van beroepen en het ontwikkelen van systemen die beroepen kunnen beschrijven en analyseren.

Het indelingsprincipe van 'Zicht op Arbeid' gaat over de vraag: waarom werken we eigenlijk? Het antwoord op de vraag zou kunnen zijn dat we onze behoeften in de samenleving gemeenschappelijk moeten bevredigen. Wanneer deze behoeften niet bevredigd worden kan op de eerste plaats het welzijn in gevaar komen. Gevolg hiervan is dat uiteindelijk het voortbestaan van individuen in de maatschappij gevaar lopen. Via arbeidsverdeling levert iedereen die werkt zijn bijdrage om aan de maatschappelijke behoeftes te voldoen. Het indelingsprincipe 'Zicht op Arbeid' maakt drie indelingen om het werk in kaart te brengen. De eerste betreft het arbeidsgebied, gevolgd door het werksoort en als laatste het werkveld (Luken & Wijers, 1997).

Wanneer de veertien arbeidsgebieden gecombineerd worden met de negen werksoorten ontstaat er een matrix van 126 vlakken. Dit worden de werkvelden genoemd. Elk werkveld staat voor een soort werkzaamheid in een bepaald gebied. Ondanks dat beroepen en functies voortdurend veranderen, veranderen de werkvelden niet. De manier van denken bij 'Zicht op Arbeid' wordt tegenwoordig toegepast in vele instrumenten voor loopbaanbegeleiding en elektronische loopbaaninstrumenten (Luken & Wijers, 1997). Voor elk beroep is een combinatie van bepaalde werksoorten en arbeidsgebieden vereist. Dit principe zou ook een basis kunnen vormen voor een indeling in ondernemingsvormen. Per werksoort zijn er verschillende persoonskenmerken essentieel. Er zou per ondernemingsvorm gekeken kunnen worden naar het aantal werksoorten wat hiervoor nodig is. Is of hier één taak, een gemiddeld aantal taken (2 tot 5) of veel soorten (6 tot 8) voor nodig. Hierbij moet worden opgemerkt dat de werksoort zelfstandig ondernemerschap alle 8 andere werksoorten in zich verenigt en als zodanig een aparte werksoort vormt. In tabel 4 is dit weergegeven met een weergave van de arbeidsgebieden en werksoorten.

Het arbeidsgebied	Het werksoort
Primaire levensbehoeften 1. Voeding 2. Gebouwen 3. Kleding 4. Gezondheid & zorg	1. Onderzoek, ontwikkeling en advisering 2. Directe bijdragen aan de productie 3. Controle 4. Logistiek 5. Verkoop, inkoop, public relations en reclame 6. Personeel en organisatie 7. Administratie 8. Leiding en beleid
Middelen 5. Natuurlijke omgeving 6. Energie en grondstoffen 7. Gebruiksvoorwerpen & apparaten 8. Infrastructuur & transport	9. Zelfstandig ondernemerschap (Deze omvat alle acht eerdergenoemde werksoorten)
Randvoorwaarden 9. Informatica & communicatie 10. Opvoeding & onderwijs 11. Staat & veiligheid 12. Kunst, cultuur & wetenschap 13. Arbeid & economie 14. Recreatie	

Tabel 4: Indeling 'Zicht op arbeid' naar werkgebied en werksoort. Aangepast van: Zicht op Arbeid, in Woldendorp. (2014)

2.8.6 - Overzicht

In de literatuur zijn vijf opties gevonden om ondernemingen in te delen, maar er is geen indeling gevonden die gebaseerd is op de persoonskenmerken. In figuur 3 zijn de mogelijkheden weergegeven. Omdat het gebleken is dat een indeling in ondernemingsvormen een ingewikkeld onderwerp is, is ervoor gekozen om de gevonden indelingen als voorbeeld tijdens de verdere onderzoeksmethoden om deelvraag 5 te beantwoorden.



Figuur 3: Overzicht indelingsmanieren van ondernemingen. (Eigen werk)

2.9 - 'Misfit'

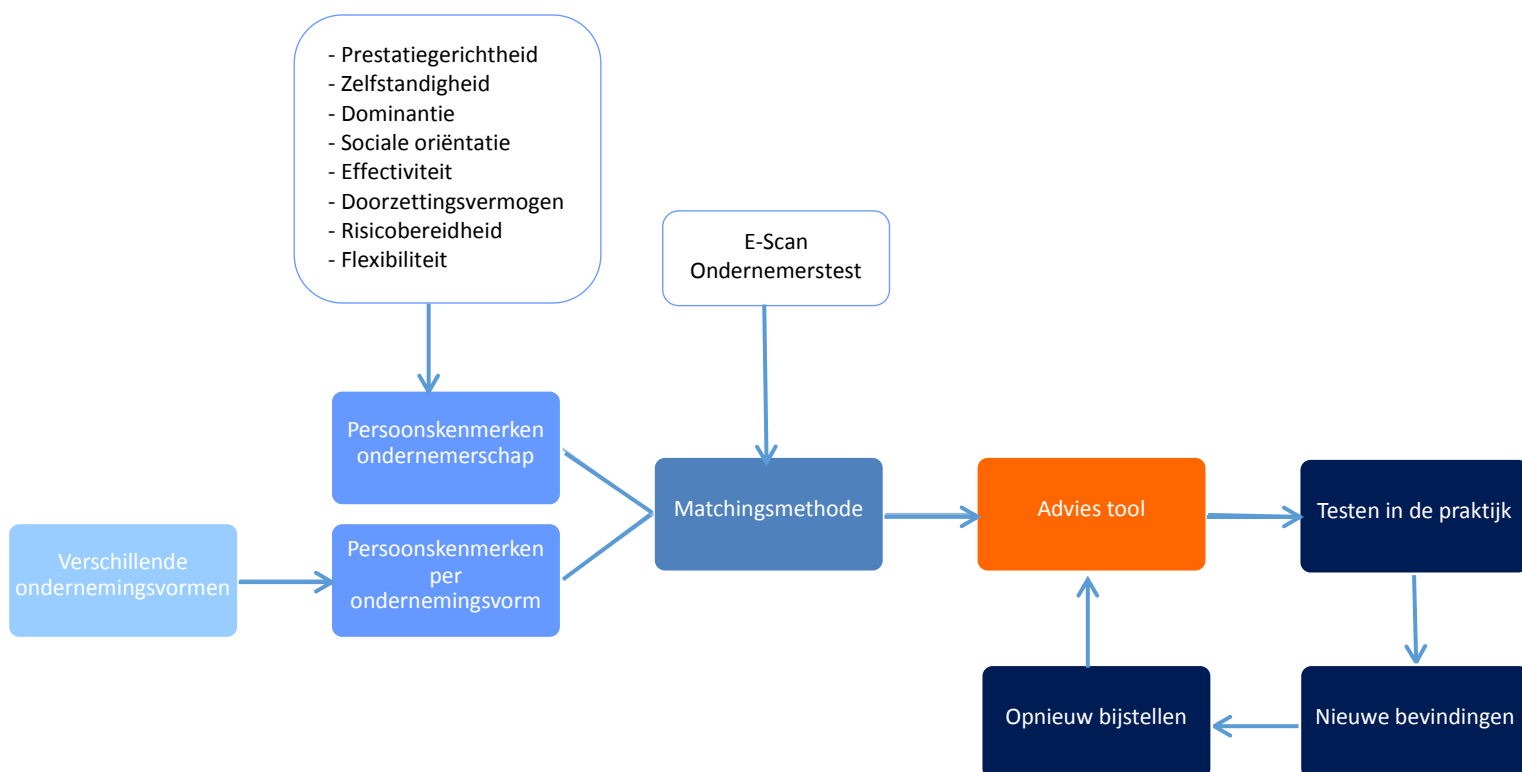
Vanuit De School voor Ondernemers wordt er aangegeven dat zij mensen zien uitvallen door onvoldoende motivatie en dat de persoonskenmerken onvoldoende aansluiten bij de kenmerken die nodig zijn om de onderneming succesvol te runnen. Het Person-Environment Fit Model geeft hier een kijk op.

In de jaren zestig van de vorige eeuw is het Person-Environment Fit Model (P-E Fit Model) ontstaan. Het is ontstaan in het Amerikaanse Institute for Social Research (ISR) naar aanleiding van een onderzoeksprogramma ten aanzien van de sociale (werk)omgeving en de mentale gezondheid. Het model gaat ervan uit dat stress niet individueel door de persoon of de omgeving veroorzaakt wordt, maar door de 'fit' of beter gezegd de 'misfit'. Het model definieert werkstress als een 'misfit' tussen persoonlijke mogelijkheden en de hulpbronnen in de (werk)omgeving en zowel als een 'misfit' tussen persoonlijke mogelijkheden en de eisen vanuit de (werk)omgeving (De Jonge, Le Blanc & Schaufeli, 2013). De arbeidstevredenheid hangt af van de (mis)fit tussen de persoon en de werkomgeving. De (mis)fit bepaalt ook de mate van spanningsverschijnselen. Een misfit tussen de competenties en de werkeisen leidt tot een toename van spanningsverschijnselen. Deze kunnen spanningen kunnen leiden tot uitval in het werk (Smulders & Van Ruyseveldt, 2008). Het uitvalpercentage van startende ondernemers kan gezien worden als een 'misfit'. De persoonlijke mogelijkheden en de eisen vanuit de (werk)omgeving kunnen onvoldoende overeenkomen en door de 'misfit' tot uitval leiden.

Kuijpers, Meijers & Winters (2010) ondersteunen dit. Zij schrijven dat veel onderzoek gedaan is naar de stabiliteit van loopbanen. Er is empirisch bewijs gevonden dat loopbanen stabiel worden, de arbeidssatisfactie toeneemt en de productiviteit stijgt, naarmate de kenmerken van de werkomgeving en persoonlijkheid van de persoon meer met elkaar overeenkomen (Barrick, Mount & Judge; Dusschooten-de Maat; LePine; Mount, Barrick & Steward in: Kuijpers, Meijers & Winters, 2010).

2.10 - Conceptueel model

Deelvraag één tot en met vier worden beantwoord door middel van het theoretisch kader. Vervolgens is het conceptueel model ontwikkeld (figuur 4). Er is op een overzichtelijke manier geprobeerd weer te geven hoe het proces van de ontwikkeling van een tool eruit hoort te zien. Het oranje blokje met 'Advies tool' is het einddoel van deze scriptie. De stappen die aan de linkerzijde hiervan staan, in het lichtblauw, zijn de stappen die onderzocht worden in deze afstudeerscriptie. De donkerblauwe hokjes zijn stappen die zouden moeten worden uitgevoerd om het ontwikkelproces van een matchingsinstrument te voltooien. De informatie in de witte blokken is verkregen naar aanleiding van het theoretisch kader.



Figuur 4: Conceptueel model. (Eigen werk).

2.11 - Slot

In het theoretisch kader worden de theoretische deelvragen behandeld. Dit betreffen de eerste vier deelvragen. Hieronder volgt een samenvatting van het theoretisch kader waarin een antwoord op de theoretische deelvragen gegeven wordt.

De persoonskenmerken die bij ondernemerschap thuis horen zijn prestatiegerichtheid, zelfstandigheid, dominantie, sociale oriëntatie, effectiviteit, doorzettingsvermogen, risicobereidheid en flexibiliteit. Dit betekent voor het verdere onderzoek dat de ondernemingsvormen onderscheiden zullen gaan worden in welke mate de acht genoemde persoonskenmerken nodig zijn bij de ondernemingsvorm. Deze persoonskenmerken kunnen via een loopbaaninstrument voor ondernemers gemeten worden. De E-Scan voor ondernemers zal hiervoor ingezet gaan worden. Het persoonsprofiel van de persoonskenmerken die de E-Scan genereerd zal gematcht gaan worden aan een passende ondernemingsvorm. Matchen houdt in gegevens met elkaar gecombineerd worden en er een ranking aan deze combinatie wordt gegeven. Een matchingproces kijkt naar de overeenkomsten tussen de gegevens. Via deze methode kan er gekeken worden naar welke ondernemingsvorm het beste aansluit bij de persoonskenmerken van de (startende) ondernemer.

Hoofdstuk 3 - Methoden van onderzoek

In hoofdstuk drie zijn de toegepaste onderzoeksmethodes beschreven en verantwoord. Het eerste onderdeel bevat een uitleg over de deelvragen. Dit wordt opgevolgd door de keuze van het beroepsproduct, het onderzoeksontwerp en een uitleg over de kwaliteit van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een verantwoording voor de onderzoeksmethode per deelvraag.

3.1 - Deelvragen

Deelvragen belichten onderdelen van de hoofdvraag die samen de hoofdvraag beantwoorden (Verhoeven, 2011). Empirische deelvragen worden beantwoord met gegevens uit de werkelijkheid. Bij empirische deelvragen kan kennis opgedaan worden uit observaties, vragenlijsten of interviews (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). De deelvragen kunnen beantwoord worden door kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek richt zich op het verkrijgen van cijfermatige informatie. Kwalitatief onderzoek wordt in het 'veld' uitgevoerd. Er wordt niet of nauwelijks gebruik gemaakt van numerieke gegevens, maar er worden onderzoekseenheden (personen) in de omgeving als een geheel onderzocht (Verhoeven, 2011). Er is hier sprake van een onderzoek van kwalitatieve aard. Deelvraag vijf en zes zijn empirische deelvragen. Deze zijn beantwoord door informatie verkregen uit interviews met experts en een focusgroep. In tabel 5 is af te lezen voor welke onderzoeksmethode is gekozen per deelvraag.

Deelvragen	Dataverzamelmethode
1. Welke persoonskenmerken horen thuis bij het ondernemerschap?	Literatuurstudie
2. Hoe zijn persoonskenmerken te meten in relatie tot ondernemerschap?	Literatuurstudie
3. Wat is matchen en hoe kan het ingezet worden als een instrument?	Literatuurstudie
4. Wat is de matchingsbenadering met betrekking tot de loopbaan?	Literatuurstudie
5. Welke verschillende ondernemingsvormen zijn er te definiëren op basis van persoonskenmerken?	Expert interviews
6. Welke persoonskenmerken zijn er toe te schrijven aan de verschillende ondernemingsvormen vastgesteld bij deelvraag 5?	Focusgroep

Tabel 5: Methode per deelvraag

3.2 - Keuze beroepsproduct

De wens van de opdrachtgever was om een bedrage te leveren aan het verminderen van het uitval van jonge ondernemingen. Hij wilde hiervoor een tool ontwikkelen waarin de persoonskenmerken van een persoon gematcht worden aan een ondernemingsvorm. Een matchingbenadering legt de focus op de afstemming tussen kenmerken van een persoon en kenmerken van een beroep of functie. In dit geval wordt een beroep of functie een ondernemingsvorm. Een betere afstemming hiertussen kan leiden tot een betere prestatie in beroep of studie en tot meer tevredenheid (Kuijpers, Meijers & Winters, 2010). Dit is de reden waarom er voor een matchingstool gekozen wordt.

3.3 - Onderzoeksonderwerp

Aan de hand van een onderzoeksonderwerp kan er data verzameld worden. De input van een onderzoeksonderwerp is de probleemanalyse (Van Aken & Andriessen, 2011). Figuur 5 is een schematische weergave van het onderzoek. De eerste stap in het onderzoeksonderwerp is een vooronderzoek, in dit geval een interview met de opdrachtgever. De motieven voor het onderzoek en de behoefte voor het onderzoek zijn onderzocht. De informatie is beschreven in hoofdstuk 1 - Probleemanalyse. Hierin is de aanleiding beschreven en het probleem uitgediept. De volgende stap in het onderzoeksonderwerp is een theoretische verkenning van het onderzoeksonderwerp. Deelvraag één tot en met vier en gedeeltelijk vijf zijn hierin behandeld. Naar aanleiding van het vaststellen van de persoonskenmerken in het theoretisch kader vinden er drie half-gestructureerde interviews plaats. Deze interviews worden gehouden met drie personen die minimaal tien jaar ervaring hebben met het coachen van (startende) ondernemers. Deze personen worden later toegelicht. De ondernemerscoaches worden gevraagd een indeling in ondernemingsvormen te maken op basis van de persoonskenmerken. Nadat de ondernemingsvormen vastgesteld zijn op basis van de uitkomst van de interviews, wordt de focusgroep georganiseerd. Hieruit wordt het antwoord op deelvraag zes vergaard. Het antwoord, geformuleerd door de onderzoekster, zal voorgelegd worden aan de deelnemers van de focusgroep om te controleren of de informatie klopt. In het onderzoek is er totaal gebruik gemaakt van drie dataverzamelmethodes. Als eerste is er sprake van een literatuurstudie, ten tweede interviews met experts en als laatste een focusgroep.



Figuur 5: Schematische weergave van het onderzoeksonderwerp. (Eigen ontwerp)

3.4 - Kwaliteit onderzoek

Wanneer er gesproken wordt over de betrouwbaarheid van een onderzoek, gaat het om de vraag of de waarnemingen een toevalstreffer zijn. Wanneer het onderzoek herhaald wordt, zullen er gelijke resultaten gevonden worden bij een betrouwbaar onderzoek. Interviews zijn echter moeilijk te herhalen vanwege het gegeven dat een topiclijst voor interviews verschillend gebruikt zal worden door onderzoekers. Om de betrouwbaarheid in dit onderzoek te vergroten is de methode 'herhaald interviewen' toegepast. De objectiviteit is geprobeerd te vergroten door middel van transcripties. De transcripties zijn vervolgens gecodeerd. Door middel van de codes zijn de interviews overzichtelijk gemaakt. Boeije (2012) zegt het volgende over coderen: *"Codes zijn een samenvattende notatie voor een stukje tekst, waarin de betekenis van het fragment wordt uitgedrukt. Stukjes tekst worden gemarkeerd en krijgen een samenvattende naam waaronder ze worden opgeborgen."* Via het coderen is er informatie geordend en verzameld. Als eerste stap in het coderen heeft er open codering plaatsgevonden (labels aan fragmenten toekennen), ten tweede axiaal coderen (hoofdgroepen en subgroepen maken door te kijken welke codes bij elkaar horen) en als laatste stap selectieve codering (verbanden leggen tussen de categorieën) (Boeije, 2014). Het coderen helpt bij het uiteenrafelen en analyseren van de gegevens. Boeije (2014) onderscheidt dit als het belangrijkste hulpmiddel om gegevens te analyseren bij kwalitatief onderzoek. De relevante codes zijn gebundeld in een codelijst (bijlage 10).

De omvang van een steekproef moet voldoende zijn. Echter is het moeilijk vast te stellen wat voldoende is. Bij kwalitatief onderzoek worden er vaak intensieve onderzoeksmethoden gebruikt om data te verzamelen. Hierdoor worden er vaak kleinere steekproeven gehouden (Verhoeven, 2011). In het onderzoeksvoorstel is het bij kwalitatief onderzoek lastig vast te stellen hoe de steekproef exact uitgevoerd zal worden. Er kan een beredeneerde inschatting gegeven worden over de omvang van de steekproef, waarbij de haalbaarheid eveneens een rol speelt (Boeije, 2012). Wanneer er diepte- of expertinterviews gehouden worden is er sprake van intensieve onderzoeksmethoden. In zijn algemeenheid wordt hier een kleine steekproef gehouden van bijvoorbeeld 10 tot 15 mensen. Generaliseerbaarheid is geen onderzoeksdoel hierbij. Ook moet er een praktische overweging gemaakt worden wat betreft de tijdsplanning en de mogelijkheden hierin (Verhoeven, 2011). Omdat het onderwerp van het onderzoek complex is, raadt de onderzoekster aan om een zo'n groot mogelijk aantal meningen te horen wat mogelijk is binnen het tijds kader van het onderzoek.

Tijdens het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van de volgende drie onderzoeksmethoden: een literatuurstudie, expertinterviews en een focusgroep. Het resultaat van de focusgroep wordt voorgelegd aan de ondernemerscoaches (experts) die hebben deelgenomen aan de focusgroep. Via deze methode is geprobeerd een extra kwaliteitscheck in te bouwen. Op deze manier wordt er gecontroleerd of de uitspraken goed zijn geïnterpreteerd en er geen informatie met een toegevoegde waarde gemist is.

3.5 - Verantwoording methode per deelvraag

Deelvraag 1: 1. Welke persoonskenmerken horen thuis bij het ondernemerschap?

De eerste deelvraag zal beantwoord worden door middel van de verkregen informatie in het theoretisch kader. Er zijn in het verleden verschillende onderzoeken gedaan naar kenmerken van ondernemerschap om het 'geheim' van goed ondernemerschap te ontdekken (Elfring, 1999). Het onderwerp kan daarom als secundaire literatuur gezien worden. Dit betekent dat het geen nieuw onderwerp is, maar in bestaande literatuur al meerdere malen behandeld is (Verhoeven, 2011).

Deelvraag 2: Hoe zijn persoonskenmerken te meten in relatie tot ondernemerschap?

Aan de hand literatuur zal deze deelvraag beantwoord worden. Er is gezocht naar bestaande testen of loopbaaninstrumenten specifiek voor ondernemers die persoonskenmerken meten. De voor- en nadelen worden met elkaar vergeleken en vanuit deze informatie is er een optie gekozen om mee te gaan werken die het beste aansluit bij de onderzoeksvraag.

Deelvraag 3: Wat is matchen en hoe kan het ingezet worden als een instrument?

De literatuur is bestudeerd om een antwoord te vergaren op deelvraag 3. Er worden definities van matchen beschreven. Tevens wordt er beschreven hoe het matchingsprincipe werkt en het een bijdrage kan leveren als loopbaaninstrument.

Deelvraag 4: Wat is de matchingsbenadering met betrekking tot de loopbaan?

Om een antwoord te vergaren heeft er een literatuurstudie plaatsgevonden. Verschillende visies over de loopbaan zijn bekeken. Bij deze visies is gekeken welke benadering ze toepassen rondom het oplossen van loopbaanvragen. Er zal de meeste verdieping plaats vinden bij matchingsbenadering, maar er zullen ook diverse andere stromingen benoemd worden om een volledig beeld te krijgen. De manier van werken en het gebruik van de loopbaaninstrumenten is hierbij bekeken.

Deelvraag 5: Welke verschillende vormen ondernemingen zijn er te definiëren op basis van persoonskenmerken?

Om de deelvraag te kunnen beantwoorden is de literatuur getoetst aan de empirie om een volledig beeld te creëren. Als eerste stap heeft er een literatuurstudie plaatsgevonden. Zoals eerder

beschreven zijn er al verschillende onderzoeken geweest naar ondernemerschap. Deze zijn bestudeerd en er is gezocht naar bestaande indelingen in ondernemingsvormen. De gevonden indelingen in de literatuur zullen als basis dienen.

Er is gekeken of de ervaringen in de praktijk overeenkomsten vertonen met de bevindingen in de literatuur. Dit is gedaan door middel van drie interviews. Het doel van de interviews was een indeling in ondernemingsvormen te ontdekken op basis van persoonskenmerken. De keuze is gevallen op de drie personen (tabel 6) omdat ze individueel minimaal 10 jaar ervaring hebben als ondernemerscoach. Daarnaast komen de personen uit verschillende regio's (Den Haag, Arnhem en Hengelo) om verschillende werkwijzen te bekijken en de heterogeniteit van de groep te vergroten. De twee namen naast de opdrachtgever komen niet uit het netwerk van de opdrachtgever. Op deze manier is geprobeerd te voorkomen dat de opdrachtgever te veel leidend was in het onderzoek of mensen met eenzelfde denk- en of werkwijze voortrekt.

Persoon	Datum	Locatie
Pieter Peppelman	02-02-2017	Deventer (DSVO)
Rainer Hensel	21-02-2017	Den Haag (café)
Bert Breukers	03-03-2017	Hengelo (ROZ groep)

Tabel 6: *Planning interviews*

Er is gekozen om gebruik te maken van de kennis en expertise van de opdrachtgever. Hij heeft vele jaren ervaring met het coachen van ondernemers. De opdrachtgever en onderzoekster kennen elkaar op het moment van het interview ongeveer één jaar. Om te voorkomen dat het onderzoek alleen op sociaal wenselijke antwoorden wordt gebaseerd is het interview met een tweede en derde ondernemerscoach herhaald. Op deze manier is er een check ingebouwd en worden er andere invalshoeken bekeken. In een ideale situatie vinden er meerdere interviews plaats totdat de verkregen informatie verzadigd is. Vanwege het tijdsplan en het verdere onderzoek is de overweging gemaakt om het bij drie interviews te laten. Het tweede interview is met Rainer Hensel. Hij is werkzaam op de Haagse Hogeschool en geeft les over de relatie tussen ondernemerschap en persoonlijkheid. Hij doceert ondernemen en leiderschap aan de Universiteit van Aberdeen (Schotland), ondernemerschap aan de Universiteit van Leiden en is actief aan het Instituut voor Innovatie en Ondernemerschap in München (Duitsland). De derde persoon is Bert Breukers. Hij is ondernemerscoach bij het ROZ (Regionale Organisatie Zelfstandigen) in Hengelo. Het ROZ adviseert, coacht en traint startende ondernemers. Voor het ROZ heeft hij een eigenbedrijf ondernemerscoach bedrijf gehad en is zijn carrière begonnen in de bankenwereld.

De ondernemingsvormen in de literatuur vormen het uitgangspunt van de interviews. Dit zorgt ervoor dat de interviews een half gestructureerd karakter hebben. Deze manier zorgt ervoor dat alle onderwerpen aanbod komen zonder dat er een strak regiem is (Brinkman & Oldenhuis, 2014). Er zijn transcripties van de interviews gemaakt die vervolgens gecodeerd zijn. Dit proces is terug te vinden in bijlage 12 t/m 20. Aan de hand hiervan is een codeboom gemaakt (bijlage 9). Uit de verkregen informatie uit de interviews wordt het antwoord van deelvraag 5 geformuleerd.

Deelvraag 6: Welke persoonskenmerken zijn er toe te schrijven aan de verschillende ondernemingsvormen bij deelvraag 5?

Voor deze deelvraag is er gekozen om een focusgroep te organiseren. Een focusgroep is een vorm van groeps gesprekken waarbij vijf tot twaalf personen aanwezig zijn naast de begeleider. De begeleider stimuleert de groep om diepgaand met elkaar van gedachten te wisselen over een bepaald onderwerp. Daarnaast stelt hij zich vooral luisterend op, zorgt dat het onderwerp en de vragen duidelijk zijn en houdt de groep bij de les. Hij grijpt echter zo weinig mogelijk in en de interactie tussen de deelnemers staat centraal. Via deze manier kan er inzicht gekregen worden in de ervaringen, belevingen en de

perspectieven van de deelnemers rondom het onderwerp (Swanborn, 2010). Er is voor deze onderzoeksmethode gekozen omdat het op een efficiënte manier ideeën en motieven van een groep verzamelt. Er is in eerste instantie met 14 ondernemerscoaches contact gezocht. De personen die benaderd zijn hebben minimaal 5 jaar ervaring in het coachen van ondernemers. Op deze manier is er verzekerd ervaring aanwezig tijdens de focusgroep. De deelnemers zijn afkomstig uit het netwerk van de opdrachtgever. Deelname aan de focusgroep is op vrijwillige basis. Door mensen aan te schrijven waarmee de opdrachtgever een goede (zakelijke) relatie heeft is geprobeerd op basis van goodwill een groep deelnemers te vergaren. De personen zijn via een mail uitgenodigd die in bijlage 2 is opgenomen.

Er is bewust gekozen voor het woord groepsbrainstorm in plaats van focusgroep in de uitnodiging. Het woord focusgroep kan onduidelijk overkomen en voor onbegrip of verwarring zorgen. De tien ondernemerscoaches die er positief tegenover stonden zijn via een datumprikkertje uitgenodigd. Op deze manier is er geprobeerd een zo groot mogelijk aantal bij elkaar te krijgen.

In bijlage 3 is het programma van de focusgroep opgenomen. Tijdens de focusgroep krijgt elke deelnemer tien spindiagrammen te zien waarop de eerder vastgestelde acht persoonskenmerken te zien zijn. De spindiagrammen zijn gebaseerd op bestaande spinnenwebfiguren, maar zo bewerkt dat alleen elk persoonskenmerk eenmaal sterk aan- en afwezig is. Daarnaast is er een profiel waarbij elk persoonskenmerk sterk aanwezig is en een profiel waarbij elk persoonskenmerk sterk afwezig is. In bijlage 6 zijn de spindiagrammen van de persoonsprofielen toegevoegd en in bijlage 7 staat het overzicht van de aan- / afwezige persoonskenmerken. Er is ervoor gekozen om alle persoonskenmerken eenmaal extra te vergroten of te verkleinen om te kijken of de ondernemerscoaches zich richten op de uitschieters naar boven of beneden of een combinatie hiervan. Om te kijken of de match gemaakt wordt met de nadruk op talenten of valkuilen.

Het begeleiden van een focusgroep vereist een aantal aandachtspunten. Een aantal vaardigheden die nodig zijn tijdens een focusgroep zijn: de groep met zachte hand kunnen begeleiden, de deelnemers respecteren, duidelijke en precieze communicatie, geen eigen mening verdedigen en de groep terug kunnen leiden naar het onderwerp als het dreigt af te dwalen (Kwaliteitsinstituut voor de gezondheidszorg CBO, 2004). Door op deze punten extra aandacht te leggen probeert de onderzoekster de focusgroep de betrouwbaarheid te waarborgen.

Van de focusgroep is een geluidsopname gemaakt. De geluidsopname van de focusgroep zal getranscribeerd en gecodeerd worden. Dit proces is terug te vinden in bijlage 21 t/m 23. Per spindiagram gaat er op basis van overleg en / of consensus vastgesteld worden welke ondernemingsvorm hierbij past. Zo gaat spin één tot en met tien om de beurt besproken worden. Om duidelijk te krijgen wat welke ondernemingsvorm kenmerkt gaat er per vorm gekeken worden welke spinnen hieraan gekoppeld zijn. De ondernemerscoaches maken hun antwoorden bekend en in overleg moet er een gezamenlijk antwoord komen. Hiervan is een overzicht gemaakt (bijlage 8). Aan de hand van de argumentering gaat er gekeken worden wat welke ondernemingsvorm kenmerkt. De spindiagrammen met dezelfde toegewezen ondernemingsvorm worden naast elkaar gelegd. Er gaat gezocht worden naar overeenkomsten. Ook zal er tijdens de focusgroep gevraagd worden waarom een spin bij een bepaalde ondernemingsvorm past. Op deze manier wordt geprobeerd de redenering van de coach(es) en de gedachte over de ondernemingsvorm te verkrijgen.

De uitslag van de focusgroep gaat nogmaals voorgelegd worden aan de ondernemerscoaches die hebben deelgenomen. Dit om te kijken of de informatie goed geïnterpreteerd is en om een extra check in te bouwen. Afhankelijk hiervan worden de resultaten aangepast worden.

Hoofdstuk 4 - Resultaten

In dit hoofdstuk zal er antwoorden gegeven worden op de empirische deelvragen. Om het overzicht te bewaren zal in dit hoofdstuk per onderzoeksmethode de resultaten genoteerd worden. Daarnaast worden bijzonderheden van het onderzoek, de openheid van de respondenten en de betrouwbaarheid van het onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk wordt regelmatig verwezen naar verschillende bijlagen. Hierin zijn de resultaten en verwerkingen van de onderzoeksmethode opgenomen.

4.1 - Onderzoeksmethode interviews

Er hebben drie interviews plaatsgevonden met ondernemerscoaches. Het doel was om deelvraag 5: ‘Welke verschillende vormen ondernemingen zijn er te definiëren op basis van persoonskenmerken?’ te beantwoorden. De bevindingen van deze interviews zijn overzichtelijk neergezet in twee codebomen (bijlage 1 & 9). De transcripties, open codering en axiale codering van de drie interviews en focusgroep zijn te lezen in bijlage 12 t/m 23. De totale codelijst van dit onderzoek is terug te vinden in bijlage 10.

Ondernemerscoach één is de opdrachtgever. Hij heeft een indeling benoemd in ondernemingsvormen op basis van persoonskenmerken. Hij heeft hier het volgende over gezegd:

“Kijk als je het mij vraagt naar een indeling waar je het straks makkelijker onder kunt hangen is veel meer, dan pak je een organisatievorm in de grootte. Dus dan zeg je van een organisatie van 1 persoon en daar valt dan uhm freelancer en de eenmanszaak onder. We hebben een organisatievorm van 2 tot 10 personen en daar zie je dus een eenmanszaak niet meer maar wel vof en bijvoorbeeld een bv tevoorschijn komen. Uhm en die hebben ook hun eigen karakteristieken.”

Op de vraag hoe de indeling eruit zou moeten komen zien in zijn ogen antwoordt hij:

“Je hebt 1, je hebt 2 tot 10 en dan heb je 10 tot 50 en 50.”

Tijdens het interview bleek de optie intrapreneur of geen ondernemer nog toegevoegd te kunnen worden aan het rijtje. Volgens hem vertoonden ze veelal hetzelfde gedrag en vallen ze daarom onder dezelfde categorie.

Twee van de drie geïnterviewde ondernemerscoaches bleken moeite te hebben om een indeling te maken in ondernemingsvormen. In interview twee is geen indeling in ondernemingsvormen naar voren gekomen. Uit het interview bleek dat hij geen voorstander was om een tool te ontwikkelen op basis van ondernemingsvormen. Op de vraag of hij het überhaupt zinvol achtte om een tool te gaan ontwikkelen zei hij:

“Nee, de tool is nogmaals inderdaad gewoon, ik zou die Sarasvathy principes toepassen.”

De opties die in de literatuur zijn gevonden zijn benoemd om het te verduidelijken. De reactie van de geïnterviewde was hierop dat hij het principe van Sarasvathy ging uitleggen. Er kwam geen duidelijke reactie op de optie om ondernemers te matchen aan ondernemingsvormen. De onderzoekster ervoer weerstand op dit idee. Daarnaast heeft hij een aantal bezwaren op de E-Scan. Hij zegt het volgende over het matchingssysteem:

“Ja weetje het is allemaal heel erg een soort dwingend sjablonen-denken wat ook al niet creatief is en niet lijkt op ondernemerschap weetje, want het stimuleert niet.”

Al met al bleek hij geen liefhebber te zijn van het idee. Er is geen bruikbare indeling uit het interview gekomen. Ondernemerscoach twee gaf aan dat hij liever werkt met het uitgangspunt van Sarasvathy wat in zijn ogen relevanter is. Sarasvathy beweert dat het succes in de toekomst van een startup afhangt van zijn eigen talenten en de kracht van zijn netwerk. Naast de talenten en het sociale netwerk spelen de factoren innovatie en met een frisse blik kunnen kijken een grote rol (Van Ee & Hensel, 2017). Hierbij zijn de talenten en niet de persoonskenmerken het uitgangspunt.

In interview drie werd er aangegeven dat ondernemerschap vooral een lastig onderwerp is. De geïnterviewde gaf aan dat er veel informatie over ondernemerschap te vinden is en er veel verschillende meningen zijn. Dit maakte het een ingewikkeld onderwerp volgens hem. Deelnemer drie heeft eveneens geen indeling weten te onderscheiden in ondernemingsvormen op basis van persoonskenmerken. Over de indeling in ondernemingsvormen heeft hij het volgende gezegd:

“Ik vind dat het bijna niet vast te stellen is omdat elke organisatie de ander niet is. Uh op zich, maar er zijn wel types te herkennen. Hiermee kun je uhm een coach tactiek uh toepassen.”

Ondernemerscoach drie concludeerde dat elke onderneming verschillend is en hij hierdoor geen indeling kon maken. Hij kon geen indeling maken in ondernemingsvormen, maar hij heeft de voorkeur om ondernemers in te delen in types. Hij heeft naar eigen inzicht een indeling benoemd in zeven types: de vakman, de creatieve kunstenaar, de doelgerichte groeier, de marktgerichte creatieveling, geen ondernemer, de grijze ondernemer en die het niet alleen kan. Tijdens het interview heeft hij het laatste type ‘die het niet alleen kan’ aangepast van type naar element die voor de types staan. Hij stelt eerst de vraag of een ondernemer alleen of samen wil werken. Vervolgens kijkt hij naar wat voor type ondernemer het is en past hier zijn coachtactiek op aan. Uiteindelijk is er een indeling van zes types ondernemers ontstaan. Echter is deze indeling niet bruikbaar voor deze scriptie omdat deze indeling niet gebaseerd is op persoonskenmerken.

4.1.1 - Antwoord deelvraag 5

In de literatuurstudie zijn de huidige classificaties bekeken wat betreft ondernemingsvormen (zie paragraaf 2.8). De indelingen hebben een theoretische basis voor de interviews gevormd om het onderwerp uit te lichten en te kunnen verduidelijken voor de geïnterviewde ondernemerscoaches. De interviews zijn gehouden met de bedoeling om deelvraag 5 ‘Welke verschillende vormen ondernemingen zijn er te definiëren op basis van persoonskenmerken?’ te beantwoorden. In de interviews heeft alleen de eerste ondernemerscoach een indeling in ondernemingsvormen benoemd. De andere twee voelden hier te weinig voor en zouden een ander uitgangspunt kiezen. Voor deze afstudeerscriptie is de vraag gesteld welke ondernemingsvormen er zijn en zal deze vraag toch beantwoordt moeten worden. De indeling van ondernemerscoach 1 zal daarom aangehouden worden. Deze ziet er als volgt uit:

- Ondernemingsvorm 1: Geen ondernemer of intrapreneur
- Ondernemingsvorm 2: 1 personeelslid
- Ondernemingsvorm 3: 2 tot 10 leden
- Ondernemingsvorm 4: 10 tot 50 leden
- Ondernemingsvorm 5: 50 plus

De rechtsvorm maakt hierbij niet uit. Het maakt geen verschil of een bedrijf een nv of bv is of ondernemingsvorm 2 een freelancer of zzp’er is.

4.1.2 - Bijzonderheden interviews

Bij alle drie de geïnterviewde ondernemerscoaches heeft de onderzoekster een open sfeer ervaren. Ondernemerscoach nummer twee en drie kwamen niet uit een bestaand netwerk van de onderzoekster of opdrachtgever. Ze hadden geen extra belangen of extra agenda voor het onderzoek en waren bereid mee te werken. Beide personen zijn erg gepassioneerd over het vak ondernemen. Zij

vertelden graag over dit onderwerp en werd er een positieve sfeer ervaren. Hierdoor heeft de onderzoekster de ondernemerscoaches als eerlijk en betrouwbaar ervaren.

Interview twee werd door de ondernemerscoach afgebroken omdat hij een vervolgspraak had. Dit was voor de onderzoekster niet bekend en het laatste gedeelte van interview verliep hierdoor slordig. Er werd geprobeerd snel alle informatie te verzamelen, maar hierdoor is het gesprek 'afgeraffeld' en kan er informatie verloren zijn gegaan.

Het oorspronkelijke doel van de interviews was om een indeling in ondernemingsvormen op basis van persoonskenmerken te creëren. Het is gebleken dat dit niet mogelijk was op basis van de interviews. Het eerste doel is hiermee niet behaald, maar de verdere informatie uit de interviews is wel bruikbaar.

4.2 - Onderzoeksmethode focusgroep

De focusgroep is de tweede onderzoeksmethode en is georganiseerd om deelvraag 6: 'Wat zijn de kenmerken van de verschillende ondernemingsvormen vastgesteld bij deelvraag 5?' te beantwoorden. Hiermee wordt bedoeld dat de vijf vastgestelde ondernemingsvormen nader bestudeerd worden. Per vorm wordt er gekeken welke persoonskenmerken nodig zijn om de onderneming te runnen.

In bijlage 7 staat in een overzicht per spindigram welke ondernemingsvorm de ondernemerscoaches hieraan gekoppeld hebben met argumentering. Er is geprobeerd per ondernemingsvorm te kijken wat kenmerkend is. De argumentering van de ondernemerscoaches is nader bekeken. De kenmerken die onder de ondernemingsvormen staan zijn gebaseerd op uitspraken afkomstig van de focusgroep. De ondernemingsvorm met bijbehorende kenmerken ziet er als volgt uit:

Geen ondernemer

- heeft weinig zelfvertrouwen
- heeft een 'deuk' (lage score) in zelfstandigheid (tenzij je hem opvult door directie/MT)
- heeft overal een lage score

Organisatievorm 1 persoon

- moet prestatiegericht zijn
- moet kunnen doorzetten
- moet flexibel zijn
- moet sociaal georiënteerd, tenzij je een heel goede vakman bent (bijvoorbeeld IT-nerd)
- hoeft niet zelfstandig te zijn
- hoeft niet dominant te zijn

Organisatievorm 2 tot 10 personen

- hoeft niet zo dominant te zijn

Organisatievorm 10 tot 50 personen

- managementvaardigheden moeten aanwezig zijn
- dominantie moet aanwezig zijn
- moet sociaal georiënteerd zijn
- moet op macht kicken

Organisatievorm 50+ personen

- managementvaardigheden moeten aanwezig zijn
- dominantie moet aanwezig zijn
- moet sociaal georiënteerd zijn

- moet op macht kicken

4.2.1 - Weerstand

De twee ondernemerscoaches probeerden mee te werken om de onderzoekster verder te helpen, maar stonden niet 100% achter hun antwoorden. Zij ervoeren weerstand op het matchingsidee en hebben de spindiagrammen voor de formaliteit gematcht aan een ondernemingsvorm. Op basis van morele beweegredenen en vanwege het feit dat ze het onderzoek niet wilden belemmeren hebben ze een match gemaakt waar ze inhoudelijk niet achterstonden. Op basis van deze uitspraken kunnen de ondernemingsvormen niet voldoende worden onderscheiden op persoonskenmerken.

Het doel was om per ondernemingsvorm een lijst te maken met persoonskenmerken die de ondernemingsvorm kenmerkt. Zoals hierboven af te lezen valt, is er een minimale lijst opgesteld met kenmerken. In zowel de interviews als in de focusgroep werd benoemd dat een indeling in ondernemingsvormen op basis van persoonskenmerken te ingewikkeld was. Vier van de vijf ondernemerscoaches deelden deze mening. Alleen de opdrachtgever heeft hierop wel een indeling kunnen maken. In de focusgroep werd het volgende gezegd:

“Ik denk dat die indeling dus niet goed is. In de zin van hier wordt het gerelateerd aan het aantal werknemers en ik ben bang dat dat een verkeerde aanname is.”

Tijdens de focusgroep werden opmerkingen als: “ja alles schiet bij mij nu in de weerstand hoor”, “ik doe maar wat uhm” en “ja volgens mij kunnen we ze nog doorlopen maar komen we er gewoon niet uit” gedaan. Op basis van de uitspraken tijdens de focusgroep en interviews trekt de onderzoekster de conclusie dat een indeling in ondernemingsvormen op basis van persoonskenmerken niet te maken is. De ene organisatie is de andere niet. De ondernemingen zijn te verschillend om ze te kenmerken. Ook zijn de kansen van een onderneming vaak afhankelijk van omgevingsfactoren. Deze zijn te flexibel om vast te kaderen voor een matchingsinstrument.

4.2.2 - Bijzonderheden focusgroep

Er is in totaal contact gelegd met 14 ondernemerscoaches. Hiervan waren 10 personen bereid mee te werken aan het onderzoek. Via de site www.datumprikker.nl is geprobeerd een zo'n groot mogelijk aantal mensen bij elkaar te brengen. Op 7 maart konden vijf deelnemers aanwezig zijn. In de week voorafgaande de focusgroep kwamen twee afmeldingen. Er is een poging ondernomen om het aantal deelnemers te verhogen door opnieuw ondernemerscoaches uit te nodigen, maar dit is niet gelukt. Vanwege het tijdsplan is ervoor gekozen om de focusgroep met drie personen door te laten gaan. Op geplande ochtend was er geen opkomst. Het bleek dat alle drie de personen de afspraak waren vergeten. Er is onmiddellijk een nieuwe afspraak gemaakt en deze vond plaats op woensdagmiddag 29 maart. Na één afmelding een week van tevoren, één afmelding 24 uur van tevoren en één op dezelfde ochtend waren hierbij een twee ondernemerscoaches aanwezig. Hiervan had één zich hiervan in de tijd vergist en was drie kwartier te laat. Vanwege de tijdsplanning is er voor gekozen om de focusgroep door te laten gaan, maar de lage opkomst heeft invloed op de resultaten van het onderzoek. Door het lage aantal deelnemers zijn er weinig meningen gehoord en neemt de betrouwbaarheid af.

Er hing een open sfeer tijdens de focusgroep. De onderzoekster ervoer een sfeer waarbij iedereen zijn antwoorden durfde te geven en elkaars meningen werden gerespecteerd. Beide ondernemerscoaches deden hun best om de onderzoekster van informatie te voorzien.

In het onderzoeksopzet is beschreven dat de ondernemerscoaches de resultaten van de focusgroep zouden controleren om de betrouwbaarheid van de antwoorden te vergroten. Echter is er driemaal geprobeerd contact op te nemen met de ondernemerscoaches. Hierop is helaas geen reactie gekomen. De geplande kwaliteitscheck heeft hierdoor niet plaats kunnen vinden.

Hoofdstuk 5 - Nieuwe bevindingen

Tijdens het onderzoek zijn er opvallende constateringën waargenomen waar in eerste instantie de focus niet op lag. Dit waren onderwerpen waartoe het onderzoek zich niet specifiek richtte, maar welke te opvallend waren om te negeren. Deze constateringën zijn gebaseerd op de twee onderzoeksmethodes: interviews met experts en de focusgroep en staan genoteerd in het volgende hoofdstuk.

5.1 - Weerstand op indeling ondernemingsvormen in personeelsgrote

De ondernemerscoaches die aanwezig waren bij de focusgroep en de tweede en derde geïnterviewde ondernemerscoaches hadden weerstand tegen deze manier van indelen. Zoals eerder in dit hoofdstuk beschreven is werden er uitspraken gedaan als: *“Ik vind dat het bijna niet vast te stellen is omdat elke organisatie de ander niet is”* en *“ja volgens mij kunnen we ze nog doorlopen maar komen we er gewoon niet uit”*. Er werd afgeraden om met deze indeling verder te gaan.

5.2 - Ambitieniveau / motivatie

Een opvallend feit was dat tijdens het onderzoek de begrippen motivatie en ambitieniveau in zowel de focusgroep als in twee interviews naar voren kwamen. De focus lag niet op dit onderwerp, maar kwam daarentegen regelmatig ter sprake en kan daarom niet buiten beschouwing gelaten worden. Er werd benoemd dat de wil om iets te bereiken van groot belang is om succes te behalen. Vragen als ‘Wat wil hij bereiken als ondernemer?’ en ‘Waarom wil hij gaan ondernemen?’ zijn hierbij belangrijk. Is hij uit noodzaak of door interne motivatie gedreven? In interview één is gezegd dat het van belang is om te kijken wat het ambitieniveau van de ondernemer is. Wil de ondernemer bewust klein blijven of wil hij gaan groeien?

In interview drie is de volgende uitspraak gedaan:

“Ja, maar als je het hebt over motivatie want daar kijk ik altijd naar, ik bekijk motivatie wel scherp.”

Tijdens de focusgroep heeft ondernemerscoach twee het volgende gezegd:

“Dus is dat in je eentje of met meer ik vraag me af of dat dan de indeling is of dat het gedreven wordt door de ambitie die je hebt als het ware’ en ‘ja je moet kijken naar de ontwikkelpotentie of ambitie.”

Ook is er gezegd:

“En je kunt wel de beperkingen aangeven als iemand zegt ik heb de ambitie om een grote onderneming te starten, dan moet je een ontwikkelpad op de deuken gaan maken cq op de deuken zou ik dan wat aanvullend en eerst in mijn MT trekken.”

Wat overeenkomt is dat er goed gekeken moet worden naar wat iemand wil bereiken. De mogelijkheden van een ondernemer zijn mede afhankelijk van de motivatie en het ambitieniveau. Wanneer iemands motivatie om te ondernemen intern gedreven en groot is, wordt zijn slagingskans groter geacht en andersom. Tevens kan er gekeken worden naar wat iemand wil bereiken. Of hij een grote of kleine onderneming moet gaan oprichten is mede afhankelijk van zijn motivatie om te gaan groeien.

5.3 - Alleen of samenwerken

Een ander opmerkelijk feit is dat het onderwerp alleen of samenwerken ook herhaaldelijk besproken is in zowel het eerste interview, derde interview en de focusgroep. Er wordt aandacht besteed aan de keuze om alleen of samen te werken als ondernemer. In het eerste interview heeft de ondernemerscoach benoemd dat het belangrijk is of je alleen wil blijven of doorgroeien. Dit kan een bewuste keuze zijn wat mede afhankelijk is van het ambitieniveau. Afhankelijk wat je wil bereiken als ondernemer, moet je kijken of je solo wilt (blijven) ondernemen of niet. In het derde interview is er in eerste instantie het type 'die het niet alleen kan' onderscheiden. Tijdens het interview kwam hij tot een nieuw inzicht en corrigeerde hij zichzelf. Hij heeft het volgende gezegd:

"Of juist liever alleen ja. Ja die zit er misschien wel voor. Dat je daarin een keuze kunt maken in het ben je een type die alleen gaat en een eigen gang gaat en dat doet of ben je een type die het misschien wel alleen zou kunnen misschien wel, want die types zitten er ook tussen maar ook zo iets hebben van als ik het met meerderen mag doen, dan vind ik het ook prima, ja."

Voordat er naar types ondernemers gekeken gaat worden kan de vraag gesteld worden of de persoon liever alleen of samenwerkt. Bij de focusgroep was het antwoord welke ondernemingsvorm bij iemand past regelmatig afhankelijk van het feit of diegene graag alleen of liever samen werkt. Wanneer iemand ervoor kiest alleen te werken waren de antwoorden anders dan als de keuze voor samenwerking gemaakt werd. 'Deuken' in het persoonsprofiel kunnen opgevuld worden door samenwerkingen of persoonlijk ontwikkeling. Uit het volgende citaat blijkt dat er in verschil in mogelijkheden werd onderscheiden afhankelijk als je alleen of samenwerkt.

"Ja maar hier zie je dus al als z'n persoon een bedrijf van 50 man in z'n eentje moet leiden gaat het eigenlijk niet lukken, maar als zij het samen met een partner doet waarbij de partner de sociale oriëntatie oppakt kan het wel."

In zowel de focusgroep als in het derde interview werd de opmerking gemaakt dat een ondernemer zich kan laten aanvullen op het gebied van persoonskenmerken. Tijdens de focusgroep werd ook de optie om zich te ontwikkelen als ondernemer genoemd. Dit had als gevolg dat er voor de ondernemer meerdere opties ontstonden qua ondernemingsvormen. Ondernemerscoach drie heeft het volgende gezegd:

"Het zijn ondernemende types die, die zeg maar iets ondernemends in zich hebben maar als je dan de schil pakt of de E-Scan dat is in de 9 kwaliteiten zeg maar wordt je gescand, zitten altijd een of twee elementen bij die ze niet goed hebben ontwikkeld, maar die ze eigenlijk wel moeten hebben. Die twee die ze dan missen bijvoorbeeld of waar eigenlijk daar moeten ze dan mensen in zoeken die dat juist wel hebben. En gezamenlijk vullen ze mekaar ontzettend goed aan."

Tijdens de focusgroep is hierover gezegd:

"Dat kan dat mensen wel die deuk hebben maar wel zin om te groeien dan moeten ze aanvullen of ontwikkelen".

Voor de optie aanvullen is een samenwerking nodig. Het is opvallend dat dit tweemaal is benoemd. Bij de keuze om valkuilen op te vullen door ontwikkeling of aanvulling speelt het ambitieniveau van de ondernemer een grote rol. Wil hij groeien en zichzelf ontwikkelen of samenwerken om valkuilen op te vullen of blijft hij liever alleen?

5.4 - Nieuwe indeling

Tijdens de focusgroep kwamen de ondernemerscoaches tot een gezamenlijk inzicht dat de vastgestelde indeling in ondernemingsvormen niet ging werken. Nadat de tien spindiagrammen besproken waren en de conclusie getrokken was dat de indeling niet werkt hebben zij een nieuwe indeling gemaakt. Zij hebben een indeling gecreëerd op basis van het niveau van de verschillende persoonskenmerken. In hun indeling zijn de volgende drie soorten ondernemers opgenomen: een alleskunner, iemand met deuk(en) (lage score(s) in het spindiagram) en iemand die geen ondernemer is. De soorten ondernemers worden hieronder uitgelegd:

- Het type de 'alleskunner' heeft een uitgebalanceerd profiel. Alle persoonskenmerken zijn voldoende ontwikkeld. Dit soort ondernemer zou alle 'soorten' ondernemingen kunnen opzetten. De slagingskans blijft even groot wanneer hij alleen of samen gaan ondernemen op basis van de persoonskenmerken. Het is hierbij van belang om te kijken naar iemand loopbaandrijfveren en loopbaanwaarden. Wanneer hij vrijheid als belangrijkste waarde heeft is het aan te raden om zelfstandige ondernemer te worden. Echter kan het ook een type zijn die graag spart met anderen. Dan is het aan te raden om een vorm op te gaan zetten wanneer hij samen gaat werken of mensen om zich heen verzameld waarmee hij kan sparren. Het is afhankelijk van zijn motivatie en wat hij wil bereiken.
- Het type ondernemer met 'deuken' in zijn profiel heeft een spindiagram waarin één of meerdere persoonskenmerken laag gescoord zijn. Deuken zijn persoonskenmerken waarbij een lage score is behaald en die daardoor in het spinnenwebfiguur voor een letterlijke deuk zorgen. Deze benaming werd tijdens de focusgroep genoemd voor dit type ondernemer en daarom is ervoor gekozen deze benaming aan te houden. Bij dit type persoon wordt er aangeraden om naar de motivatie van een persoon om te gaan ondernemen te gaan kijken. Zodra de motivatie laag is om te ondernemen, wordt de slagingskans laag verwacht. Het is dan aan te raden om dit soort persoon te bemiddelen naar loondienst. Wanneer iemand echter een hoge motivatie heeft moet er gekeken worden of de persoon bereid is om zich te ontwikkelen of niet. Ook is het van belang om nu te kijken of hij liever alleen of samen wil gaan werken. Als iemand alleen wil gaan ondernemen en bereid is om zicht te gaan ontwikkelen, zou het coachingstraject zich moeten richten op deze deuken om zo alle persoonskenmerken voldoende te hebben om te gaan ondernemen. Als iemand samen wil gaan werken is het van belang om te kijken of hij samen een onderneming wil gaan opstarten of voldoende heeft aan een sparringpartner(s).
- Het derde type is iemand waarbij aangeraden wordt om geen onderneming op te starten. Bij dit type zijn de persoonskenmerken over het algemeen laag ontwikkeld of zijn er vele deuken in zijn profiel. Bij dit type persoon wordt aangeraden een coachtraject te starten met als doel coaching richting loondienst.

Hoofdstuk 6 - Conclusie en discussie

In hoofdstuk zes zal in het eerste gedeelte antwoord gegeven worden op de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen. De resultaten van de uitgevoerde onderzoeksmethodes worden hiervoor gebruikt evenals de theorie. In het tweede gedeelte is er kritisch gekeken naar het uitgevoerde onderzoek door de onderzoekster en worden er discussiepunten aangedragen.

6.1 - Conclusie

Deelvraag 1: Welke persoonskenmerken horen thuis bij het ondernemerschap?

Deelvraag 1 is beantwoord aan de hand van het theoretisch kader. In het verleden zijn er vele onderzoeken gedaan naar het geheim van goed ondernemerschap (Ministerie van Economische Zaken, 2001). Er zijn verschillende meningen en resultaten van onderzoeken naast elkaar gelegd. De lijst van persoonskenmerken die gebruikt is in het afstudeeronderzoek, is door Driessen (2007) opgesteld. Na het vergelijken van de verschillende bronnen is het persoonskenmerk flexibiliteit toegevoegd aan zijn lijst. Driessen (2007) heeft deze gekenmerkt als een kwaliteit, maar in dit onderzoek wordt hij als een persoonskenmerk beschouwd. In dit onderzoek is er uitgegaan van de volgende persoonskenmerken van ondernemerschap: prestatiegerichtheid, zelfstandigheid, dominantie, sociale oriëntatie, effectiviteit of zelfvertrouwen, doorzettingsvermogen, risicobereidheid en flexibiliteit.

Deelvraag 2: Hoe zijn persoonskenmerken te meten in relatie tot ondernemerschap?

Dit kan aan de hand van een loopbaaninstrument speciaal ontwikkeld voor ondernemers. De E-Scan is hier een voorbeeld van en is tegelijkertijd de enige betrouwbare test die de onderzoekster heeft gevonden waarbij alle persoonskenmerken van ondernemerschap gemeten worden. Tevens meet de E-Scan de acht vastgestelde persoonskenmerken van ondernemerschap. Deze worden weergegeven in een persoonsprofiel. De conclusie van deze deelvraag is, de E-Scan voor ondernemers maakt persoonskenmerken van ondernemerschap meetbaar.

Deelvraag 3: Wat is matchen en hoe kan het ingezet worden als een instrument?

Het antwoord op deze vraag wordt in hoofdstuk twee gegeven. Matchen is het combineren van gegevens (Woorden.org, n.d.). Het matchingsproces kan helpen bij het bepalen van de overeenstemming (fit) tussen werk en een persoon (Groen en Vasbinder, 2007). In het geval van dit onderzoek kan matchen de 'fit' tussen de persoonskenmerken en ondernemingsvormen weergeven.

In de conclusie van deelvraag 1 wordt gerefereerd aan de acht persoonskenmerken behorende bij het ondernemerschap. In combinatie met een bestaand instrument als de E-Scan kan er vervolgens een match gemaakt worden op basis van de uitkomst van de E-Scan, de persoonskenmerken behorende bij het ondernemerschap en de persoonskenmerken behorende bij de verschillende ondernemingsvormen.

Deelvraag 4: Wat is de matchingsbenadering met betrekking tot de loopbaan?

Voor de afstudeerscriptie werd er in eerste instantie een advies geschreven voor een matchingsinstrument. De visie die hieraan ten grondslag lag was, er zal een 'match' gemaakt moeten worden tussen een persoon en een ondernemingsvorm om uitval tegen te gaan. De methode die het beste aansloot op deze visie is de matchingsbenadering omdat de matchingsbenadering te maken heeft met meetbaarheid. Bij het koppelen van personen aan een ondernemingsvorm op basis van persoonskenmerken zullen de persoonskenmerken gemeten moeten worden evenals de benodigde persoonskenmerken voor de ondernemingsvorm. Aan het toepassen van deze matchingsbenadering kleven zowel voor- als nadelen. Er zal bij een digitaal instrument statische informatie ingevuld moeten worden om als basis voor een 'match' te dienen. Een nadeel hiervan is dat er geen rekening gehouden

wordt met externe en interne ontwikkelingen die van invloed zijn op de persoon aan de ene kant en het ondernemerschap aan de andere kant. De matchingsbenadering mist dit aspect.

Tijdens het verdere onderzoek naar de ontwikkeling van een matchingsinstrument blijkt dat een dergelijk instrument niet de gewenste oplossing biedt. De kritiek dat een matchingsbenadering een te simpele en statische stroming is, blijkt door dit onderzoek onderbouwd te worden. Op basis van deze bevinding wordt er een nieuwe aanpak geadviseerd. Deze aanpak wordt gebaseerd op een combinatie van matching- en dynamische stromingen. De dynamische stromingen houden rekening met het feit dat zowel de persoon als de (arbeids-) omgeving constant onderhevig zijn aan ontwikkelingen (Post, 2010). Omdat ondernemerschap een dynamisch onderwerp is, is er gekozen voor een aanpak die meer rekening houdt met variabele factoren. Om het te probleem dat een matchingsinstrument te statisch is te tackelen, wordt een combinatie van deze stromingen aangeraden. Naar eigen inzicht wordt dit 'dynamisch matchen' genoemd.

Deelvraag 5: Welke verschillende vormen ondernemingen zijn er te definiëren op basis van persoonskenmerken?

Op basis van de interviews is er een afwijkende indeling naar voren gekomen die in het verdere onderzoek niet bruikbaar bleek te zijn, dit omdat deze werd gebaseerd op de personeelsomvang van de organisatie. Aan de hand van de uitspraken tijdens de focusgroep is er een nieuwe indeling gecreëerd. Deze indeling bestaat niet uit ondernemingsvormen, maar uit soorten ondernemers. De indeling ziet er als volgt uit:

- Een 'alleskunner'
- Iemand met 'deuken'
- Iemand die 'geen ondernemer' is

Deelvraag 6: Wat zijn de kenmerken van de verschillende ondernemingsvormen vastgesteld bij deelvraag 5?

Zoals in de vorige paragraaf te lezen is, is er een indeling gemaakt op basis van soorten ondernemers in plaats van ondernemingsvormen. De kenmerken van de soorten ondernemers zijn gebaseerd op de bevindingen van de focusgroep en worden hieronder toegelicht.

Een 'alleskunner' heeft een uitgebalanceerd profiel waarbij elk persoonskenmerk voldoende aanwezig is. Dit houdt in dat elk kenmerk minimaal een zes scoort bij de E-Scan. Er zijn geen lagere scores dan een zes in het profiel van een 'alleskunner' te vinden.

Iemand met 'deuken' heeft één tot drie deuken in zijn profiel. Met deuken wordt een lage score op een persoonskenmerk bedoelt. Een lage score is een score van vijf of lager.

Iemand die geen ondernemer is, heeft op alle of bijna alle persoonskenmerken een score van een vijf of lager. Het kan voorkomen dat er één uitschieter naar boven is, maar gemiddeld genomen heeft hij een lage score.

Hoofdvraag: Hoe kunnen persoonskenmerken van ondernemerschap gematcht worden met de verschillende vormen van ondernemerschap?

Het antwoord op de hoofdvraag bestaat uit meerdere facetten. Zo zou er geen match gemaakt moeten worden tussen de persoonskenmerken van ondernemerschap en de verschillende vormen van ondernemerschap op basis van personeelsomvang. Deze vaststelling werd bevestigd tijdens de interviews en de focusgroep. Tijdens het onderzoek bleek dat de verschillende ondernemingsvormen beter vervangen konden worden door een indeling op basis van 'soorten ondernemers' zoals benoemd in deelvraag 5 en 6. Dit omdat personeelsomvang geen persoonskenmerk van ondernemerschap is en

hierdoor geen rol speelt tijdens het matchen van deze persoonskenmerken van ondernemerschap aan de verschillende ondernemingsvormen.

Vervolgens bleek alleen de methode matchen niet geschikt te zijn voor dit onderwerp. Zoals in het antwoord op deelvraag 4 toegelicht is, is de matchingsbenadering statisch gebleken. Het advies om toch tot relevante resultaten te komen zal beginnen met het voorstellen van een nieuwe aanpak vanuit de combinatie van dynamische en matchingsloopbaantheorieën. Dit sluit meer aan bij de bewegelijkheid van het onderwerp ondernemerschap en ondernemers in het algemeen. Dit betekent dat er via een andere methode geprobeerd moet worden het uitvalpercentage te verlagen, maar dat een statisch instrument op zichzelf staand geen (duurzaam) resultaat biedt. Het advies is om de E-Scan in te zetten om de (startende) ondernemer aan een soort coachtraject. Dit coachingstraject wordt gebaseerd op een soort ondernemer, wat weer gebaseerd is op het niveau van de persoonskenmerken van ondernemerschap.

De conclusie is dat er te veel variabele factoren een belangrijke rol spelen binnen het ondernemerschap om tot een betrouwbare en bruikbare match te kunnen komen. In mijn aanbevelingen zal er gerefereerd worden aan een nieuwe methode die dynamischer toegepast kan worden. Waardoor verwacht mag worden dat de bruikbaarheid zal toenemen. Dit omdat de nadelen van een matchingsstroming worden aangepakt door dynamische invloeden die wel rekening houden met de bewegelijkheid van de omgeving.

6.2 - Discussie

In dit onderdeel worden de discussiepunten en hiaten van het onderzoek beschreven. Tijdens een vervolgonderzoek of wanneer het onderzoek opnieuw uitgevoerd gaat worden kan/moet er rekening gehouden worden met deze kritische punten.

→ In totaal zijn er vijf ondernemerscoaches geraadpleegd ten behoeve van het onderzoek. Dit aantal is vrij laag. Vanwege het tijdspad is er gekozen om drie ondernemerscoaches te interviewen. Om meerdere meningen te verzamelen is de focusgroep georganiseerd. De opkomst van de focusgroep was erg laag. Tijdens de eerste geplande datum was er geen opkomst. De drie ondernemerscoaches die aanwezig zouden zijn bleken de afspraak ondanks een reminder vergeten te zijn. Bij de tweede afspraak waren maar twee mensen aanwezig. Er waren drie afzeggingen op korte termijn. Het achterliggende doel om meerdere meningen op een tijdstip te vergaren is hierdoor niet gelukt. De informatie was nog niet verzadigd en het is daarom sterk aan te raden dat bij het herhalen van het onderzoek de onderzoekspopulatie te vergroten.

De bereidheid om te werken leek in eerste instantie hoog te zijn, maar wanneer er andere afspraken voorbijkwamen die voor de ondernemerscoaches gunstiger waren grepen zij die kans. Het belang om mee te werken was laag. Daarom wordt er afgeraden een focusgroep voor ondernemerscoaches te houden en voor persoonlijke interviews te kiezen. Zo is het gemakkelijker een tijdstip te vinden waarop het de ondernemerscoach schikt en kunnen er meerdere expert-meningen gehoord worden.

→ De interviewtechniek van de onderzoekster zou voor een volgend onderzoek verbeterd mogen worden. De interviews met de ondernemerscoaches leverden vaak maar voor een klein gedeelte relevante informatie voor het onderzoek op. De onderzoeksters heeft de focus te vaak op een 'leuk' interview gelegd in plaats van op een nuttig interview. Dit kwam doordat het onderzoek een lange periode in beslag nam en de motivatie bij de onderzoeksters verminderd was op dat moment. Een tip om mee te nemen is om de interviews een meer gestructureerd karakter te laten hebben zodat ze een meer efficiënter karakter hebben. Dit kan gedaan worden door een vragenlijst op te stellen die tijdens

het interview langsgelopen kan worden. Ook een duidelijke tijdsplanning kan helpen om de voortgang te behouden en daarmee de motivatie te behouden.

→ Tussen de start en inleverdatum van het onderzoek zit een bestek van ongeveer één jaar. In deze periode is de hoofdvraag vanuit de opdrachtgever veranderd. Ook had dit als gevolg dat de deelvragen veranderd moesten worden. Deze waren niet scherp geformuleerd en dit had als gevolg in het onderzoek dat deze regelmatig herschreven moesten worden. Dit heeft veel extra tijd gekost en het is dan ook sterk aan te raden hier in het begin van het proces voldoende tijd aan te besteden.

→ Het onderzoek bestond uit twee subdoelen. Het eerste subdoel omvatte het vaststellen van de ondernemingsvormen en het tweede subdoel focuste zich op de kenmerken van deze ondernemingsvormen. Op het eerste subdoel is er een antwoord geformuleerd dat niet bruikbaar bleek te zijn. Hierdoor was het vervolg van het onderzoek moeizaam.

→ Het onderwerp ondernemerschap en de persoonskenmerken van ondernemerschap bleek een erg complex onderwerp te zijn. Een gedegen onderzoek naar dit onderwerp was erg lastig. Er zijn veel verschillende meningen over ondernemerschap en maatschappelijke ontwikkelingen hebben invloed op het onderwerp.

Er zijn twee mogelijkheden die een bijdrage leveren aan het aanpakken van de complexiteit van het onderwerp. De eerste optie bedraagt het vergroten van het aantal personen die deelnemen aan het onderzoek. Hiermee wordt het aantal meningen vergroot en de betrouwbaarheid van de informatie verhoogt. De tweede optie is om na te denken over de grootte van het onderzoek. Het onderzoek bestaat in zijn huidige vorm in twee delen, het vaststellen van ondernemingsvormen en de kenmerken per vorm qua persoonskenmerken vaststellen. Om de complexiteit te verminderen en meer de diepte in te kunnen gaan kan er voor gekozen worden één onderdeel te onderzoeken.

→ Tijdens het proces waren er gecompliceerde ontwikkelingen. Deze speelden zich af bij de afstudeerorganisatie en bij de onderzoekster zelf. De context van de scriptie is hierdoor veranderd. Dit gaf als gevolg dat het lastig was om op koers te blijven.

Hoofdstuk 7 - Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen beschreven naar aanleiding van dit afstudeeronderzoek. Het advies betreft een aanbeveling over hoe de persoonskenmerken tot een advies kunnen leiden in relatie met het starten van een onderneming. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een slotoverweging.

7.1 - Matchingstool alleen afraden

Het oorspronkelijke doel was om een matchinstrument te ontwikkelen om personen te kunnen matchen aan een ondernemingsvorm op basis van persoonskenmerken. Het eerste advies is om dit oorspronkelijke idee te laten varen. Het blijkt een erg complex idee te zijn om te realiseren waarbij de bruikbaarheid van de eventuele uitkomst in twijfel wordt getrokken. Zowel tijdens de interviews als tijdens de focusgroep kwamen deze bevindingen naar voren. Persoonskenmerken van ondernemerschap kunnen wel gemeten worden via de E-Scan, alleen kan er geen betrouwbare indeling in ondernemingsvormen gemaakt worden. Zoals de volgende uitspraak van een ondernemerscoach tijdens het onderzoek ondersteunt: *“de ene organisatie is de andere niet”*. De ondernemingen verschillen te veel van elkaar om vast te kunnen stellen bij welke organisatie welke persoonskenmerken gewenst zijn.

Het is überhaupt in twijfel te trekken of er een matchingsinstrument om ondernemers in ondernemingsvormen in te delen op basis van persoonskenmerken ontwikkeld kan worden. De externe omstandigheden (demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politieke factoren) van een onderneming zijn onderhevig diverse ontwikkelingen in de maatschappij waar je als ondernemer niet altijd invloed op hebt (Verhagen, 2010). Deze ontwikkelingen hebben invloed op een ondernemer en hiermee op welke persoonskenmerken opdat moment nodig zijn. Een voorbeeld hiervan is risicobereidheid. Wanneer het slecht met de economie gaat vergt het meer risicobereidheid van iemand om een onderneming op te richten dan wanneer de economie in een hoogconjunctuur zit. Dit zijn invloeden waar een matchingsinstrument onvoldoende rekening mee kan houden. Het punt zit hem niet in een matchingsstool. Een matchingsstool kan voor overzicht zorgen en een persoon helpen inzicht te geven in zijn wensen, waarden, persoonskenmerken etc. De twijfel zit in het punt van de indeling in organisatievormen. De aarzeling ontstaat door de vraag of organisaties zich überhaupt in organisatievormen laten indelen die van invloed hebben op de benodigde persoonskenmerken. Wanneer een matchingsstool in combinatie met andere benaderingen uit de verschillende theoretische stromingen ingezet wordt, kan het een nuttige bijdrage leveren. In het geval van dit onderzoek is het aan te raden om de oplossing te zoeken in een combinatie van matching- en dynamische loopbaantheorieën.

7.2 - E-Scan tijdens intake als leidraad voor ontwikkeltraject

Uit onderzoek voor De Stichting Instituut voor Toegepaste Sociologie (ITS) blijkt dat de basis van succes in een coachingstraject vaak al in het voortraject gelegd wordt. Het is van belang een goede diagnose te stellen en dit inhoudelijke te vertalen naar een coachingstraject waar de (startende) ondernemer mee gebaat is. Het blijkt dat ondernemers vaak achteraf of tijdens het traject zelf erachter komen wat ze nodig hadden. Door de intake zo in te richten dat dit meteen naar voren komt valt er winst te behalen. Een ondernemerstest is een voorbeeld om de intake efficiënter in te richten en heeft inmiddels bewezen toegevoegde waarde te hebben (Heijink, Poutsma, Van den Tillaart, Van Diemen & Warmerdam, 2009). De onderzoekster raadt aan om de E-Scan in te zetten als een ontwikkeltool. Op basis van de uitslag van de E-Scan kunnen ontwikkelpunten gemaakt worden.

Loopbaanbegeleiding kan gedefinieerd worden als een proces waarbij mensen instaat gesteld worden om hun beschikbare middelen aan te spreken voor het nemen van loopbaanbeslissingen en het aanpakken van loopbaan gerelateerde problemen (Arnold & Randall, 2010). Loopbaan coaching kan in

verschillende fases worden ingedeeld. Reddy (1987) heeft de volgende drie fases onderscheiden: begrijpen, uitdagen en uitvoeren. Het begin van een coachingstraject gaat meestal om het begrijpen. Om het begin van het loopbaanbegeleidingstraject efficiënter te laten verlopen zal voorafgaande het intakegesprek de E-Scan ingevuld worden. Op deze manier worden de persoonskenmerken gemeten en overzichtelijk weergegeven en wordt er aandacht gegeven aan het onderdeel begrijpen. Eveneens gaat er tijdens de intake geen tijd verloren aan het ontdekken van deze persoonskenmerken en wordt de efficiëntie van het gesprek verhoogt. In het verdere coachingstraject zullen de fasen uitdagen (het sturen van het denken van de werknemer door middel van gerichte vragen te stellen) en uitvoeren (er worden/zijn bepaalde keuzes gemaakt en het traject en de coach dient de persoon te helpen met deze plannen te concretiseren) doorlopen worden (Reddy, 1987).

Op basis van de focusgroep en met de eerdergenoemde belangrijke onderwerpen (motivatieniveau en samen of alleen werken) in het achterhoofd is een nieuwe manier van differentiering gecreëerd. Met het niveau van de persoonskenmerken als uitgangspunt, worden de ondernemers in drie soorten / types ingedeeld. De eerste soort is de 'alleskunner', het tweede type iemand met 'deuken' (lage scores in zijn profiel) en als derde wordt het type onderscheiden die beter niet kan gaan ondernemen (toegelicht in paragraaf 5.4).

De onderwerpen motivatie om te ondernemen en de behoefte om alleen of samen te ondernemen spelen een belangrijke rol in het nieuwe advies. Wat aangeraden wordt door de onderzoekster is om aan het begin van een coachingstraject met een startende ondernemer te onderzoeken of de persoon alleen of samen wil gaan ondernemen. Dit blijkt van groot belang te zijn. Wanneer iemand alleen wil gaan ondernemen zijn er minder opties dan wanneer de persoon samen gaat werken. Daar staat tegenover dat samenwerken weer gevolgen heeft voor de vrijheid. Dit is een keuze waar goed over nagedacht moet worden. Om hierachter te komen is het aan te raden om in gesprek te gaan over de loopbaanwaarden en drijfveren van een persoon. Drijfveren zorgen ervoor dat je in actie komt en motiveren je om te gaan werken aan je wensen, doelen en passie (Van de Loo, 2014).

Als tweede is het van belang om de motivatie van de (startende) ondernemer helder in beeld te brengen. Uit onderzoek door het EIM, blijkt dat een hoge motivatie om te ondernemen de slagingskans vergroot (Bruins, Op de Coul, Stigter & Van Uzem, 2000). Tevens wordt er ervaren dat wanneer iemand sterk intrinsiek gemotiveerd is om te gaan ondernemen hij zijn valkuilen kan compenseren (focusgroep, 2017). Wanneer het blijkt dat zijn motivatie laag is, wordt de kans om een onderneming succesvol te runnen laag geacht. Met uitzondering van de het type de 'alleskunner', is het aan te raden om in twijfel te trekken of de persoon een onderneming zou moeten gaan oprichten.

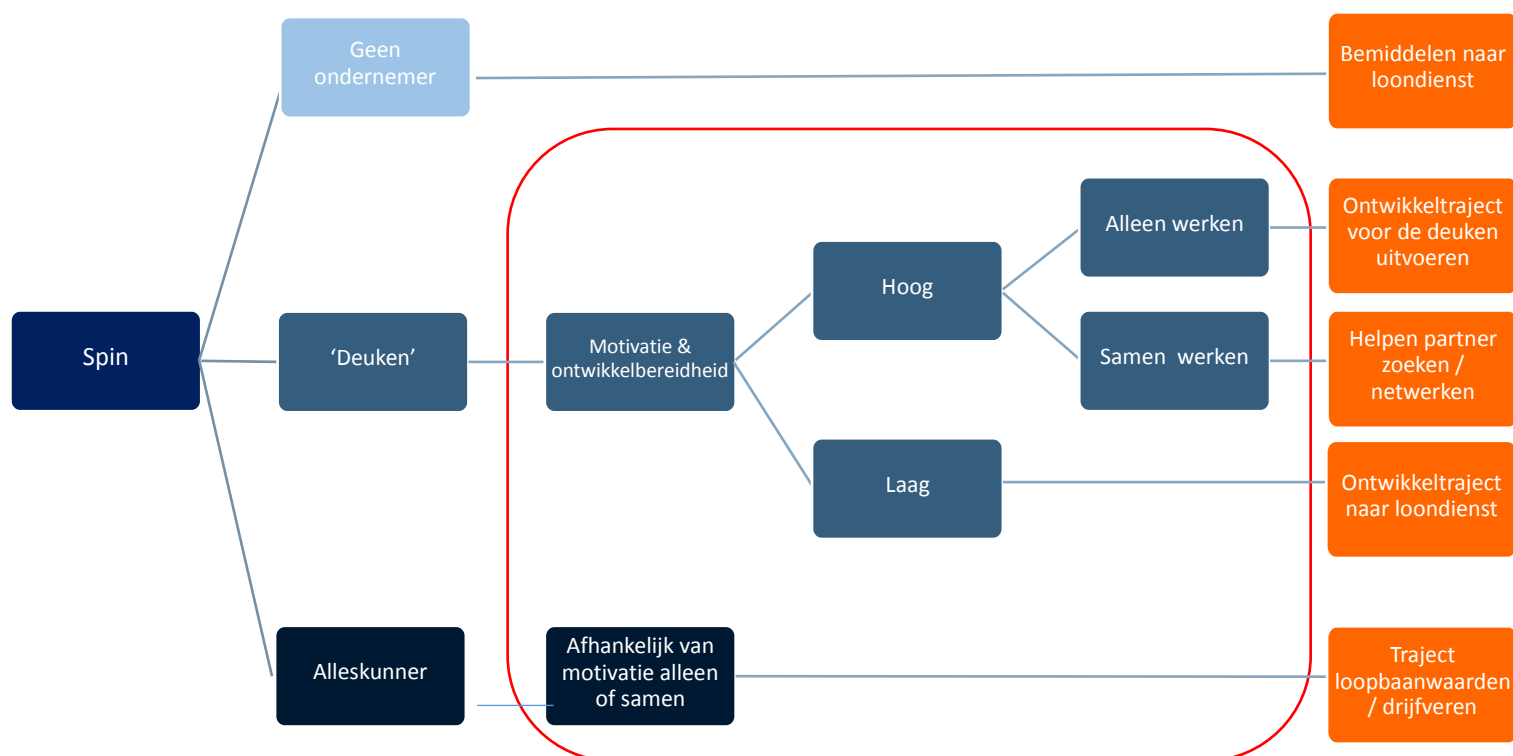
7.2.1 - Aanpassingen E-Scan

In het rapport komt standaard een ondernemersrol naar voren die het beste bij de persoon past. De opdrachtgever wilde zich op de persoonskenmerken richten en daarom laten we de ondernemersrol links liggen. Het advies is om naar het spindigram met persoonskenmerken te kijken. Momenteel staan hier de kwaliteiten ook in verwerkt. De focus ligt op de persoonskenmerken en daarom is het aan te raden om contact op te nemen met de ontwikkelaars van de test en te overleggen of de optie om een spin met alleen de persoonskenmerken toegevoegd kan worden. Wanneer dit niet mogelijk blijkt, kan via Excel op een eenvoudige wijze zelf een spindigram gemaakt worden met de persoonskenmerken. Dit kan gedaan worden op basis van de resultaten uit het persoonsprofiel. Hierin staan de scores die in Excel tot een spin verwerkt kunnen worden.

7.3 - Coachtraject

In figuur 6 is weergegeven hoe het traject per type ondernemer vormgegeven dient te worden op basis van bovengenoemde aanbevelingen. Als allereerste stap zal de E-Scan ingevuld moeten worden en de

spin met persoonskenmerken zal bestudeerd moeten worden. De ondernemerscoach zal op basis van deze resultaten de persoon onder een categorie ondernemer indelen. Dit is de eerste keuze die leidt tot een driedeling in coachtrajecten. Hoe de coachtrajecten vormgegeven zouden moeten worden is af te lezen in figuur 6. Het pad per type ondernemer kan in figuur 6 verder gevolgd worden. In de oranje blokken is af te lezen wat voor soort coachingstraject aangeraden wordt per type ondernemer. De blauwe blokken die binnen het rode vierkant vallen, zijn stappen die tijdens de intake of in vervolgesprekken behandeld moeten worden. Op basis van alleen de E-Scan is er hier nog geen antwoord op te geven. Door in gesprek te gaan zou gekeken moeten worden wat de motivatie, ontwikkelbereidheid en of de ondernemer alleen of samen zou moeten gaan werken.



Figuur 6: Schematische weergave van soorten ondernemers met bijbehorende coachtraject. (Eigen werk).

7.4 - Slotoverweging

De allerbelangrijkste constatering van de onderzoekster is dat ondernemerschap een ingewikkeld onderwerp blijkt te zijn en zich niet in een vast model laat gieten. Een matchingsinstrument met als uitgangspunt het matchen de verschillende ondernemingsvormen en persoonskenmerken van ondernemerschap wordt daarom sterk afgeraden. Het onderwerp is te complex om het alleen vanuit een matching gerichte stroming te benaderen. Het advies om de E-Scan meer als ontwikkeltool dan als absoluut meetinstrument in te zetten wordt onderstreept. Tijdens een coachtraject zal de E-Scan als leidraad gezien moeten worden en niet als exacte wetenschap.

Los van de bovenstaande bevindingen en adviezen, durf ik vraagtekens te zetten bij het kenmerken van het uitvalpercentage van startende ondernemingen als maatschappelijk probleem. Daarnaast betwijfel ik of er nu een universele oplossing voor te creëren is. Het feit dat een dergelijke oplossing nog niet voor handen is en belanghebbende partijen hier nog niet op grote schaal onderzoek naar (laten) doen, rechtvaardigt deze vraag. De focus van de overheid en andere betrokken instanties lijkt voornamelijk te liggen op het stimuleren van starten in plaats van het tegen gaan van uitval. Het

stimuleren van starten zou hiermee indirect een stimulerende werking kunnen hebben op uitval. Hierdoor lijkt het erop dat de uitval van startende ondernemers als een bijkomend en acceptabel maatschappelijk “probleem” gezien wordt.

Bronnenlijst

- 123.test.nl. (n.d.). *Ondernemend persoonlijkheidskenmerk*. Verkregen van: <https://www.123test.nl/ondernemend-persoonlijkheidskenmerk/>
- Arnold, J. & Randall, Y. (2014). *Psychologie van arbeid en organisatie*. Amsterdam: Pearson Benelux bv.
- Aronsson, G., Dallner, M. & Gustafsson, K. (2002). Work environment and health in different types of temporary jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology* (11).
- Asendorpf, B., J. (2009). *Psychologie van de persoonlijkheid*. Berlijn, Duitsland: Bohn Stafleu van Loghum.
- Barclays. (2015, juni). *The psychology of entrepreneurship: A data driven study into the motivation behind new business creation*. Verkregen van: <https://www.home.barclays/content/dam/barclayspublic/images/news-newsite/2015/06/Barclays%20report%2020150616v1-final.pdf>
- Bertens, C., Snoei, J. & Veldhuis-Van Essen, C. (2011, juni). *MVO-ambities in het MKB*. <http://mvoprestatieladder.nl/wp-content/uploads/2016/04/MVOambitiesinhetMKB.pdf>
- Black, M. D., McKay, R. A. & Krieshok, T. S. (2009). Career decision making: The limits of rationality and the abundance of non-conscious processes. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 275-290. Verkregen van: http://ac.els-cdn.com/saxion.idm.oclc.org/S0001879109000591/1-s2.0-S0001879109000591-main.pdf?_tid=35012fbc-405a-11e7-879d-00000aab0f26&acdnat=1495614363_2ed796e7a3bea790eb82bc9f3ad19b61
- Boeije, H., (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boeije, H., 't Hart, H. & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Uitgeverij: Boom Lemma uitgevers.
- Bollen, J. C., Meijerink, G. W. & Rojas-Romagosa, H. A. (2016, juli). *Nederlandse kosten Brexit door minder handel*. Verkregen van: <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Policy-Brief-2016-07-Nederlandse-kosten-Brexit-door-minder-handel>.
- Bosma, E., Stam, E. & Wennekers, S. (2010, januari) *Intrapreneurship – An international study*. Verkregen van EIM Research Report: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41867261/BosmaStamWennekers_2011.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1482143511&Signature=pVlfrCDz4lBIOyfSq0fjPxYYtYo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DOndernemende_werknemers_in_internationaa.pdf
- Bright, J. & Pryor, R. (2011). *The Chaos Theory of Careers. A new perspective on working in the twenty-first century*. New York: Taylor & Francis. Verkregen van: [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=H6NP9v6KNVIC&oi=fnd&pg=PR3&dq=\(Pryor+%26+Bright+chaos&ots=_C2FhkEwlv&sig=b_5Gbs7jEGEGOOQK6c0sRhi_HOY#v=onepage&q=chaos&f=false](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=H6NP9v6KNVIC&oi=fnd&pg=PR3&dq=(Pryor+%26+Bright+chaos&ots=_C2FhkEwlv&sig=b_5Gbs7jEGEGOOQK6c0sRhi_HOY#v=onepage&q=chaos&f=false)

- Brinkman, J. & Oldenhuis, H. (2014). *Beroep op onderzoek*. Uitgeverij: Noordhoff Uitgevers bv.
- Broekhuizen, K., Jonker, S. & Leupen, J. (2014, oktober). (a) Kabinet zet rem op wildgroei aan zzp'ers. *Financieel Dagblad*. Verkregen van: <https://fd.nl/frontpage/economie-politiek/900279/kabinet-zet-rem-op-wildgroei-aan-zzp-ers>
- Broekhuizen, K., Jonker, S. & Leupen, J. (2014, oktober). (b) Kabinet werkt aan plan om groei van zzp'ers in te dammen; Toenemend aantal eenpitters kost de schatkist te veel geld. *Financieel Dagblad*. Verkregen van: <http://academic.lexisnexis.nl/>
- Bruins, A., Op de Coul, J., Stigter, H. W. & Van Uxem. (2000, juni). *Analyse van succes- en faalfactoren van startende ondernemers*. EIM. Verkregen van: <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/a200004.pdf>
- Brummelkamp, G. (2011). *Startende ondernemers*. Verkregen van: <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/a201101.pdf>
- Brummelkamp, G. & Te Peele, A. (2007, februari). *Succes in Nederland. Casestudie van zeven succesvolle bedrijven*. Ben Haag: Ando, bv. Verkregen van: <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/a200612.pdf>
- Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS]. (2013). *'Nieuwe' zzp'ers willen uitdaging en zelf hun werktijden bepalen*. Verkregen van: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/4B3AE23D-C17A-4037-9D4C-7BCC7A981B0D/0/pb13n039.pdf>
- Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS]. (2014, december). *Achtergrondkenmerken en ontwikkelingen van zzp'ers in Nederland*. Verkregen van: <https://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/0374E776-5C6D-428E-B7B9-FEADA895CB48/0/009093ZZPersinNederland.pdf>
- Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS]. (2016, februari). *Positie werkkring en arbeidsduur: aantal vaste werknemers verder gedaald*. Verkregen van: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/korte-termijn-ontw/vv-positie-werkkring-arbeidsduur-art.htm>
- Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS]. (n.d.). *Begrippen*. Verkregen van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen?tab=z#id=zelfstandige-zonder-personeel--zzp>
- Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS]. (n.d.). *Dossier zzp*. Verkregen van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-zzp>
- Centraal Planbureau [CPB]. (n.d.). *1.2 Beschouwing*. Verkregen van: <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/MEV-2017-Beschouwing.pdf>
- Clarke, M. (2008). Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: career patterns employability. *Career Development International*, 14 (1), 8-28. Verkregen van: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13620430910933556>
- De Haan, J., Roeters, A., Turkenburg, M., Van Campen, C., Van den Broek, A., & Vermeij, L. (2016, december). *De toekomst tegemoet*. Verkregen van Sociaal en Cultureel Planbureau: <https://www.arbeidsdeskundigen.nl/cms/files/2017-03/werken.pdf>

- De Jonge, J., Le Blanc, P. M. & Schaufeli, W. B. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Uitgeverij: Bohn Stafleu van Loghum. Verkregen van:
<https://assortiment.bsl.nl/files/086a9865-45f3-468c-afc3-e03aad540f58/9789031398539proefhoofdstuk.pdf>
- De Raad, B & Doddema-Winsemius, M.. (1999) *Instincts and personality*.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886998002402>
- De Raad, B & Doddema-Winsemius, M. (2006). *De Big 5 persoonlijkheidsfactoren: Een methode voor het beschrijven van persoonlijkheidseigenschappen*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- De School voor Ondernemers [DSVO]. (n.d.). *Voorzieningen*. Verkregen van:
www.deschoolvoorondernemers.nl
- Dhondt, S., Liebrechts, W. & Preenen, P. (2015, september) (a). Intrapreneurship stimuleren? *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisatie*, (3). Verkregen van:
http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/319787/TvOO_Preenen_et_al._2015_Waarom_intrapreneurship.pdf?sequence=1
- Dhondt, S., Liebrechts, W. & Preenen, P. (2015, maart) (b). Niet iedere werknemer is een intrapreneur. *Economisch Statistische Berichten [ESB]*, 100(4706). Verkregen van:
<http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/319868>
- Driessen, M. (2007). *De ondernemende ondernemer. Leer jezelf ontwikkelen tot een entrepreneur*. Uitgeverij: Entrepreneur Consultancy bv.
- Echtelt, P., Vlasblom, J. D. & Voogd-Hamelink, M. (2015, februari) *Aanbod van Arbeid 2014, Arbeidsdeelname, flexibilisering en duurzame inzetbaarheid*. Verkregen van: Sociaal en Cultureel Planbureau: https://www.werkenmantelzorg.nl/UserFiles/files/actueel-nieuws/Aanbod_van_Arbeid_2014_SCP.pdf
- Elfring, T. (1999). *Oplevend ondernemerschap*. <http://edepot.wur.nl/235408>
- Entrepreneurscan. (n.d.). *Waarom een E-Scan?* Verkregen van:
<http://ondernemerstest.entrepreneurscan.com/achtergrond/>
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (n.d.) *How GEM Defines Entrepreneurship*. Verkregen van:
<http://www.gemconsortium.org/wiki/1149>
- Groen, T. & Vasbinder J. W. (2007). *Tussen zoeken en vinden. Een verkenning van buitenlandse ervaringen met technologieën om mensen te helpen bij het vinden van werk*. Warnsveld: Prisma & Partners. In opdracht van: Stichting Instituut GAK. Verkregen van:
<http://docplayer.nl/1611733-Tussen-zoeken-en-vinden-een-verkenning-van-buitenlandse-ervaringen-met-technologieen-om-mensen-te-helpen-bij-het-vinden-van-werk.html>
- Heijink, J., Poutsma, E., Van den Tillaart, H., Van Diemen, C. & Warmerdam (2009, januari). *Coaching van startende ondernemers. Onderzoek naar vorm, inhoud en kwaliteit van de coaching in de optiek van aanbieder en gebruikers*. Verkregen van ITS Radboud Universiteit: 0
<http://www.brnprojecten.eu/files/downloads/Coaching%20van%20startende%20ondernemers,%202009.pdf>

- Hensel, R. & Van Ee, M. (n.d.). *Training and developing innovative entrepreneurship. The dynamics of the interaction between personality and an entrepreneurial learning performance*. (concept- (pre-publishing) version). Den Haag: University of Applied Sciences (THUAS)
- Holland, J. L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environment*. Uitgeverij: Psychological Assessment
- Holland, J.L. (2008). *Hollands Zelfonderzoek voor Beroeps-en loopbaankeuze*. Amsterdam: Hogrefe Uitgeverij.
- Internationalisation Monitor 2012. (2012). *Enterprise demography of international and domestic firms*. Verkregen van:
<file:///C:/Users/Tess/Downloads/Internationalisation%20monitor%202012%20hoofdstuk%206.pdf>
- Instituut voor Midden- en Kleinbedrijf [IMK]. (n.d.). *Ondernemerscan*. Verkregen van:
<http://www.imkondernemerscan.nl/>.
- Jaganjac, A., Schakel, L. & Smid, N. (2007). *Workplace Big Five. Professional Manual*. Utrecht: PiCompany.
- Jansen, P., Paffen, P., Thunnissen, M. & Thijssen, J. (2012). Human Resource Development in veranderd perspectief. *Tijdschrift voor HRM*. Verkregen van:
[file:///C:/Users/Tess/Downloads/TvHRM_Jansen_Paffen_Thijssen_Thunnissen_\(2012\).pdf](file:///C:/Users/Tess/Downloads/TvHRM_Jansen_Paffen_Thijssen_Thunnissen_(2012).pdf)
- Johnson, L. R., McCann, V. & Zimbardo, G., P. (2009). *Psychologie: een inleiding*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Josten, E., Vlasblom, J. D. & Vrooman. (2014, november). *Bevrijd of beklemd? Werk, inhuur, inkomen en welbevinden van zzp'ers*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau. Verkregen van:
<file:///C:/Users/Tess/Downloads/Bevrijd%20of%20beklemd%20.pdf>
- Kamer van Koophandel [KvK]. (2016, januari). *Bedrijfsleven 2015. Jaaroverzicht ondernemend Nederland*. Verkregen van: http://www.kvk.nl/download/Jaaroverzicht%20ondernemend%20Nederland%202015%20DEF_tcm109-414629.pdf
- Kamer van Koophandel [KvK]. (2016). *KvK Bedrijvendynamiek 2016*. Verkregen van:
https://www.kvk.nl/download/KvK%20Bedrijvendynamiek%201e%20half%20jaar%202016_tcm109-420809.pdf
- Kamer van Koophandel [KvK]. (2017, januari). *Bedrijfsleven 2016. Jaaroverzicht ondernemend Nederland*. Verkregen van:
https://www.kvk.nl/download/Jaaroverzicht%20Bedrijfsleven%20Nederland%202016%20versie%20US7_tcm109-433766.pdf
- Kuijpers, M., Meijers, F., & Winters, A. (2010). *Leren kiezen / kiezen leren. Een literatuurstudie*. Uitgeverij: Expertisecentrum Beroepsonderwijs. Verkregen van:
https://leren.saxion.nl/bbcswebdav/pid-825746-dt-content-rid-4949073_4/institution/AMA/HRM/HRM%20Dev%20jr%203-4%20HTD/HTDOnderwijs/leren%20kiezen%20kiezen%20leren.pdf

- Kwaliteitsinstituut voor de gezondheidszorg CBO. (2004, september). *Handleiding focusgroepen*. Verkregen van: <http://www.communicerenmetarmen.be/sites/default/files/HandleidingFocusgroepenCBO200409.pdf>
- LDC Business. (n.d.). *Ondernemerstest*. Verkregen van: <https://www ldc.nl/beroependatabase-loopbaantest-studiekeuzetest/verdieping/ondernemerstest>
- Luken, T. (2002, augustus). *Employability. Wat beweegt de werknemer?*. Amsterdam: Luken Loopbaan Consult. Verkregen van: <http://home.planet.nl/~tluken/RapportEmployability1.PDF>
- Luken T. (2004). Zijn competenties meetbaar? Dilemma en uitweg bij het werkbaar maken van het competentiebegrip. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 22. Verkregen van: <http://home.planet.nl/~tluken/ArtikelTvHO%20A4.pdf>
- Luken, T. (2011, maart). *Loopbaanbegeleiding schiet de lerende voorbij. Discussiestuk*. Amsterdam: Luken Loopbaan Consult. Verkregen van: <http://home.planet.nl/~tluken/discussiestukLOB.pdf>
- Luken, T. & Wijers, G. (1997). *Zicht op arbeid*. Uitgeverij: LDC Publicaties.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NY: van Nostrand
- Ministerie van Economische Zaken & Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen. (2001, november). *De succesvolle ondernemer, Ondernemers vertellen over succes en falen*. Verkregen van: <http://docplayer.nl/1690135-De-succesvolle-ondernemer-ondernemers-vertellen-over-succes-en-falen.html>
- Ministerie van Economische Zaken & Panteia. (2015). *De staat van het mkb 2015*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek. Verkregen van: [file:///Users/dsvo/Downloads/De-staat-van-het-MKB-2015%20\(1\).pdf](file:///Users/dsvo/Downloads/De-staat-van-het-MKB-2015%20(1).pdf)
- Ministerie van Financiën (2015, april). *IBO Zelfstandigen zonder personeel*. Verkregen van: <http://www.rijksbegroting.nl/system/files/12/2015-ibo-zelfstandigen-zonder-personeel.pdf>
- Mintzberg, H. (2008, juni). *Organisatie structuren*. Amsterdam: Pearson Benelux bv.
- Mok, A. L. (2011). *Arbeid, bedrijf en maatschappij*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Nederlandse Omroep Stichting [NOS]. (2016, 22 september). *CPB: vaste banen verdwijnen door beleid*. Verkregen van: <http://nos.nl/artikel/2133855-cpb-vaste-banen-verdwijnen-door-beleid.html>
- Noomen, J. L. (2012). *Integraal personeelsmanagement*. Uitgeverij: Boom Lemma Uitgeverij.
- Ondernemersplein. (n.d.) *Alle rechtsvormen op een rij*. Verkregen van: <http://www.ondernemersplein.nl/ondernemen/bedrijf-organiseren/rechtsvormen/info-en-advies/alle-rechtsvormen-op-een-rij/>
- Platteel, I. & Uterwijk, I. (n.d.). *Het HZO – Hollands Zelfonderzoek voor beroeps- en loopbaankeuzes*. Hogrefe. Verkregen van:

http://www.hogrefe.nl/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Onderdelen_tests/Het_HZ_O_-_PDF_incl_opleidingenzoeker.pdf

Post, J. (2010, november). Van vast naar vloeibaar. Overzicht van een eeuw loopbaantheorie. *Loopbaanvisie* (4). Verkregen van: <https://saxion.nl/wps/wcm/connect/0f867157-2ff5-4c01-a106-f8516f944c75/2.1.+Van+vast+naar+vloeibaar%2C+jouke+post.pdf?MOD=AJPERES>

Pinchot III, G. (1987). Innovation through intrapreneuring. *Research Management*, 13(2), pp. 14-19. Verkregen van: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00345334.1987.11757021?journalCode=urtm19>

Raad voor Werk en Inkomen. (2009, juni). *Diagnose bij re-integratie: Analyse en aanbevelingen*. In opdracht van: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Verkregen van: <http://onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/o2hgs4ia/diagnose-bij-re-integratie.pdf>

Reddy, M. (1987). *The Manager's Guide to Counselling at Work*. Leicester: British Psychological Society.

Savickas, M. L., (2009, maart). Pioneers of the Vocational Guidance Movement: A centennial celebration. *The Career Development Quarterly*, 57. doi: 10.1002/j.2161-0045.2009.tb00111.x

Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship, The individual opportunity nexus*. Uitgeverij: Edward Elgar (EN). Verkregen van: https://books.google.nl/books?id=0Fxo_Wsh30kC&pg=PR3&hl=nl&source=gbp_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false

Shane, S. en Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. Verkregen van: <http://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Shane%2520%252B%2520Venkat%2520-%2520Ent%2520as%2520field.pdf>

Super, D. E. (1957). *The psychology of careers: an introduction to vocational development*. Uitgeverij: Harper

Smulders, P. & Van Ruysseveldt, J. (2008). Intrinsieke arbeidsoriëntatie en uitputting bij werknemers. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 24 (3). Verkregen van: <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/2354/1/ta-2008-3-ruysseveldt2.pdf>

Swanborn, G. P. (2010). *Basisboek sociaal onderzoek*. Uitgeverij: Boom Lemma uitgevers.

Synoniemennet. (n.d.). *Matchen*. Verkregen van: <http://synoniemen.net/index.php?zoekterm=matchen>

Thornton, P. H. (1999). *The sociology of entrepreneurship*. Verkregen van: https://www.researchgate.net/profile/Patricia_Thornton3/publication/228697727_The_Sociology_of_Entrepreneurship_Annual_Review_of_Sociology/links/00b4951b15ed47f76e000000.pdf

- Van Aken, J. & Andriessen D. (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: Wetenschap met effect*. Den Haag: Boom Lemma.
- Van Brussel, G. (2010, juni). Het ontwikkelen van een loopbaanperspectief. *LoopbaanVisie*, 62-68.
- Van Brussel, G. (2012). *De creatie van Ruimte met Stijl: De ontwikkeling van intrapreneurship als een loopbaanperspectief voor senior professionals* (Proefschrift). Verkregen van: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37977575/H12_vanBrussel_art._congresboek_Sioo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1475500592&Signature=Il%2FQUnFgJEzL0X2zHeYXdS7EFPg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDe_ontwikkeling_van_intrapreneurship_ove.pdf
- Van de Loo, M. (2014). *Persoonlijk ondernemerschap. Van speelbal naar sterspeler*. Amsterdam: Boom Nelissen, 1^e druk.
- Van Teeffelen, L. (2012, februari). *Het profiel van overnemers: onbekend maakt onbemind*. Verkregen van: <http://www.research.hu.nl/~media/sharepoint/lectoraat%20financieel-economische%20advisering%20bij%20innovaties/2012/fem%202012%20lex%20overnemers%20onbekend%20maakt%20onbemind.pdf>
- Van Vianen, A. E. M. (2013). *Dynamische loopbanen: een kwestie van vooruitkijken*. Uitgeverij: Koninklijke Van Gorcum.
- Van Vliet, N. (2013, oktober) *Collectieve intrapreneurship. Invloed van Intrapreneurship op projectteamprestatie*. (Proefschrift, Erasmus Universiteit Rotterdam). Verkregen van: <https://thesis.eur.nl/pub/18085/377998-nvlietmaster-thesis.pdf>
- Verhagen, P. (2010). *Kwaliteit met beleid. Basisboek voor sociale studies*. Bussum: Coutinho BV. Verkregen van: https://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra_info/H1/externe_omgeving_destep_factoren.pdf
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek*. Uitgever: Boom Lemma uitgevers, 4^{de} druk.
- Visser, C. (2014). Interesses als drijvende krachten achter ontwikkeling. *Tijdschrift voor Human Resource Development, O&O* (2). Verkregen van: http://progressiegerichtwerken.nl/p18-22_interesses%20als%20drijvende_OnO_14_02_LR.pdf
- Woldendorp, J. (2014, januari). *Reader beroepenkunde*. Verkregen van: https://leren.saxion.nl/bbcswebdav/pid-560785-dt-content-rid-3824733_4/institution/AMA/HRM/HRM%20jaar%202%20voltijd/INFOBO/Reader%20Beroepenkunde%202014.pdf
- Woorden.org. (n.d.). *Matchen*. Verkregen van: <http://www.woorden.org/woord/matchen>
- Zakenkompas. (n.d.). *Spinnenwebfiguur E-Scan*. Verkregen van: <http://www.zakenkompas.com/wp-content/uploads/2012/08/e-scan-voor-ondernemers-eigenschappen-marco-niehsen-3-2.png>
- Zwart, S. (n.d.) E-Scan voor ondernemers.

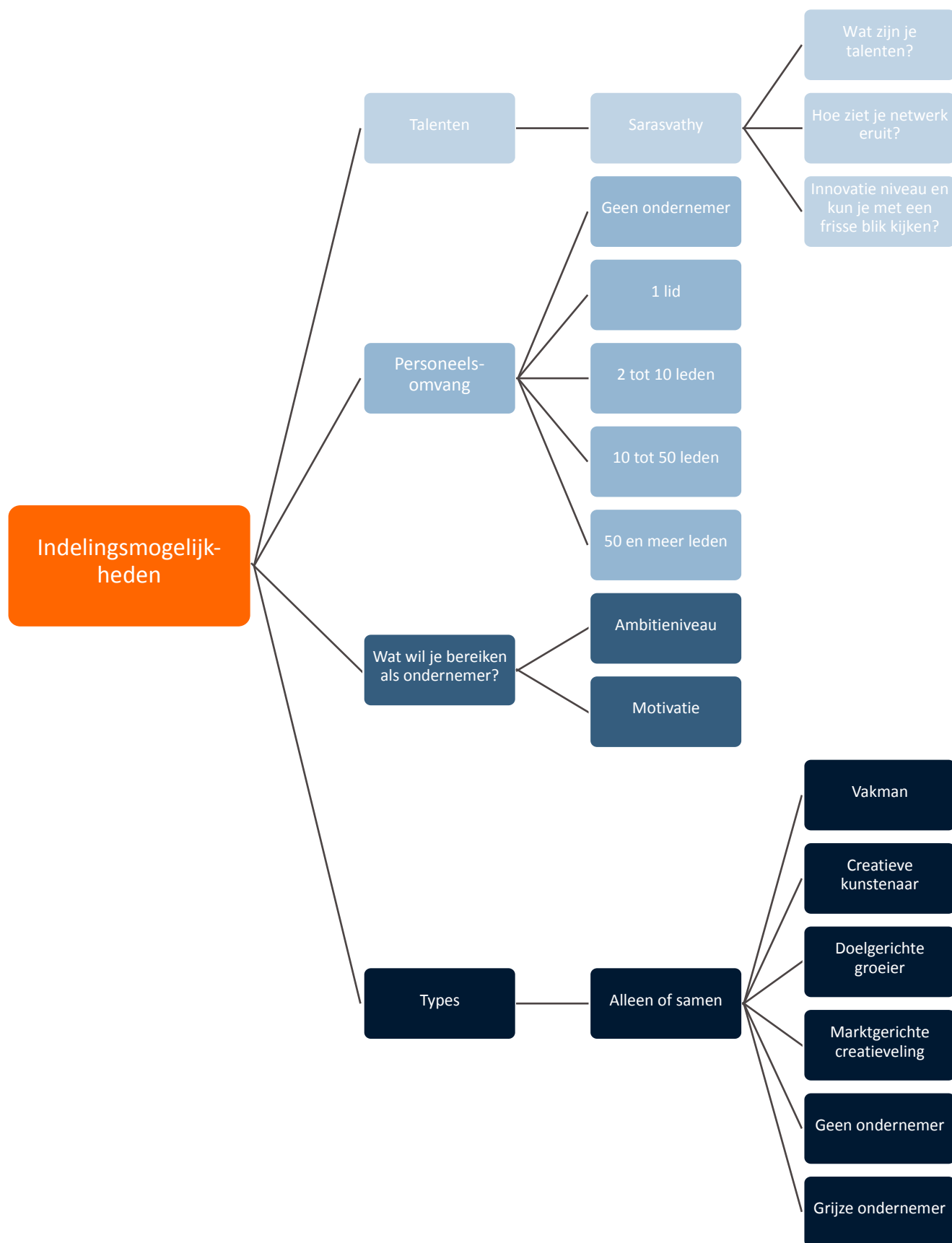
Bijlagen

Bijlage 1:	Codeboom interviews
Bijlage 2:	Uitnodiging focusgroep
Bijlage 3:	Programma focusgroep
Bijlage 4:	Omschrijving persoonskenmerken voor focusgroep
Bijlage 5:	Uitwerking tabel 2
Bijlage 6:	Spinnen met uitleg
Bijlage 7:	Kenmerken per spindiagram
Bijlage 8:	Resultaten per spindiagram
Bijlage 9:	Codeboom focusgroep
Bijlage 10:	Codelijst
Bijlage 11:	Eigen werkverklaring

De volgende bijlagen worden niet op papier afgedrukt, maar digitaal verstrekt. Er kan contact opgenomen worden met de onderzoekster wanneer er behoefte is om de bijlagen door te lezen.

Bijlage 12:	Interview 1 - transcriptie
Bijlage 13:	Interview 1 - open codering
Bijlage 14:	Interview 1 - axiale codering
Bijlage 15:	Interview 2 - transcriptie
Bijlage 16:	Interview 2 - open codering
Bijlage 17:	Interview 2 - axiale codering
Bijlage 18:	Interview 3 - transcriptie
Bijlage 19:	Interview 3 - open codering
Bijlage 20:	Interview 3 - axiale codering
Bijlage 21:	Focusgroep - transcriptie
Bijlage 22:	Focusgroep - open codering
Bijlage 23:	Focusgroep - axiale codering

Bijlage 1: Codeboom interviews



Bijlage 2: Uitnodiging focusgroep

Hallo...,

Mijn naam is Tess Heerschap en momenteel ben ik bezig met afstuderen aan de opleiding Human Talent Development aan het Saxion te Deventer. Het onderwerp van mijn afstudeerscriptie is ondernemerschap. Ik ben hiervoor aan het onderzoeken welke soorten ondernemerschap er zijn en welke vormen van ondernemerschap te herkennen zijn. Om dit te kunnen doen wil ik een brainstorm organiseren waar er over deze onderwerpen 'gebrainstormd' gaat worden. De verwachting is dat het ongeveer twee uur zal duren in een groepje van ongeveer vijf personen.

Via Pieter Peppelman, mijn opdrachtgever, heb ik u naam en contactgegevens gekregen. Hij gaf aan dat u kennis/ervaring hebt over ondernemers en met het coachen hiervan. Ik wilde u daarom vragen of u kan en wil meewerken aan mijn afstudeeronderzoek. Als u mee wilt doen houdt het in dat u eenmalig deelneemt aan een groepsbrainstorm. In eerder interviews heb ik geprobeerd vast te stellen welke vormen van ondernemingen er zijn. Hierbij moet u niet denken aan rechtsvorm of grote, maar aan werkzaamheden als ondernemer. De vastgestelde vormen worden aan de groep voorgelegd waarbij ik ga vragen wat jullie kenmerkend vinden voor de ondernemingsvorm vinden qua persoonskenmerken. De exacte datum waarop de brainstorm plaats gaat vinden is nog niet bekend. Deze zal in overleg geprikt worden wanneer er voldoende deelnemers zijn.

Ik hoop dat u er over na wil denken en mij kan/wil helpen met het afstuderen. Mocht u nog vragen hebben naar aanleiding van deze mail kunt u gerust contact opnemen door te reageren op deze e-mail of door te bellen naar 06-11989818. Ik zie uw reactie graag tegemoet komen.

Met vriendelijke groeten,
Tess Heerschap

Bijlage 3: Programma focusgroep

Focusgroep programma			
Onderdeel	Tijd (min)	Inhoud	Doel
Inloop	5	Iedereen neemt plaats.	Zorgen dat iedereen tegelijk start en rekening houden met vertraging etc.
Welkom	5	Iedereen welkom heten en per persoon zich voorstellen.	Het ijs breken.
Opening	4	Doel, programma, materiaal uitdelen.	Het doel van de dag bespreken voor een duidelijk verloop.
<u>Deel 1:</u> individueel spin bekijken	5	Iedere ondernemerscoach krijgt 10 spinnen voor zich van ondernemersprofielen met alleen de persoonskenmerken uit de E-Scan. Deze worden individueel bekeken en voor zichzelf een ondernemingsvorm aan gekoppeld.	De ondernemerscoaches vormen individueel een mening. Op deze manier wordt geprobeerd beïnvloeding en sociaal wenselijke antwoorden te beperken.
<u>Deel 2:</u> bespreken met elkaar	30	De uitkomsten van deel 1 worden besproken. Argumentatie wordt hierbij uitgewisseld.	Keuzes worden beargumenteerd. Er gaat bekeken wordt wat welke ondernemingsvorm kenmerkt (deelvraag 6). De manier waarop profielen gekoppeld worden aan een vorm kan hier worden aan afgeleid.
Pauze	10	Koffie / thee etc.	Ruimte geven om op te laden.
<u>Deel 3:</u> gezamenlijke conclusie	45	De vijf ondernemerscoaches moeten nu tot een gezamenlijke conclusie komen waar per spin een ondernemingsvorm gekoppeld is.	Er gaat een conclusie gevormd worden waarmee de onderzoekster aan de slag kan.
Afsluiting	10	De bijeenkomst samenvatten, bedanken en afsluiten + vragen of ze willen meewerken aan de extra check.	Afronden van de focusgroep. Ruimte voor opmerkingen / vragen.
Totaal: 115 minuten + 10 uitloop = 125 minuten totaal			
Benodigheden: - Ruimte - Koffie / thee etc. - Pennen - Apparaat om het gesprek op te nemen (mobiele telefoon) - 5-maal afgedrukt: de 10 spinnen, beschrijving van de begrippen en ondernemingsvormen.			

Bijlage 4: Omschrijving persoonskenmerken

Persoonskenmerken van ondernemerschap:

Prestatiegerichtheid

Dit gaat vooral over het willen presteren en over de motivatie. De gedrevenheid komt van binnen uit. Je wil jezelf continu verbeteren, je voelt je persoonlijk verantwoordelijk voor het oplossen van problemen, stelt doelen en je wil succesvol zijn.

Zelfstandigheid

Je bent zelfstandig als je een intense behoefte hebt aan onafhankelijkheid en zelfstandigheid. Je wil zelfstandig oordelen en kan weerstand hebben tegen suggesties van anderen en bent beperkt bereid tot aanpassen. Je hebt moeite om onder een baas te werken en anderen te volgen.

Dominantie

Dominantie is de behoefte aan controle en macht. Je wilt je laten gelden, leiden, organiseren, instrueren en of overtuigen.

Sociale oriëntatie

Dit zegt iets over de behoefte om in contact te komen met andere mensen. Bij een lage behoefte aan sociale oriëntatie voel je je vaak ongemakkelijk in gezelschap. Bij een hoge behoefte ga je graag relaties aan en doe je er alles aan om de relatie in stand te houden of indien nodig te herstellen.

Effectiviteit of zelfvertrouwen

Dit gaat over het geloof van mensen over de controle over de gebeurtenissen in hun leven. Ligt de controle buiten zichzelf of binnen zichzelf? Het geloof in eigen kunnen en de mate van zelfverzekerdheid in relatie tot anderen spelen hier een grote rol in.

Doorzettingsvermogen

Je hebt doorzettingsvermogen als je discipline en beheersingsvermogen hebt, doelgericht bent en persoonlijk verantwoordelijk voelt. Het gaat over het krachtig doorgaan ondanks tegenslagen of bezwaren, juist wanneer het moeilijk wordt.

Risico bereidheid

Risicobereidheid gaat over het kunnen omgaan met onzekerheid en de bereidheid verlies te nemen.

Flexibiliteit

Hierbij draait het om waarnemen, interpreteren, anticiperen en reageren. Flexibiliteit lijkt op aanpassingsvermogen. Je moet daarnaast kunnen improviseren.

Bijlage 5: Uitwerking tabel 2

Lijst van Driessen	OECD	Shane	Brummel- kamp	McClelland	Ministerie van econo- mische zaken	Barclays
Prestatie-gerichtheid <i>Dit gaat vooral over het willen presteren en over de motivatie. De gedrevenheid komt van binnen uit. Je wil jezelf continu verbeteren, je voelt je persoonlijk verantwoordelijk voor het oplossen van problemen, stelt doelen en je wil succesvol zijn.</i>	Pro-activiteit <i>Omdat: assertiviteit, en het tonen van initiatief onder pro-activiteit vallen (lijkt op gedrevenheid van binnenuit)</i>	Grote geldingsdrang <i>Omdat: Behoeft om belangrijk te zijn of zich te laten gelden</i>		Pro-activiteit <i>Omdat: assertiviteit en het tonen van initiatief onder pro-activiteit vallen (lijkt op gedrevenheid van binnenuit)</i>	Need for achievement <i>Omdat: willen presteren en resultaten behalen</i> Locus of control <i>Omdat: controle draait o.a. over een oorzaak geven aan wat er gebeurt in je leven (presteren)</i>	Achievement motivation <i>Omdat: de motivatie om wat te bereiken / presteren</i>
Zelfstandigheid <i>Je bent zelfstandig als je een intense behoefte hebt aan onafhankelijkheid en zelfstandigheid. Je wil zelfstandig oordelen en kan weerstand hebben tegen suggesties van anderen en bent beperkt bereid tot aanpassen. Je hebt moeite om onder een baas te werken en anderen te volgen.</i>		Onafhankelijkheid <i>Omdat: zelfstandig een mening of oordeel vormen of actie ondernemen, zonder zich te laten beïnvloeden door anderen.</i>			Locus of control <i>Omdat: controle hebben over de situatie een oorzaak geven aan wat er gebeurt in je leven</i>	Autonomy <i>Omdat: op zichzelf staand, zonder bemoeienis van buitenaf kunnen handelen</i>
Dominantie <i>Dominantie is de behoefte aan controle en macht. Je wilt je laten gelden, leiden, organiseren, instrueren en of overtuigen.</i>		Boven-gemiddelde extravertie <i>Omdat: Vooral door assertief, actief, en gericht op uitdaging</i>				

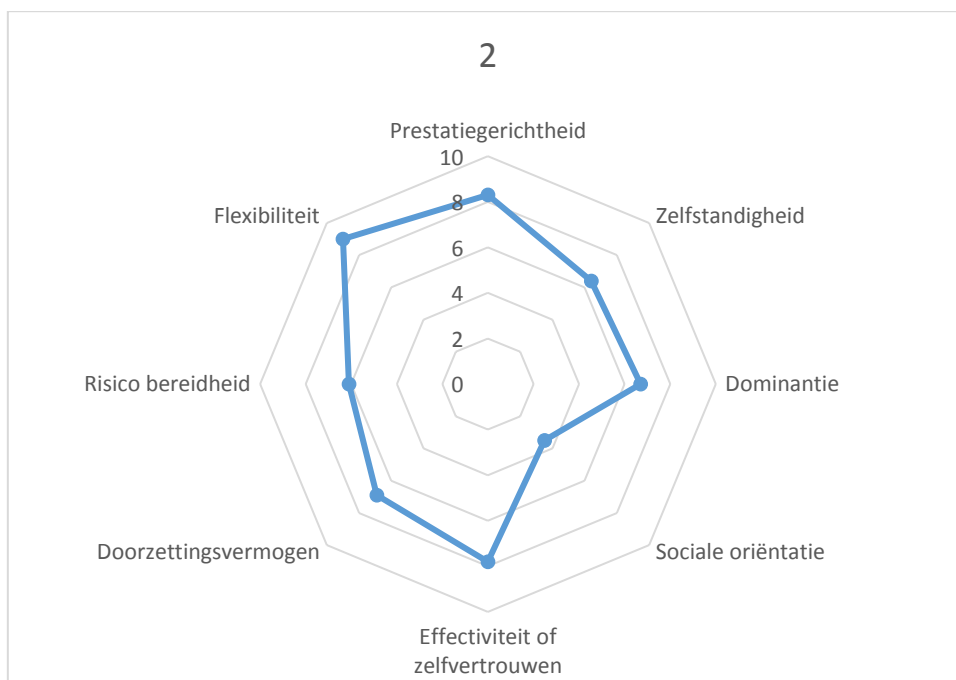
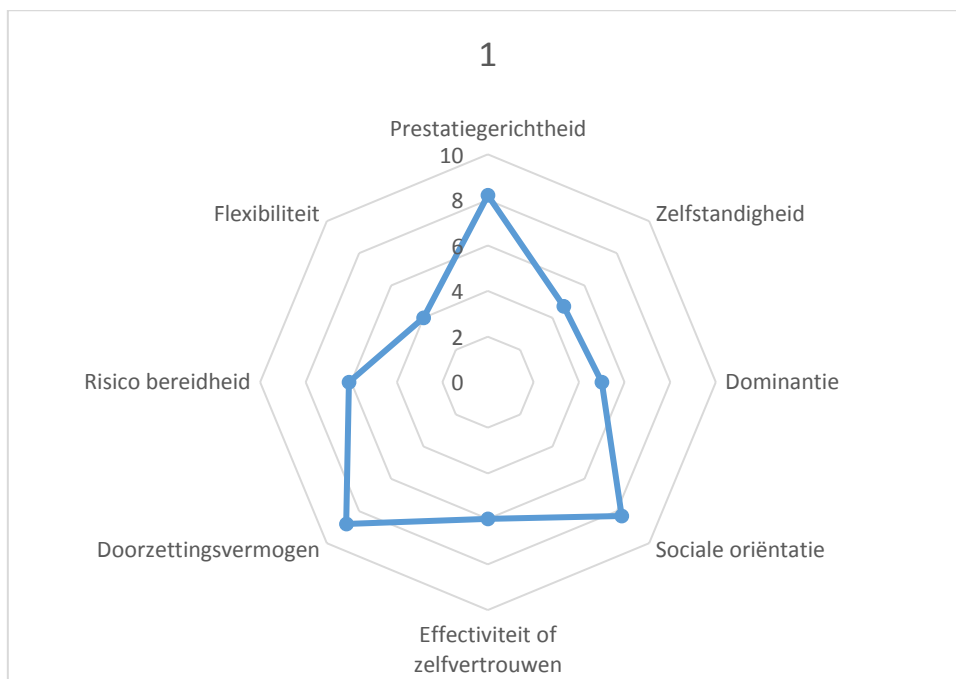
Sociale oriëntatie Dit zegt iets over de behoefte om in contact te komen met andere mensen. Bij een lage behoefte aan sociale oriëntatie voel je je vaak ongemakkelijk in gezelschap. Bij een hoge behoefte ga je graag relaties aan en doe je er alles aan om de relatie in stand te houden of indien nodig te herstellen		Prettig in de omgang naar anderen		Commitment naar derden <i>Omdat: verbindt zich aan werknemers, komt afspraken na en hecht waarde aan zakelijke contacten op korte en lange termijn.</i>		
		Boven gemiddelde extraversie <i>Omdat: warm, sociaal, assertief, actief, gericht op uitdaging en positieve emoties</i>				
Effectiviteit of zelfvertrouwen Dit gaat over het geloof van mensen over de controle over de gebeurtenissen in hun leven. Ligt de controle buiten zichzelf of binnen zichzelf? Het geloof in eigen kunnen en de mate van zelfverzekerdheid in relatie tot anderen spelen hier een grote rol in.				Prestatie oriëntatie <i>Omdat: ziet en benut mogelijkheden, is gericht op efficiency en hoge kwaliteit van het werk en doet aan systematische planning en controle</i>	Locus of control <i>Omdat: controle hebben over de situatie een oorzaak geven aan wat er gebeurt in je leven</i>	Self-efficacy <i>Omdat: Mate waarin iemand meent dat hij het gedrag kan vertonen dat in een bepaalde situatie vereist is</i>
Doorzettingsvermogen Je hebt doorzettingsvermogen als je discipline en beheersingsvermogen hebt, doelgericht bent en persoonlijk verantwoordelijk voelt. Het gaat over het krachtig doorgaan ondanks tegenslagen of bezwaren, juist wanneer het moeilijk wordt.				Prestatie oriëntatie <i>Omdat: ziet en benut mogelijkheden, is gericht op efficiency en hoge kwaliteit van het werk</i>		
Risico bereidheid Risicobereidheid gaat over het kunnen omgaan met					Durven nemen van risico's	

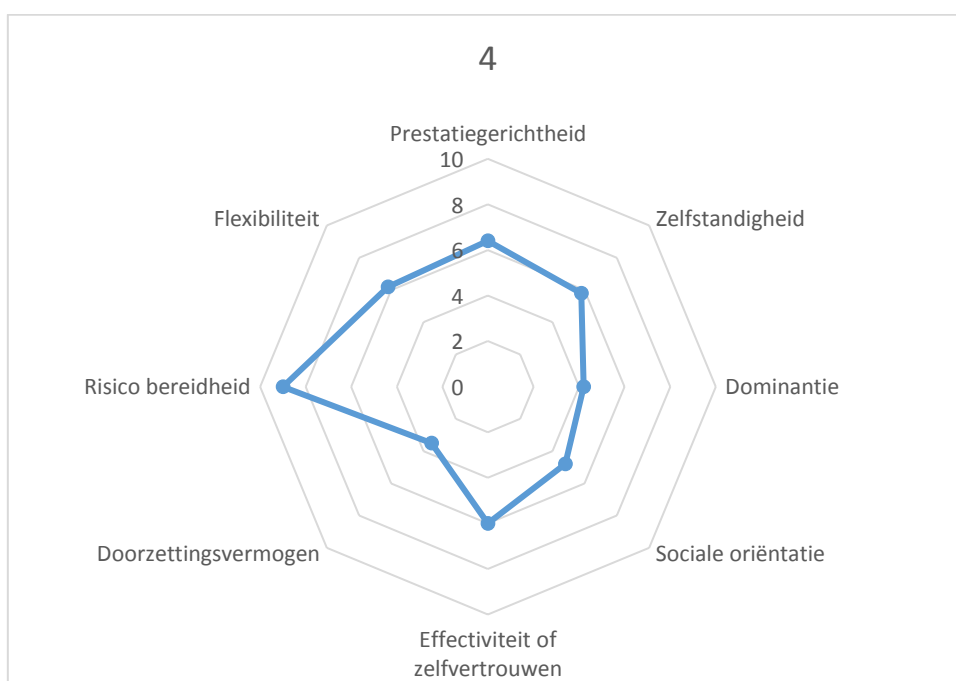
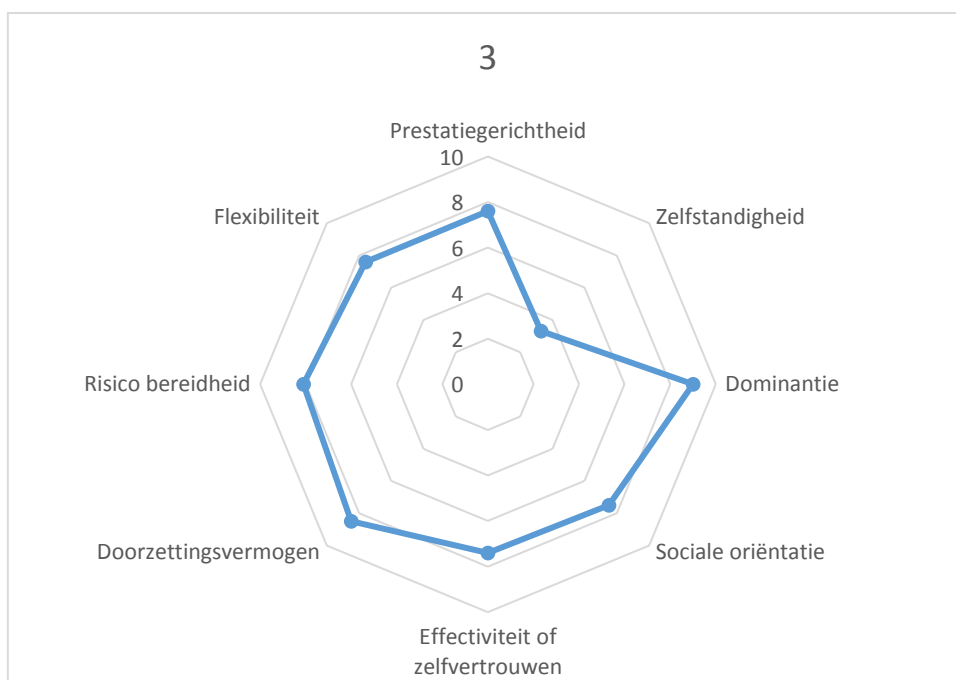
onzekerheid en de bereidheid verlies te nemen.					<i>Omdat: is risico's bereidt te nemen</i>	
Niet onderscheiden door Driessen	Creativiteit <i>Omdat: nieuwsgierigheid, verbeelding, doorzettingsvermogen, discipline en samenwerking niet onder een andere vallen</i>		Innovatie <i>Omdat: ontwikkeling van nieuwe ideeën en dingen niet onder een andere vallen</i>			
	Flexibiliteit <i>Omdat: gemakkelijk aanpassen aan veranderende omgeving, werkwijzen, taken, niet direct onder een andere vallen</i>		Flexibiliteit <i>Omdat: gemakkelijk aanpassen aan veranderende omgeving, werkwijzen, taken, niet direct onder een andere vallen</i>			

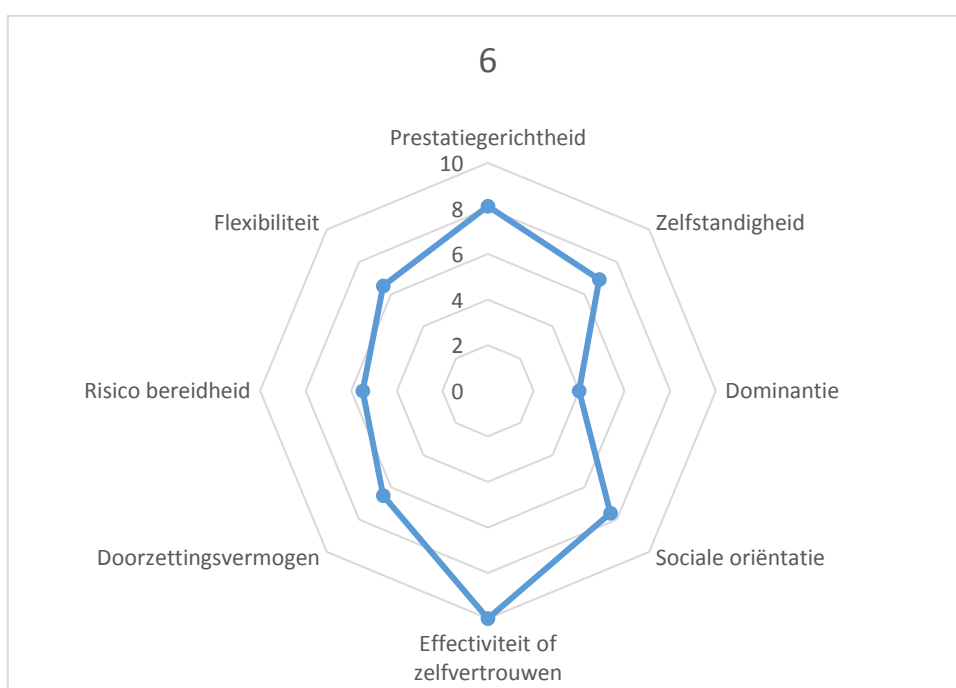
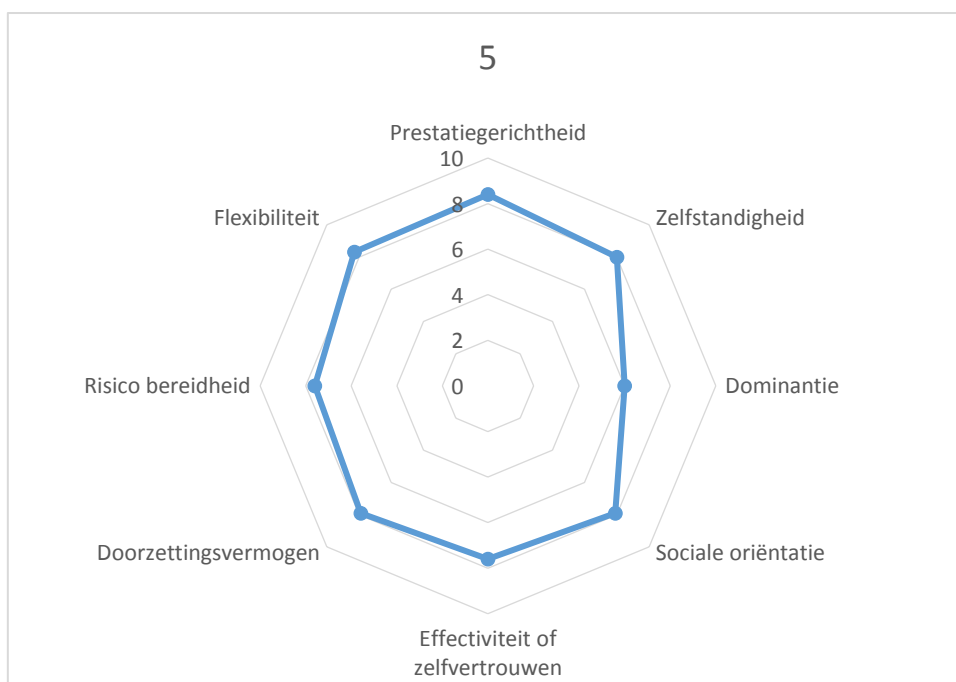
De schuingedrukte omschrijvingen van de persoonskenmerken uit de tabellen zijn zoveel mogelijk uit de bronnen gebruikt waarin deze indelingen in zijn beschreven. Ze zijn waar nodig aangevuld met de definities van www.encyclo.nl. Naar eigen idee zijn ze met een beknopte uitleg in de kolom geplaatst waarbij de persoonskenmerk het meeste overeen kwam met het persoonskenmerk die Driessen onderscheiden heeft.

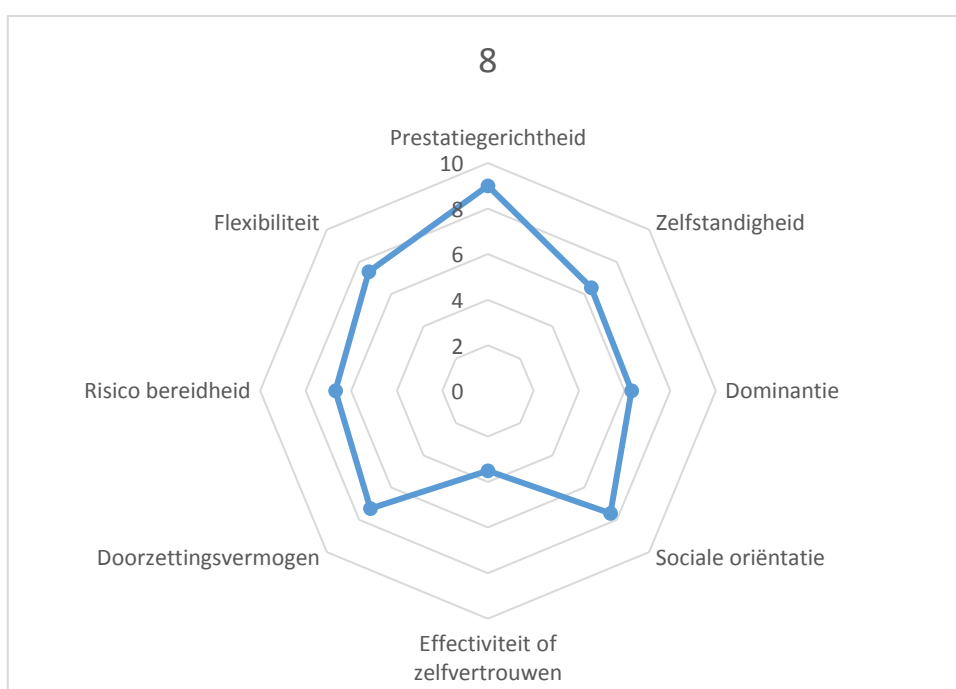
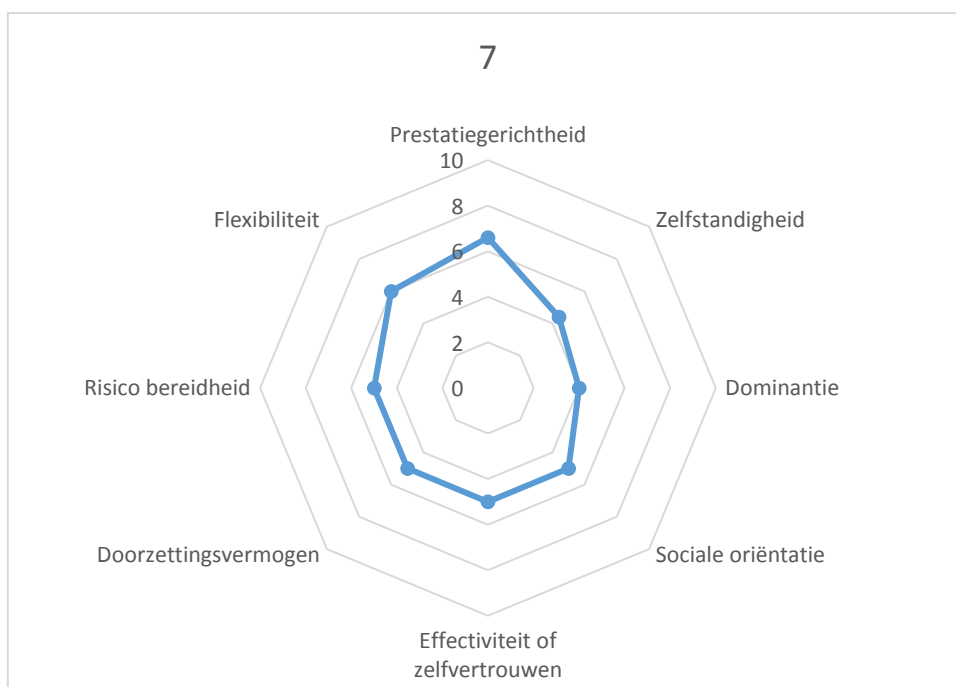
Bijlage 6: Spinnen persoonskenmerken

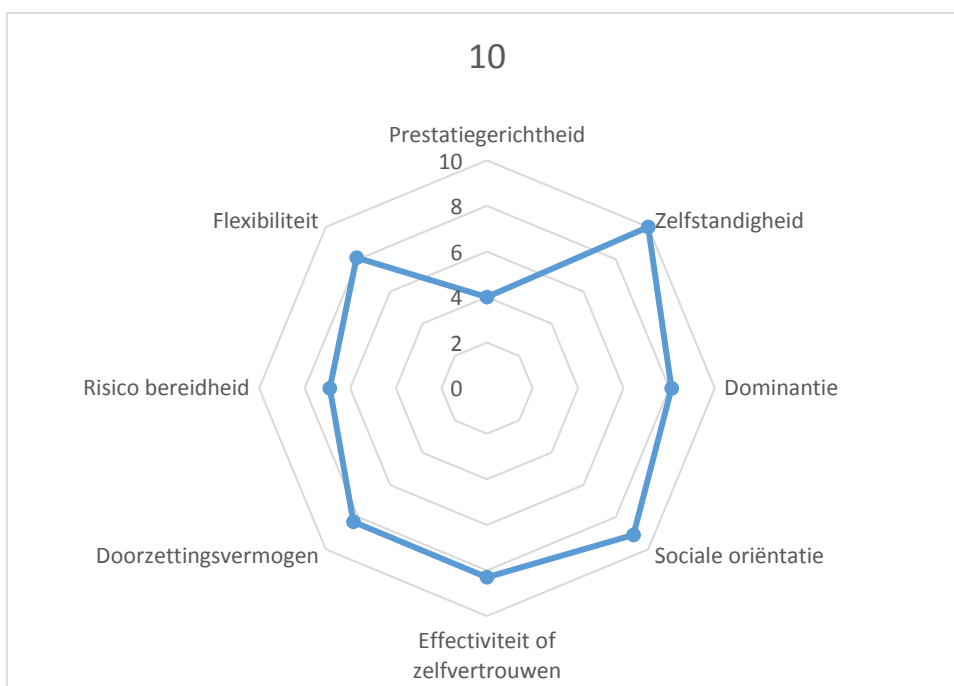
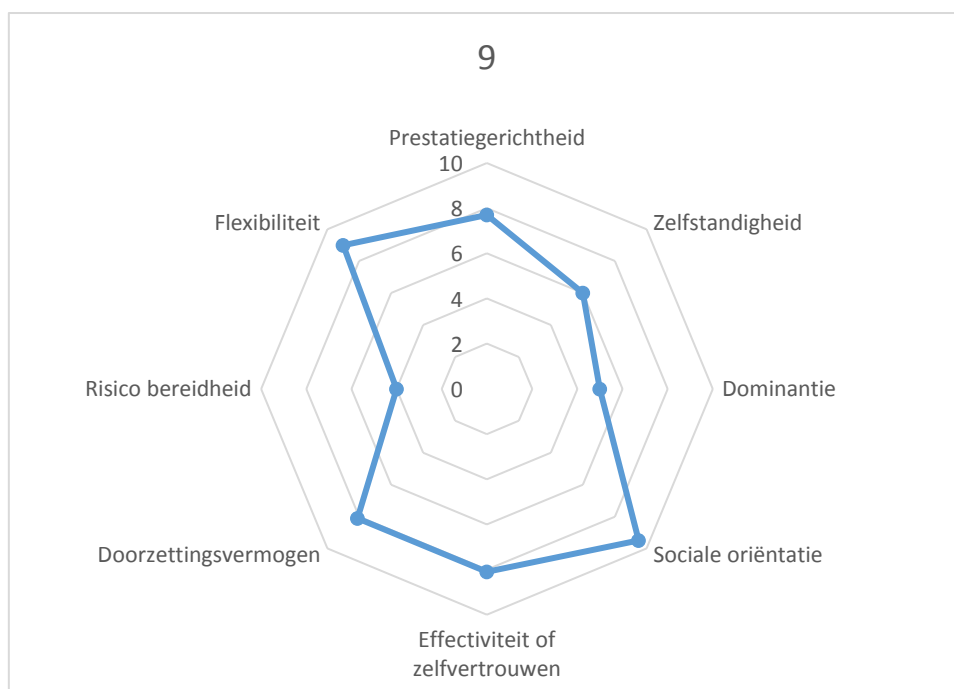
Hieronder vindt u tien spinnen met persoonskenmerken. Deze tien zijn gebruikt tijdens de focusgroep.











Bijlage 7: Kenmerken per spindiagram

Hier vindt u wat elke spin kenmerkt qua persoonskenmerk die gebruikt is tijdens de focusgroep.

Spin	Kenmerken per spindiagram
1	Persoonskenmerk sterk aanwezig: doorzettingsvermogen Persoonskenmerk laag aanwezig: flexibiliteit
2	Persoonskenmerk sterk aanwezig: flexibiliteit Persoonskenmerk laag aanwezig: sociale oriëntatie
3	Persoonskenmerk sterk aanwezig: dominantie Persoonskenmerk laag aanwezig: zelfstandigheid
4	Persoonskenmerk sterk aanwezig: risicobereidheid Persoonskenmerk laag aanwezig: doorzettingsvermogen
5	Persoonskenmerk sterk aanwezig: allemaal Persoonskenmerk laag aanwezig: geen
6	Persoonskenmerk sterk aanwezig: effectiviteit of zelfvertrouwen Persoonskenmerk laag aanwezig: dominantie
7	Persoonskenmerk sterk aanwezig: geen Persoonskenmerk laag aanwezig: allemaal
8	Persoonskenmerk sterk aanwezig: prestatiegerichtheid Persoonskenmerk laag aanwezig: effectiviteit
9	Persoonskenmerk sterk aanwezig: sociale oriëntatie Persoonskenmerk laag aanwezig: risicobereidheid
10	Persoonskenmerk sterk aanwezig: zelfstandigheid Persoonskenmerk laag aanwezig: prestatiegerichtheid

Bijlage 8: Resultaten focusgroep per spindigram

Spin 1		
Mening van	Bijpassende ondernemingsvorm	Argumentering
1	Niet	'2: Uhm zelfvertrouwen zou ik ook aan werken dan haha.' '1: dat was precies de reden waarom ik zei dat hij geen ondernemer was.'
2	1	'2: als je in je eentje bent zou het kunnen.' '2: naja omdat je wel moet kunnen netwerken, je moet een doel voor ogen hebben dus je moet wel prestatiegericht zijn en flink moet kunnen doorzetten inderdaad.' '2: In je eentje hoef je eigenlijk niet eens zo zelfstandig te zijn, dat klinkt een beetje tegenstrijdig maar uhm dat ligt eraan als je heel erg goed bent in een vak bijvoorbeeld dan uhm werk je voor opdrachtgevers en krijg je gewoon een opdracht. Daar hoef je dus ook niet zo dominant voor te zijn, want je hebt nog nooit zoveel bazen gehad dan als je in je eentje was. Eigenlijk vind ik wel dat je flexibel zou moeten zijn. Daar zou ik wel aan werken dan haha als je dit profiel hebt. Je hoeft niet hele grote risico's te nemen, wel een beetje maar niet hele grote. Uhm zelfvertrouwen zou ik ook aan werken dan haha'
Gezamenlijk	1 tot 50+	'1: maar als die wat meer ontwikkeld is zou die ook gewoon 50 man kunnen leiden. Toch?'

Spin 2		
Mening van	Bijpassende ondernemingsvorm	Argumentering
1	50+	'1: ja waarom zei ik dit? Het zou ook 2 tot 10 kunnen zijn....'
2	2 tot 10	'2: je kunt niet in je eentje zijn want je moet sociaal georiënteerd zijn in je eentje want anders krijg je gewoon geen opdrachten'
Gezamenlijk	1 tot 50+	'2: ja in je eentje kun je dit ook nog wel ja ' '1: ja maar hier zie je dus al als z'n persoon een bedrijf van 50 man in z'n eentje moet leiden gaat het eigenlijk niet lukken, maar als zij het samen met een partner doet waarbij de partner de sociale oriëntatie oppakt kan het wel' '1: ja 2 tot 10 of 50+ ja' '2: eigenlijk whatever als je maar die sociale oriëntatie aanvult'

Spin 3		
Mening van	Bijpassende ondernemingsvorm	Argumentering
1	50+	
2	10 tot 50	'2: 50+ kan wat mij betreft ook je acteert in een directie dan in beide gevallen al'
Gezamenlijk	Alles	'2: 50+ kan wat mij betreft ook je acteert in een directie dan in beide gevallen al' '2: maar eigenlijk is de lack of zelfstandigheid 1: ja jaa... Dan moet je gewoon voor een baas gaan werken' '2: ja ik zie dit wel in grote ondernemingen ' '2: dit zou in je eentje ook kunnen hoor, tenzij je de eerste zin meeneemt.'

Spin 4		
Mening van	Bijpassende ondernemingsvorm	Argumentering
1	Niet of alleen	'1: doe het in je eentje'
2	Niet of alleen	'2: in principe zou ik zeggen nou eigenlijk niet en als je het dan toch wel doe het dan alleen'
Gezamenlijk	Niet of samen	'heel prestatiegericht maar het zet niet door en is ook niet dominant om het uhm uhm. 1: nee gaat gewoon failliet. 2: om er iets tegen aan te gooien. Dus ja in je eentje kan het maar gaat niet goed' '1: dus die heeft iemand anders zoals jij naast zich nodig'

Spin 5		
Mening van	Bijpassende ondernemingsvorm	Argumentering
1	2 tot 10	'1: zijn we het toch met elkaar eens en waarom? Omdat hij niet zo dominant was'
2	2 tot 10	'2: ja en dat is dan de enige'
Gezamenlijk	Alles mogelijk	'2: want eigenlijk kan dit ook van 2, 10 tot 50 of 50+ en ook in je eentje.' '1: het is eigenlijk een hele mooie allround persoon' '1: oké, maar uhm deze kan dus alles, wat die wil en hoe vakinhoudelijk die is en hoe hij daar op scoort zeg maar 2: ja want ik denk dat de combinatie van een mooi allround profiel dan heb je een mooie vak inhoud.'

Spin 6		
Mening van	Bijpassende ondernemingsvorm	Argumentering
1	1	
2	10 tot 50	'1: nee ik vond dat risicobereidheid en dominantie laag maar ja je kan er ook wel iets anders voor bedenken'
Gezamenlijk	1	'2: ja meer 1 nu. ja precies want dat hoeft dan niet zo als je in je eentje bent. En hier zit ik dan weer te denken alles kan mits je dat dan maar weer aanvult.'

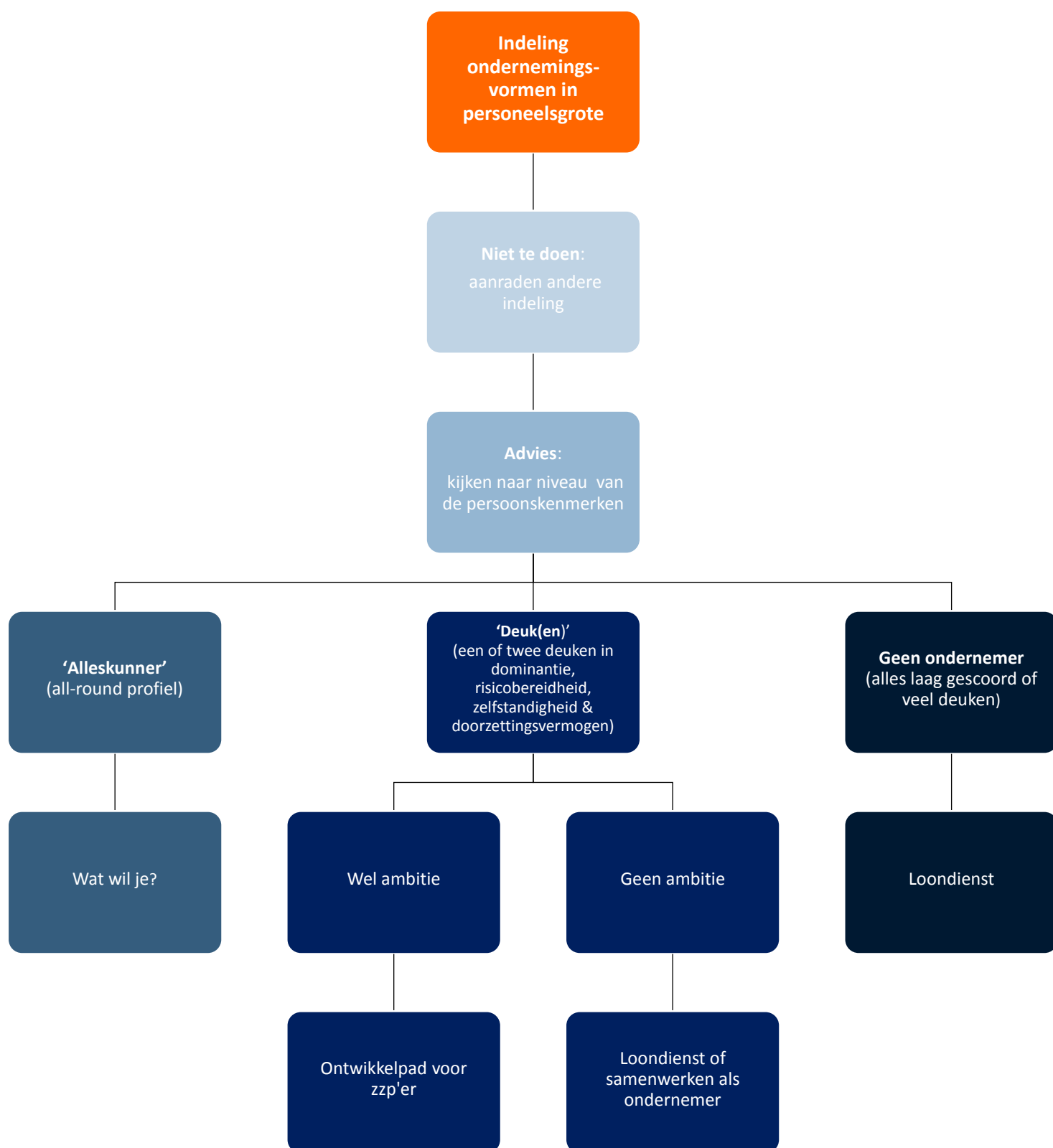
Spin 7		
Mening van	Bijpassende ondernemingsvorm	Argumentering
1	Geen	'1: nou 7 had ik geen ondernemer. '
2	Geen	'2: nee ik ook.'
Gezamenlijk	Geen	'die moet lekker achter een bureau boekhouding gaan doen. Ja op z'n administratie afdeling'

Spin 8		
Mening van	Bijpassende ondernemingsvorm	Argumentering
1	Alles	'1: 8 kan weer alles zijn eigenlijk.'
2	10 tot 50	'2: ja daar had ik 10 tot 50, maar weet ik veel'
Gezamenlijk	Alles	'1: maar hij staat op 4 en voor de rest heel hij alles goed ontwikkeld dus daar moet hij gewoon een beetje aan ontwikkelen. Dan kan je volgens mij alles doen'

Spin 9		
Mening van	Bijpassende ondernemingsvorm	Argumentering
1	1	'1: die had ik op 1 gezet'
2	1	'2: ik ook. En de rest scoort allemaal behoorlijk hoog dus uhm ja dat is een goede zelfstandige ondernemer. Die hoeft die risicobereidheid en zelfstandigheid helemaal niet zo te ontwikkelen'
Gezamenlijk	1	'2: ik ook. En de rest scoort allemaal behoorlijk hoog dus uhm ja dat is een goede zelfstandige ondernemer. Die hoeft die risicobereidheid en zelfstandigheid helemaal niet zo te ontwikkelen'

Spin 10		
Mening van	Bijpassende ondernemingsvorm	Argumentering
1	1	1: ja dat kan ook. ik heb 1 gezet maar ik weet ook niet waarom
2	50+	2: nou van mij mag deze ook wel grote organisatie
Gezamenlijk	Alles	'1: en ja 10 is precies het zelfde. Hij moet een beetje aan zijn prestatiegerichtheid werken . gewoon af en toe een shop onder zijn kont en wat peper in zijn reed en dan gaat het wel goed.' '2: dus van 1 tot 50 zou ik zeggen. 1: maar 50+ kan ook nog wel. 2: ja dus alles eigenlijk'

Bijlage 9: Codeboom focusgroep



Bijlage 10: Codelijst

(1) = interview 1

(2) = interview 2

(3) = interview 3

(F) = focusgroep

Indelingsmogelijkheid:

Celdeling structuur Wintzen (1)

Indelingsmogelijkheid – fase van ondernemerschap (1)

Indelingsmogelijkheid – personeelsomvang (1)

Indelingsmogelijkheid – personeelsgrote – conclusie (1)

Indeling organisatievormen (1)

Indelingsmogelijkheid – rechtsvorm (1)

Indelingsmogelijkheid – rechtsvorm – belastingvoordeel (1)

Indelingsmogelijkheid – rechtsvorm – geen optie (1)

Ondernemerschap:

Start ondernemerschap (1)

Start ondernemerschap – uitgangspunt (1)

Tweedeling ondernemerschap (1)

Vak ondernemerschap (1)

Drive – ondernemerschap (1)

Onderbouwing groei ondernemingsvormen (1)

Drive ondernemer:

Eenmanszaak – emotionele of rationele ondernemer (1)

Emotioneel gedreven ondernemerschap (1)

Rechtsvorm:

Organisatievormen bij groei (1)

Organisatievorm:

Ondernemingsvorm 1 – uitleg (1)

Organisatievorm 1 – ambitieniveau (1)

Ondernemingsvorm 1 – eenmanszaak (1)

Ondernemingsvorm 2 tot 10 – uitleg (1)

Organisatievorm 2 tot 10 – rechtsvormen (1)

Organisatievorm – 2 tot 10 (1)

Organisatievorm – 2 tot 10 – inhoud (1)

Ondernemingsvorm 10+ - uitleg (1)

Organisatievorm 10+ - managen (1)

Organisatievorm 10+ - MKB-midden (1)

Organisatievorm 50+ (1)

Ondernemingsvorm 50+ - minder ondernemerschap (1)

Celdeling structuur Wintzen (1)

Organisatievormen – basis (1)

Ondernemerstest Driessen:

Geen geloof in ondernemerstest van Driessen (2)

Mening over Driessen (2)

Driessen en Kolb – te statisch (2)

Geen Driessen fan (2)
Negatief tegenover de tool (2)
Driessen – dwingend denken (2)

Sarasvathy:

Vraag van Sarasvathy (2)
Talenten stimuleren (2)
Basis principe Sarasvathy (2)
Sarasvathy – emergency strategie (2)
Sarasvathy – added value (2)
Sarasvathy – voorbeeld (2)
Rating Sarasvathy (2)
Sarasvathy – doel zoeken (2)
Sarasvathy – talenten (2)
Sarasvathy – mogelijkheden (2)
Sarasvathy – zelfsturing (2)
Sarasvathy – Aantrekkelijkheid ondernemerschap (2)

Ondernemers algemeen:

Ondernemers in de wereld (2)
Alliance (2)
Advies startende ondernemer (2)
Alleen werken – hoge zelfsturing (2)
Alleen werken – hoge dominantie (2)
Alleen werken – lage altruïsme (2)
Procedure gestuurd persoon (2)

Multi scenario's

Multi scenario's (2)
Multi scenario – dubbel loop leren (2)
Multi scenario – doel (2)
Multi scenario ontwikkelen met big five (2)

Netwerk

Voorbeeld kracht van je netwerk (2)
Effect van netwerken (2)
Netwerk gesprekken (2)

Ondernemers begeleiden

Talentmanagement (2)
Advies startende ondernemer (2)
Talent commercieel bruikbaar maken (2)
Talenten zoeken (2)
Beginnen met talent (2)
Alliantie of zelf ontwikkelen (2)

Ondernemers tool - algemeen

ACE – te complex (2)
indeling tool (2)
Theoretisch fundament – tool (2)
Insights – natte vinger werk (2)
Talenten als uitgangspunt (2)

Vanuit personal environment fit kijken naar de big five voorbeeld (2)
Uitgangspunt tool (2)
Basis ondernemerschap – wat vind je leuk? (2)
Assessment vervolg ondernemerschap ontdekken (2)
Tool te strak (2)

Mening over E-Scan

E-Scan – wetenschappelijk (3)
E-Scan als basis (3)
Combi enneagram en E-Scan leuk (3)
Enneagram voordeel op E-Scan (3)
Ideaal beeld ondernemer E-Scan (3)
Schakelen tussen ondernemerstypes (3)
Combinatie enneagram en E-Scan (3)

Ondernemerstype vakman

Alleen zzp'er is vakman (3)
Vakman – timmerman (3)
Vakman – kapper (3)
Vakman – niet 'out of the box' denken (3)
Vakman – simpele modellen (3)
Vakman- snel potentiële klanten zoeken (3)
Vakman – beschrijving (3)
Vakman – lastige ondernemer (3)
Vakman – uit comfort zone halen (3)
Vakman – samenwerken met sociale kant (3)
Goede vakman -gevaar niet marktgericht (3)

Ondernemerstype creatieve kunstenaar

Kunstenaar (3)
Kunstenaar – stellen geen doelen (3)
Kunstenaar – passie in creatieve (3)
Kunstenaar – vaakste in bijstand (3)
Kunstenaar – ontbreken structuur (3)
Kunstenaar – stront eigenwijs (3)
Kunstenaar – benaming (3)

Ondernemerstype doelgerichte groeier

Enneagram type 8 – manager / baasje (3)
Type 8 – grote zelfkennis (3)
Type 8 – management taken (3)
Type 8 – geen startuppers (3)
Type 8 – management types (3)
Type 8 – sociale oriëntatie (3)

Ondernemerstype marktgerichte creatieveling

Creatieveling – zien kansen (3)
Creatieveling – sterk punt: opzetten bedrijf (3)
Creatieveling – na 2/3 jaar verkopen (3)
Creatievelingen – nodig voor startup (3)

Ondernemerstype geen ondernemer

- Type geen ondernemer (3)
- Type geen ondernemer – vastlopen (3)
- Type geen ondernemer – geen intrapreneur (3)
- Type geen ondernemer – verschillende personen (3)
- Type geen ondernemer – ‘gedwongen’ ondernemen (3)
- Type geen ondernemer – weinig ‘echte ondernemers’ (3)

Ondernemerstype grijze ondernemer

- Type grijze ondernemer (3)
- Type grijze ondernemer – mogelijkheden gebruiken (3)
- Type grijze ondernemer – kruizen de wet (3)
- Type grijze ondernemer – sociale achterstand (3)
- Type grijze ondernemer – oud ijzer branche (3)
- Type grijze ondernemer – groei mogelijkheden (3)
- Type grijze ondernemer – coach ervaringen (3)
- Type grijze ondernemer – ontbreken van kennis (3)
- Type grijze ondernemer – ondernemen op gevoel (3)
- Type grijze ondernemer – tip: plan maken (3)
- Type grijze ondernemer – gevoel ondernemer (3)

Ondernemerstype kan het niet alleen

- Ondernemerstype – die het niet alleen kan (3)
- Type ‘ik kan het niet alleen’ – mist elementen en deze aanvullen (3)
- Type ‘ik kan het niet alleen’ – moeten samenwerken (3)
- Type ‘ik kan het niet alleen’ – ontbreken kwaliteiten (3)
- Voorbeeld type ‘ik kan het niet alleen’ samenwerken (3)
- Type ‘ik kan het niet alleen’ – noodzaak om samenwerken door te kort komen (3)
- Type ‘ik kan het niet alleen’ – energiek (3)
- Type ‘ik kan het niet alleen’ – samenwerken leuk (3)

Verschillen tussen types

- Kunstenaar en vakman verschil (3)
- Mensen buiten typering (3)
- Verschil kunstenaars en creatievelingen (3)
- Ontbreken ondernemerstype (3)
- Types omschrijven – kwaliteiten en competentie (3)
- Type tussenin op competenties en kwaliteiten (3)

2 soorten ondernemer ☐ alleen versus samen

- Twee elementen van ondernemen – alleen versus samenwerken (3)
- Manager – samenwerken – groeien (3)
- Eenling (3)
- 2 soorten ondernemen – voor de types (3)
- Soort ondernemer alleen – liever samenwerken (3)
- Soort ondernemer – drang samenwerken (3)
- De 2 soorten ondernemers (3)
- Soorten ondernemer voor type ondernemer (3)
- Soort moet ondernemen – geen andere uitweg (3)
- Soort moet ondernemen – motivatie is dubieus (3)
- Soort moet ondernemen – motivatie vanuit moeten (3)
- Eenling beperkt zichzelf door niet te delen (3)

Eenling moet keuzes maken (3)
Mix van samen en alleen werken in types (3)
Mix van samen en alleen werken binnen types (3)
Alleen of samenwerken als filter voor types (3)
Persoonsskenmerken individualiteit (3)
Alleen sneller, samen sterker (3)

Goede ondernemers

Goede ondernemers – doelgericht (3)
Goede ondernemers – gaan voor groei (3)
Tweedeling goede ondernemers (3)
Type goede ondernemer (3)
Ondernemerschap vanzelf gaan (3)
Ideaal ondernemerschap (3)
Goede ondernemer – moet willen leren (3)
Goede ondernemer – groei willen (3)
Succesfactor ondernemer - willen ontwikkelen (3)
Succesfactor ondernemer – managementvaardigheden bezitten (3)
Goede ondernemer – mensen aansturen (3)
Succesvolle ondernemer – passie en enthousiasme ‘why’ (3)
Succesvolle ondernemers – willen verandering (3)
Ondernemer als topsport vraagt talent en doorzettingsvermogen (3)
Ontbreken talent tot topondernemer (3)
Durven investeren (3)

Ondernemerstypen en enneagram

Ondernemerstypen uit enneagram (3)
Types groter dan enneagram (3)
Enneagram ombuigen naar ondernemerschap (3)

Migranten als ondernemer

Migranten als ondernemer (3)
Migranten als ondernemer – minder taalgevoelig (3)
Migranten ondernemerstypen (3)
Migranten – regelgeving (3)
Migranten – sjoemelen (3)
Migranten – geen ondernemerstype (3)
Migranten als ondernemer – voor en nadelen (3)
Migranten als ondernemer – nadelen (3)
Migranten als ondernemer - voordelen (3)

Motivatiesoorten ondernemer

Motivatiesoorten ondernemer (3)
Soort ondernemer alleen – hoge motivatie (3)
Soort ondernemer alleen – ego (3)
Soort ondernemer alleen – bij samenwerken toch eenling (3)
Ondernemers basis doe maar normaal (3)
Welk niveau wil je bereiken – ondernemerschap (3)
Wat wil je bereiken? (3)
Wanneer ben je tevreden? (3)

Indelingsmogelijkheid

Rechtsvorm zegt niks over type (3)
combinatie kwaliteiten en valkuilen – indeling (3)
Ondernemerschap ladder (3)
Ondernemer als topsport (3)
Spin diagram maken van verschillende testen (3)
Spin diagram – bepaalde type en bepaalde kwaliteiten (3)
Indelingsmogelijkheden (3)
Voorkeur indeling (3)
Intuïtieve coach (3)
Gebruikte indelingsmanieren (3)
Meest voorkomende types (3)
Denkpatronen en kwaliteiten (3)
Type met kwaliteiten combineren (3)
Niveau ondernemerschap – motivatie (3)
Niveau ondernemerschap – valkuil (3)
Niveau ondernemerschap – persoonskenmerken (3)
Niveau ondernemerschap – kwaliteiten (3)
Belangrijke indeling (3)
Mooie indeling (7 types) (3)
Verschillende types in een cirkel (3)
Indelingsvorm in soorten te ingewikkeld (3)
Eigen mening (3)
Lastig onderwerp (3)

Ondernemen:

Ondernemen is vallen en opstaan (3)
Ondernemer die gewoon gaat – groter risico (3)
Onder die gewoon gaat – gevoelsmatig (3)
Basis als ondernemer hebben of verkrijgen (3)
Overall basis hebben voor ondernemerschap (3)
Toptalent waar geen aandacht heen hoeft (3)
Ontwikkelen om vollediger te worden (3)
Omgeving van ondernemer (3)
Kansen van een ondernemer (3)
Investeer belang (3)
Typeert ondernemer (kwaliteiten, motivatie, persoonlijkheid en kennis & ervaring) (3)
Niveau ondernemerschap (3)

E-Scan

E-Scan – niet enthousiast (F)
E-Scan – ontwikkel mogelijkheden (F)
E-Scan mening – matig (F)
Coach 1 – liever geen E-Scan (F)
E-Scan als ontwikkeltool (F)
E-Scan – riskante koppeling – te direct (F)
Weinig goede ondernemerstesten (F)
E-Scan handvat inleiding (F)
E-Scan vertrekbasis coachtraject (F)
E-Scan fijn als zelfinzicht (F)
E-Scan aanvullen of alleskunner (F)
E-Scan ondernemersrollen – groeipotentie kijken (F)

E-Scan ondernemersrollen – pionier (F)
E-Scan ondernemersrollen – pionier (F)
E-Scan ondernemersrollen – groeipotentie (F)
E-Scan adviestool (F)

Indelingsmogelijkheid in personeelsgrote

Indeling personeelsgrote – vormen (F)
Indeling personeelsgrote – moeilijk (F)
Indeling personeelsgrote – weerstand (F)
Matchvorm – moeilijk (F)
Matchvorm – moeilijk (F)
Matchmethode onbruikbaar (F)
Matchvorm afraden (F)
Matchvorm afraden – niet te doen (F)
Matchmethode – niet te doen (F)
Matchmethode – proberen (F)
Indeling personeelsgrote niet goed
Matchingsmethode vormen werkt niet (F)
Matchingsmethode te complex (F)
Persoonsomvang – E-Scan niet halen (F)
E-Scan niet koppelen personeelsomvang (F)

Nieuwe indelingsmogelijkheid

Alleen of samen ondernemen – duidelijker (F)
Hoofdvraag – wat wil je? (F)
Indelingsmogelijkheid – ambitie niveau (F)
Indelingsmogelijkheid – ambitie niveau - invloed (F)
Ondernemersrol tegen uitslag aan leggen (F)
E-Scan terug ondernemersrollen (F)
E-Scan eronder ondernemersrollen (F)
Matchingsidee wel grappig (F)
Advies ander tool – ontwikkelmogelijkheid en bereidbaarheid bekijken (F)
Advies ander tool – resultaat is ontwikkelpotentie pad (F)
Doel tool – duidelijk (F)
Doel tool – ontwikkelpad / mogelijkheid bekijken (F)
Uitgangspunt tool – ontwikkelpotentie en leukheid (F)
Niet willen ontwikkelen – aanvullen (F)
Ontwikkel pad bij willen ontwikkelen (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – uitslag scriptie (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – alleskunner (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – gat dominantie en zelfstandigheid (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – 1 deuk (F)
Indelingsmogelijkheid – driedeling (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – alleskunner – uitgebalanceerd (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – alleskunner – ambitie (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – zp'ers (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – deuken opvullen (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – deuken - ontwikkelpotentie (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – deuken – ambitie (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – deuken – ambitie – willen ontwikkelen (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – deuken – samenwerken (F)

Indelingsmogelijkheid nieuwe – deuk sociale oriëntatie – vak inhoudelijk sterk (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – deuk sociale oriëntatie – harken van mensen (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – deuk sociale oriëntatie – uitvinders (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – deuk sociale oriëntatie – inhoudelijke reclame (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – deuk sociale oriëntatie – voor groei aanvullen (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – logischer (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – inzicht in samenwerken of alleen (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – niet ondernemen- loondienst (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – alleskunner (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – uitgebalanceerd profiel - mogelijk deuk (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – zp'er (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – zp'er - deuk dominantie zelfstandigheid en/of doorzettingsvermogen (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – moeite met leiden (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – zp – mag deuk risicobereidheid (F)
Indelingsmogelijkheid nieuwe – zp – mag deuk risicobereidheid (F)
Persoonskenmerken – samenwerken of niet (F)
Alleskunner – ambitie niveau kijken (F)

Ondernemer alleen

1 persoon – moet netwerken (F)
1 persoon – doel voor ogen (F)
1 persoon – doorzetten (F)
1 persoon – niet perse zelfstandig (F)
1 persoon – niet dominant (F)
1 persoon – wel flexibel (F)
1 persoon – beetje risico's (F)
1 persoon – niet dominant en zelfstandig perse (F)
1 persoon – wel sociaal georiënteerd en flexibel (F)

Deuken / gaten

Gaten E-Scan – geen behoefte aan aanvullen (F)
Gaten E-Scan – gaten vanzelf opvullen (F)
Gat – compenseren (F)
Gat – compensatie strategieën (F)
Gat – bewust alles compenseren (F)
Overall – meestal alles of niks (F)
Deuken – ontwikkel pad (F)
Coach 2 – niet naar deuken kijken (F)
Coach 2 – op krachten coachen (F)
Coach 2 – ontwikkelpad voor deuken (F)
Loondienst – flinke deuken (F)

Persoonskenmerken ondernemerschap

Dominantie – leiderschap (F)
Dominantie – risico's (F)
Geen sociale oriëntatie geen leiding geven (F)
Weinig sociale oriëntatie – Leiding inhuren (F)
Weinig sociale oriëntatie – leiding inhuren/ leidinggevende (F)
Beschrijving sociale oriëntatie (F)
Zelfstandigheid – beschrijving (F)
Onafhankelijkheid uitleg (F)

Zzp'er hoeft niet zelfstandig te zijn (F)
Zelfstandigheid definitie – autonoom (F)
Dominantie – definitie (F)
Zelfinvulling voor definities (F)
Eigen interpretatie – dominantie (F)
Bedrijf leiden zonder sociale oriëntatie, dominantie & doorzettingsvermogen moeilijk (F)
Dominantie niet nodig alleen ondernemen (F)
Dominantie extreem geformuleerd Driessen (F)
Hoge dominantie – verzamelt sloofjes (F)
Hoge dominantie – ja knikkers (F)
Sociale oriëntatie – lastige definitie (F)

Onderneming groter dan 1

Groot bedrijf – bewust gat - iedereen leider (F)
Groeï personeel gebeurt geleidelijk (F)
50+ ontstaat geleidelijk (F)
Ontstaan groot bedrijf (F)
Grote ondernemingen – macht kicken (F)
10+ – management talent nodig (F)

Ondernemersrollen

Pionier – goed opzetten (F)
Pionier – niet managen (F)
Pionier – niet managen – bedrijf kapot (F)
Pionier – niet managen tenzij graag wil (F)
Pionier – managers bijzetten bij groei (F)
Ondernemersrol – grote die hij aankan (F)
Vakman – alleen (F)
Verkoper – kan alles (F)
Verkoper – niet alle branches (F)
Verkoper – kan aanpassen aan branche (F)
Ondernemersrol zegt iets over ambitie (F)
Ondernemersrol naast persoonskenmerken leggen (F)
Manager – niet eerste stap (F)
Manager huurt pionier in (F)
Manager huurt pionier in voor opstart (F)

Spin 1

Spin 1 – 1 persoon (F)
Spin 1 – geen ondernemer (F)
Spin 1 – 1 persoon mogelijk (F)
Spin 1 – werken aan zelfvertrouwen (F)
Spin 1 – weinig zelfvertrouwen geen ondernemer (F)
Spin 1 – flexibiliteit en zelfvertrouwen (F)
Spin 1 – ontwikkelen flexibiliteit en zelfvertrouwen (F)
Spin 1 – ontwikkelen voor leiden (F)
Spin 1 – 50+ meer dominantie (F)

Spin 2

Spin 2 – 50+ (F)
Spin 2 – 2 tot 10 (F)
Spin 2 – groot verschil (F)

Spin 2 – twijfel keuze 50+ (F)
Spin 2 – niet alleen – geen sociale oriëntatie (F)
Spin 2 – geen 50+ bedrijf leiden (F)
Spin 2 – samenwerken om te leiden (F)
Spin 2 – sociale oriëntatie uitbesteden (F)
Spin 2 – IT nerd mogelijk (F)
Spin 2 – IT nerd - vakman (F)
Spin 2 – IT nerd - alleen werken (F)
Spin 2 – alleen kan (F)
Spin 2 – alleen - acceptatie nerd (F)
Spin 2 – alleen - goed in vak (F)
Spin 2 – alleen - zelfvertrouwen nodig (F)
Spin 2 – alleen - specialist (F)
Spin 2 – inhuren (F)
Spin 2 – opties: specialist /2 tot 10 / 50+ (F)
Spin 2 – kan alles met sociale oriëntatie aanvullen (F)
Spin 2 – samenwerken (F)
Spin 2 – 10 of meer - moet je partner hebben (F)

Spin 3

Spin 3 – 10 tot 50 (F)
Spin 3 – 50+ (F)
Spin 3 – in directie functioneren (F)
Spin 3 – gat zelfstandigheid – lastig (F)
Spin 3 – luistert naar management team (F)
Spin 3 – toch 50+ (F)
Spin 3 – 10 of meer - moet je MT (F)
Spin 3 – 10 of meer – MT / HRM (F)
Spin 3 – gat zelfstandigheid (F)
Spin 3 – gat zelfstandigheid – loondienst (F)
Spin 3 – gat zelfstandigheid – wel ondernemers in praktijk (F)
Spin 3 – gat zelfstandigheid – sterke karakters verzamelen (F)
Spin 3 – gat zelfstandigheid – geen beslissing willen nemen (F)
Spin 3 – op inhoud kwaliteiten (F)
Spin 3 – bedrijf laten groeien? (F)
Spin 3 – gat zelfstandigheid – bedrijf laten groeien (F)
Spin 3 – gat zelfstandigheid bewust (F)
Spin 3 – gat dominantie en zelfstandigheid – apart (F)
Spin 3 – gat dominantie en zelfstandigheid – aanvullen adviseurs (F)
Spin 3 – groot bedrijf – MT nodig (F)
Spin 3 – groot bedrijf – dominantie aanpakken (F)
Spin 3 – kan alleen (F)
Spin 3 – zzp'er (F)
Spin 3 – dominantie probleem (F)
Spin 3 – MT zelf aansturen (F)
Spin 3 – alleen zou kunnen (F)
Spin 3 – groot bedrijf – waarom adviseurs? (F)
Spin 3 – groot bedrijf – adviseur – controle en macht (F)

Spin 4

Spin 4 – niet of alleen (F)
Spin 4 – alleen (F)

Spin 4 – uitleg (F)
Spin 4 – gaat uitvallen (F)
Spin 4 – gaat failliet (F)
Spin 4 – gaat failliet – veel risico's (F)
Spin 4 – gaat failliet – prestatiegericht maar niet doorzetten (F)
Spin 4 – alleen gaat fout (F)
Spin 4 – risicobereidheid werken (F)
Spin 4 – realistischer worden (F)
Spin 4 – leuk persoon (F)
Spin 4 – boeiend (F)
Spin 4 – persoon nodig (F)
Spin 4 – afrem persoon nodig (F)

Spin 5

Spin 5 – 2 tot 10 (F)
Spin 5 – 2 tot 10 – door weinig dominantie (F)
Spin 5 – 2 tot 10 – door weinig dominantie enige reden (F)
Spin 5 – alles mogelijk (F)
Spin 5 – dominantie voldoende (F)
Spin 5 – dominantie voldoende besluiten (F)
Spin 5 – all rounder (F)
Spin 5 – uitgebalanceerd (F)
Spin 5 – alleskunner (F)
Spin 5 – ook alleen (F)
Spin 5 – alleskunner – waarom ? (F)
Spin 5 – succesfactor inhoudelijk onderlegging (F)
Spin 5 – inhoudelijk niet zo onderlegt – goeie manager (F)
Spin 5 – inhoudelijk wel onderlegt – beter alleen (F)
Spin 5 – alleskunner – afhankelijk wat die wil (F)
Spin 5 – kan alles – afhankelijk vak inhoud (F)
Spin 5 – all round en vak inhoud (F)

Spin 6

Spin 6 – 1 (F)
Spin 6 – 1 vanwege risicobereidheid en dominantie laag (F)
Spin 6 – 1 ook goed (F)
Spin 6 – 10 tot 50 (F)
Spin 6 – van 10 tot 50 naar 1 (F)
Spin 6 – van 10 tot 50 naar 1 vanwege lage dominantie en risicobereidheid (F)

Spin 7

Spin 7 – geen ondernemer (F)
Spin 7 – boekhouding / administratie (F)

Spin 8

Spin 8 – kan alles (F)
Spin 8 – 10 tot 50 (F)
Spin 8 – moeilijk in te delen (F)
Spin 8 – geen zelfvertrouwen en effectiviteit moeilijk (F)
Spin 8 – algemeen goed alleen ontwikkelen (F)
Spin 8 – weinig zelfvertrouwen in jeugd (F)

Spin 9

Spin 9 – 1 (F)

Spin 9 – goede zelfstandige ondernemer (F)

Spin 10

Spin 10 – prestatiegerichtheid beetje ontwikkelen (F)

Spin 10 – grote organisatie (F)

Spin 10 – 1 neergezet (F)

Spin 10 – manager nodig (F)

Spin 10 – 1 tot 50 (F)

Spin 10 – 50+ ook mogelijk (F)

Spin 10 – alles mogelijk (F)

Bijlage 11: Eigen werkverklaring

Ondergetekende(n): (Naam student/en)

Tess Heerschap

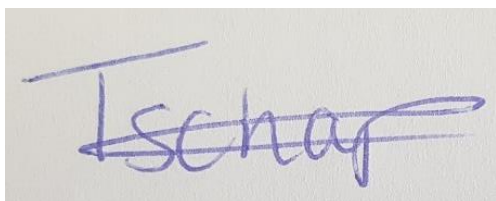
verklaart/verklaren ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander.
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding.
- 3) het verslag voor niet meer dan 5 % aan overgenomen passages uit 'werk van anderen' bevat.
- 4) dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Blackboard (SafeAssign).

Plaats: Deventer

Datum: 26-05-2017

Handtekening:



N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werk verklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.