

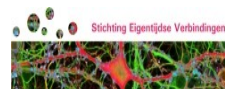


Op zoek naar 'ondernemendheid' in Rhenen Mijn ontdekkingsstocht

Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap

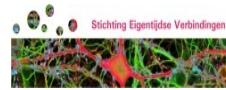
10-06-2012
Versie 2.0
Eric van Berkel

Docent: Jeroen Vermeulen



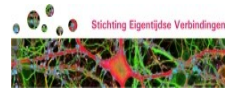
Versiebeheer

Gewijzigd	
Tov versie 1.1	Inleiding: tekstuele wijzigingen
	1.2 t/m 1.4: tekstuele wijzigingen
	2.1: tekstuele wijzigingen
	2.2: aangevuld
	2.3 aangevuld en tekstuele wijzigingen
	Hoofdstuk 3, enkele tekstuele wijzigingen
	Hoofdstuk 4 aangevuld
	Literatuurlijst opgemaakt, managementsamenvatting geschreven, bijlagen opgemaakt.



Managementsamenvatting

In dit onderzoek beschrijf ik mijn ontdekkingsstocht naar het begrip 'ondernemendheid' in Rhenen. Voor mijn onderzoek heb ik elf interviews gehouden met lokale ondernemers. Dit had verschillende doelen, te weten: het in kaart brengen van 'ondernemendheid' bij lokale ondernemers in de stad Rhenen, het bouwen aan een ondernemende stad met behulp van netwerkonderzoek en het overdragen van kennis en (levens)verhalen van de ondernemers aan jongeren van de 'Werkplaats Jongeren Ondernemen'. Mijn onderzoek is interpretatief en post-modernistisch omdat ik er vanuit ben gegaan dat waarheden lokaal in Rhenen ontstonden en ik een actieve bijdrage aan het onderzoeksthema heb geleverd. Voor het 'vangen' van alle verhalen heb ik de interviews opgenomen, getranscribeerd, in eerste instantie (grotendeels) in-vivo gecodeerd en vervolgens narratief geanalyseerd met behulp van hermeneutiek. De stad Rhenen heb ik in dit onderzoek neergezet als een complexe organisatie waarin de ondernemers actief (kunnen) zijn in verschillende subgroepen met verschillende rollen en bijbehorende organisatieculturen. Tevens heb ik de stad gepositioneerd als podium waarop de ondernemers actief zijn. Om de verhalen van de ondernemers zo goed mogelijk over het voetlicht te brengen zijn alle ondernemers, inclusief ikzelf als participatief onderzoeker, als archetypen in het theater en op het podium gezet. Alle twaalf acteurs zijn door mij op basis van karaktereigenschappen verdeeld over vier categorieën, te weten: solo, vrijheid, sociaal en orde. Vanuit hun archetype gaven de ondernemers antwoord op de volgende vraag: *Welke betekenissen verbinden lokale ondernemers aan 'ondernemendheid' in de stad Rhenen en wat kunnen jongeren daarvan leren?* De eerste betekenis ligt in vrijheid: ondernemers gaan op ontdekkingsstocht en willen ruimte en vrijheid krijgen om hun eigen koers te varen. Met vrijheid komen grenzen en dat houdt in vaak te moeten strijden om problemen op te lossen en verandering te weeg te brengen. Maar ook samenwerken met anderen, zowel partners als concurrenten, is wel eens noodzakelijk om elkaar aan te vullen. Om met vrijheid om te kunnen gaan moet de ondernemer zich kwetsbaar, open, nieuwsgierig en leergierig op durven stellen en tevens bescheiden blijven. De tweede betekenis ligt in persoonlijke eigenschappen zoals eigenwijs en creatief durven zijn en niet vast blijven zitten in de verwachtingen van ouders of maatschappij. Eigenwijs zijn houdt in een 'dat kan ik ook of beter' moment hebben, de nek uit durven steken en te geloven in eigen krachten, talenten en visie op hetgeen men wil bereiken. Intrinsieke motivatie speelt daarbij de voornaamste rol. Tot slot betekent 'ondernemendheid' eveneens het nemen van verantwoordelijkheid, wat betekent het aangaan en onderhouden van lange termijn relaties met zowel klanten als de omgeving door eerlijk, oprecht en gul te zijn, zonder dat van het laatste misbruik wordt gemaakt. Ondernemend zijn betekent naast idealistisch ook realistisch zijn. Het kennen van de eigen beperkingen en beseffen dat de stap naar het zelfstandig ondernemerschap doodeng is. Het betekent hard werken en kennis ontwikkelen. Bijblijven in de markt waarin wordt ondernomen en de concurrentie in het oog houden. Deze kenmerken van de ondernemer waren gedurende dit onderzoek ook op mij van toepassing. Ik moest vaak doorzetten, durven mijn eigen koers te varen en daarbij verantwoordelijkheid voor het eindresultaat te nemen. Daarom is deze ontdekkingsstocht in Rhenen naar 'ondernemendheid' ook een ontdekkingsstocht naar mijn eigen 'ondernemendheid' geweest.



Voorwoord

“Innovation is the specific instrument of entrepreneurship... the act that endows resources with a new capacity to create wealth.”

Peter Drucker (1909 – 2005), *Innovation and Entrepreneurship*, 1985

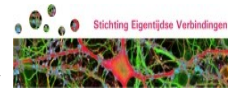
We leven op het moment van schrijven in crisistijd. Na de bankencrisis is er nu een financiële (Euro) crisis, dreigen Griekenland en Portugal om te vallen, heeft Spanje een werkloosheidscijfer van 24% en was het voor de Nederlandse politiek alle hens aan dek na een mislukt Catshuisberaad. Als gevolg daarvan worden ambtenaren op een nullijn gezet, de BTW gaat twee procent omhoog en ook banken en werkgevers gaan mee betalen aan het vullen van de schatkist. Opvallend genoeg vallen termen als 'bezuinigen' en 'hervormen' genoeg in politiek Den Haag, maar over 'innovatie' als mogelijkheid om welvaart te creëren wordt niet gesproken. Er wordt hooguit over 'investeren' gesproken, wat in mijn opinie neerkomt op wat geld teruggeven aan die sectoren die het zwaarst door de bezuinigen van Rutte I zijn getroffen.

In 2003 werd onder leiding van toenmalig Minister-President Balkenende het innovatieplatform opgericht. Het platform, in het leven geroepen met als doel Nederland innovatiever en ondernemender te maken, stimuleert initiatieven van ondernemers en start ups. Hiermee gaf de Rijksoverheid een signaal af: Nederlanders moeten innovatiever en ondernemender zijn. Een terugtrekkende Rijksoverheid lijkt, mijns inziens, anno 2012 steeds meer ruimte te bieden aan start ups, ondernemers en innovatie. Met het uitblijven van 'innovatie' in politieke retoriek lijkt Den Haag definitief afstand te hebben genomen van de gedachte dat innovatie iets is dat de Staat beoefent. De Staat heeft ruimte gecreëerd voor innovatie in de markt en ondersteunt daar waar nodig.

Diezelfde ruimte en steun heb ik ook gekregen van Anne-Marie, Jeroen, Floor, Peter, mijn mede-netwerkonderzoekers en mijn mede-studenten waarvoor ik hen graag hartelijk wil bedanken. Ik begon aan dit onderzoek in mijn eigen 'crisistijd' toen al mijn andere mogelijke onderzoeksopdrachten stuk liepen. Via Peter en Anne-Marie kreeg ik alsnog een onderzoeksopdracht en al gauw ontwaarde zich een complex geheel. *Social entrepreneurship* staat als wetenschappelijk onderzoeksgebied in de kinderschoenen, netwerkonderzoek overstijgt een aantal 'klassieke' grenzen in de wetenschap en het toepassen van de narratieve analyse in plaats van kwantitatieve methoden in sociologisch onderzoek is eveneens gedurfd te noemen. Daarnaast moest ik rekening houden met de (weinig) beschikbare tijd voor het onderzoek, de randvoorwaarden vanuit de Universiteit, druk bezette respondenten (participanten) en de wijze waarop ik mijn bevindingen zou presenteren zonder een gorddroog rapport af te leveren.

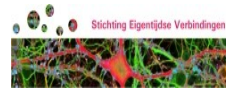
Tijdens de interviews met ondernemers is regelmatig het begrip 'ontdekkingsstocht' gevallen. In de afgelopen maanden heb ik mij constant een pionier en innovator gevoeld: als ontdekkingsreiziger in 'social entrepreneurship' dat zich nog als vakgebied aan het vormen is en als voormalig HBO'er in de avant garde van sociaal wetenschappelijke onderzoeksmethoden. Ik voelde mij captain Jean – Luc Picard van de Enterprise en ging *'...boldly where no man has gone before!'*

Eric van Berkel. Juni 2012.



Inhoudsopgave

Inleiding.....	6
Aanleiding.....	7
Huidige situatie.....	8
Probleemstelling.....	8
1. Methode van onderzoek.....	9
1.1 Wetenschapsperspectief.....	10
1.2 Organisatiecultuur & de stad.....	10
1.3 Kwalitatief netwerk en narratief onderzoek.....	12
1.4 Wijze van presentatie van onderzoeksresultaten.....	15
2. Literatuur review.....	17
2.1 Introductie in 'Social Entrepreneurship'.....	17
2.2 Introductie in de kenmerken van een ondernemer.....	21
2.3 Ondernemers, het podium en de cast.....	24
3. Resultaten.....	27
3.1 Het podium en de beschrijving van de cast	27
3.2 Scene I: Solo.....	29
3.3 Scene II: Vrijheid.....	32
3.3 Scene III: Sociaal.....	35
3.4 Scene IV: Orde.....	38
4. Slotscene: Conclusies en discussie.....	41
5. Nawoord.....	44
6. Literatuur- en bronnenlijst.....	45
7. Bijlagen.....	47
A. Bouwen aan 'ondernemendheid'.....	47
B. Pearson's Archetypen.....	49



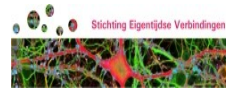
Inleiding

In dit onderzoek staat mijn zoektocht naar wat het begrip 'ondernemendheid' in de stad Rhenen betekent centraal, alsmede het thema 'social entrepreneurship'. Meer specifiek richt dit onderzoek zich op de betekenis van het begrip 'ondernemendheid' ofwel 'initiatiefkracht' van ondernemers in de stad Rhenen. Tijdens dit onderzoek is met lokale ondernemers en met één niet-ondernemer maar ondernemend persoon, met behulp van interviews in gesprek gegaan over onder andere wie de ondernemers zijn, waarom ze zijn gaan ondernemen en wat hen drijft en motiveert. De gespreksstof is als narratief behandeld wat wil zeggen dat alle gesprekken zijn geanalyseerd op basis van het uitgangspunt dat menselijk leven geïnterpreteerd kan worden in verhalen (Lai, 2010). Het doel hiervan is de (levens)verhalen van deze ondernemende personen te verzamelen en inzichtelijk te maken voor de opdrachtgever en het Rhenense Jongerenwerk. Mensen gebruiken al duizenden jaren verhalen en vooral in de antropologie en psychologie worden verhalen veelvuldig gebruikt (Lai, 2010). Wie met een ander in gesprek gaat wordt binnen de kortste keer deelgenoot van zijn of haar verhaal en vanuit dat perspectief zijn verhalen iedere dag overal om ons heen. De gedachtegang hierbij is dat (lokale) ondernemende personen een voorbeeldfunctie hebben voor jongeren bij het uiting geven aan 'ondernemendheid'. Door hun verhaal te vertellen en door te geven aan de jongeren, is het mogelijk de jongeren positief te stimuleren in het zijn van een ondernemend persoon.

In de organisatiewetenschappen worden volgens Gabriel et al (2011) recentelijk verhalen en metaforen bediscussieerd en wordt daarnaast de stad of het urbane milieu als complexe organisatievorm bestudeerd (Knox, 2010). Steden als organisaties werden al aangeduid met behulp van metaforen zoals jazz bands en gevangenissen, maar ook als genre zoals tragisch, episch of komedie (Gabriel et al, 2011). De stad als onderwerp van studie verplaatst zich nu van studies óver de stad naar studies ín de stad. Deze beweging maakt het mogelijk om naar de inwoners van een urbaan milieu te kijken en te onderzoeken welke rollen zij spelen. Czarniawska (2010) onderzocht de rol die vrouwen door de eeuwen heen op het urbane podium hebben gespeeld. Hiermee koppelt zij het gebruik van rollen en rolpatronen aan stedelingen zoals tal van organisatiewetenschappers al rollen toekennen aan medewerkers in organisaties. Deze focus op actoren in de complexe organisatie die de stad heet, maakt het ook mogelijk om theorie over organisatiecultuur aan de stad te verbinden. Tot slot pas ik de eerste stap in 'netwerkonderzoek' toe als methode om in de stad als urbane organisatie participanten te werven (Poorthuis, leergang netwerkonderzoek, 2012). Concluderend staat in dit rapport niet alléén mijn zoektocht naar 'ondernemendheid' centraal, onder andere belicht tegen een achtergrond van 'social entrepreneurship'. Dit rapport is tevens het product van mijn eigen 'ondernemendheid' om de stad Rhenen als complexe organisatie te beschouwen, waarin ondernemers op het urbane podium een rol spelen, het geheel te onderzoeken middels 'netwerkonderzoek' en met elkaar te verbinden door middel van verhalen, metaforen en organisatiecultuur.

leeswijzer

Hierna volgt allereerst de aanleiding waarin wordt beschreven welke factoren tot dit onderzoek hebben geleid. Vervolgens komt de huidige situatie aan de orde en daarna de probleemstelling.

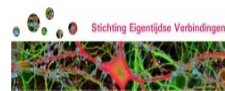


Aanleiding

De opdrachtgever voor dit onderzoek, Stichting Eigentijdse Verbindingen, werkt volgens haar website vanuit een strategische netwerkbenadering aan organisatie-, stad- en gebiedsontwikkeling. De Stichting onderzoekt, ontwerpt, organiseert en onderbouwt het ontwikkelen van netwerken in urbane milieus. Daarnaast ondersteunt het ondernemerschap en wordt 'het netwerk' gebruikt als ordeningsprincipe bij besturingsvraagstukken. Vanaf 2003 richt de Stichting zich op onderwerpen als leiderschap en organisatievraagstukken waarbij de netwerkbenadering centraal staat. Met de projecten 'Deventer Duurzaam in Gesprek' en 'Haarlem Duurzaam in Beweging' bouwde de Stichting aan het leggen van contacten, het uitwisselen van kennis en het bijeenbrengen van instanties rond deze maatschappelijke thema's en openbaar bestuur.

Stichting Eigentijdse Verbindingen heeft de afgelopen twee jaar het project 'IVMjongeren' samen met jongerenwerkers van Alleman Welzijn opgezet met als doel een netwerkprogramma te creëren dat, naar eigen zeggen, [...] *'de initiatiefkracht van jongeren stimuleert en bouwt aan een toegankelijke omgeving voor jongeren in de stad of wijk.* In 2008 werd in Wageningen het project bedacht en in 2010 in Wageningen, Ede en Rhenen ingevoerd. Jongerenwerkers en gemeenteambtenaren, maar ook leidinggevenden, worden sindsdien met in-company trainingen begeleid in de driehoeksverhouding tussen jongerenwerk, ondernemerschap en de 'netwerkgedachte.' Uit deze trainingen ontstond tijdens een brainstorm een nieuw concept: een gerealiseerde 'Werkplaats Jongeren Ondernemen.' De werkplaats beoogt verschillende doelen, zo is het op de eerste plaats een veilige plek voor jongeren waar zij door de jongerenwerkers benaderd kunnen worden. Eveneens helpen de jongeren de omgeving door het uitvoeren van klussen zoals het ophangen van kerstverlichting in de binnenstad en het verhuizen van minder mobiele ouderen. Ten derde fungeert de werkplaats als promotor van het concept wat inhoudt dat jongeren leerplekken krijgen bij lokale krantenredacties en hun bezigheden in de werkplaats en omgeving op de voorgrond brengen. De werkplaats is begin juni 2012 feestelijk geopend en dient dit kalenderjaar verder uitgebouwd te worden. Tot slot is het de bedoeling dat ondernemers jongeren inspireren en motiveren zodat laatstgenoemden het ondernemerschap omarmen en eventueel zelf bedrijven starten.

Dit uitgevoerde onderzoek naar 'ondernemendheid', bij lokale Rhenense ondernemende personen, voornamelijk ondernemers, moet in het daglicht van deze laatste passage beschouwd worden. Aansluitend op wat al in de inleiding werd gesteld is het doel van dit onderzoek hoofdzakelijk om 'ondernemendheid' van ondernemende personen, voornamelijk lokale ondernemers in Rhenen, te inventariseren, analyseren en op begrijpelijke wijze terug te geven aan Stichting Eigentijdse Verbindingen, het Jongerenwerk en de jongeren. De afgelopen jaren heeft mevrouw Basten van onderzoeksbureau Campus Orléon diverse narratieve onderzoeken uitgevoerd naar de verschillende projecten van Stichting Eigentijdse Verbindingen. Dit onderzoek naar 'ondernemendheid' van ondernemende personen in Rhenen vormt een praktisch vervolg op de onderzoeken die mevrouw Basten al heeft uitgevoerd en haakt dankzij de toepassing van narratief- netwerkonderzoek tevens aan bij die discussie over verhalen en metaforen die volgens Gabriel et al (2011) momenteel gevoerd wordt.



Huidige situatie

De Gemeente Rhenen kent al jaren problemen met overlast gevende jongeren. De stad kent een relatief grote zwakke onderkant van de samenleving met een zeer welgestelde rijke bovenlaag. De middenklasse is relatief klein. Er was altijd een jeugdthunk waar jongerenwerkers de jeugd mee naar toe namen, maar dit jeugdthunk sluit binnenkort de poort. In dit jeugdthunk waren de jongeren wel benaderbaar, maar werd er niets van ze verlangd dan wat rondhangen op een plek die ervoor bedoeld is. De nieuwe werkplaats is in januari van dit jaar gerealiseerd en een groep van ongeveer tien jongens is aan de slag gegaan om de werkplaats in te richten en op te knappen. De Gemeente hoopt dan ook dat de werkplaats de plek van het jeugdthunk gaat vervangen, maar dat is volgens de jongerenwerkers niet de bedoeling. Een aantal jongens is al meerdere malen met justitie in aanraking geweest en er zijn zelfs horecaverboden uitgevaardigd (De Bree, bezoek aan de werkplaats, 1 maart 2012).

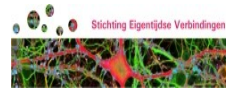
Bij de werkplaats zijn diverse ondernemers betrokken die een kans zien om jongeren te helpen en ze van de straat af te krijgen. De jongens hebben een contract moeten tekenen dat ze verantwoordelijk maakt voor de werkplaats en tot nu toe zijn de resultaten positief. Het lijkt erop dat de jongens uitgedaagd worden om hun vaardigheden in een vertrouwde omgeving te ontwikkelen. Twee stagiairs van de Hogeschool Utrecht geven huiswerkbegeleiding aan de jongens zodat ze in ieder geval op school blijven.

Probleemstelling

Dit onderzoek kent een centrale vraagstelling die inzicht geeft in de percepties die ondernemers, inclusief ondernemende figuren zonder eigen bedrijf, hebben op 'ondernemendheid'. Hierna zal ter bevordering van de leesbaarheid alleen nog gesproken worden over 'lokale ondernemers', daar waar zowel de ondernemers als de niet-ondernemer bedoeld worden. Hieruit volgt de onderzoeksvraag:

Welke betekenissen verbinden lokale ondernemers aan 'ondernemendheid' in de stad Rhenen en wat kunnen jongeren daarvan leren?

In tegenstelling tot het onderzoeksvoorstel waar een aantal deelvragen zijn benoemd, heb ik er gaandeweg het onderzoek voor gekozen om deze deelvragen in dit rapport weg te halen. Het werd mij namelijk na enige maanden onderzoek duidelijk dat het beantwoorden van deelvragen geen recht doet aan de realiteit van een onderzoek naar 'ondernemendheid' in de complexe organisatie die de stad is. Ik heb daarom gekozen voor een holistische uitwerking en beantwoording van de hoofdvraag, in plaats van complexe organisatiedynamieken en gevonden (levens)verhalen van ondernemers te willen vangen in enkele deelvragen. Uiteraard wordt deze keuze in hoofdstuk vier bediscussieerd.



1. Methode van onderzoek

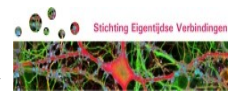
In de inleiding heb ik beschreven dat dit onderzoek uiting geeft aan de wens van Stichting Eigentijdse Verbindingen om inzicht te krijgen in 'ondernemendheid' bij lokale Rhenense ondernemers en dient dit onderzoek als vervolg op de reeds door mevrouw Basten uitgevoerde onderzoeken. Eveneens heb ik in de inleiding aangegeven dat er onder het oppervlak sprake is van nog een tweede doel, namelijk mijn eigen ontdekkingsstocht als onderzoeker en ondernemer om verschillende (nieuwe) onderzoeksgebieden met elkaar te verbinden (zie p.6). De focus op lokale ondernemers en de bereidwilligheid van een aantal van hen om te helpen bij het realiseren van de werkplaats (en daarmee jongeren te ondersteunen in het leveren van een sociale of positieve bijdrage aan de maatschappij) vormt de brug naar het theoretisch thema van dit onderzoek, namelijk 'social entrepreneurship'. Dit onderwerp zal in het volgende hoofdstuk, het literatuur review, nader belicht worden. Het onderzoeken van 'ondernemendheid' en verbinden van verschillende wetenschappelijke onderzoeksgebieden is gebeurd op basis van vier schakels, te weten:

- wetenschapspectief;
- visie op organisatiecultuur;
- toepassen van kwalitatief onderzoek in combinatie met 'netwerkonderzoek';
- analyseren van de data met behulp van narratief onderzoek.

Bovenstaande punten hebben geresulteerd in een lange keten van schakels die aanvangt met de aanleiding en bekroont wordt met de weergave en analyse van onderzoeksgegevens. Omdat de weergave van de onderzoeksgegevens afwijkt van wat 'gebruikelijk' USBO-kwalitatief onderzoek inhoudt, zal in dit hoofdstuk ook besproken worden welke keuzes zijn gemaakt voor de presentatie van de resultaten. Tevens wordt literatuur over organisatieculturen besproken in dit hoofdstuk en niet in het literatuur review. De reden hiervoor is dat de stad Rhenen wordt neergezet als complexe organisatie (Knox, 2010) en onderzocht wordt vanuit organisatiecultuur als middel om naar de stad te kijken.

Leeswijzer

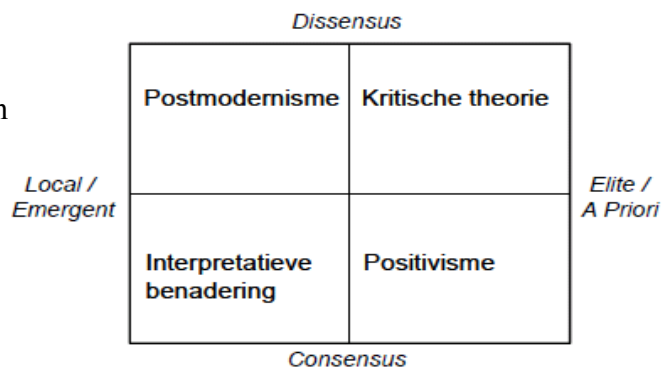
In het vorige hoofdstuk werd 'ondernemendheid' geïntroduceerd en in dit hoofdstuk wordt beschreven hoe mijn ontdekkingsstocht naar dit thema heeft plaatsgevonden. Allereerst volgt het wetenschapspectief waarin kort wordt beschreven welke visie op wetenschap in dit onderzoek is toegepast. Aan deze wetenschapsfilosofische opvatting wordt vervolgens een visie op organisatiecultuur gekoppeld. Wat volgt is een paragraaf over het toegepaste 'netwerkonderzoek', samen met de narratieve analyse. Tot slot wordt toegelicht op welke wijze de onderzoeksresultaten worden gepresenteerd.



1.1 Wetenschapsperspectief

Voor het kiezen van een wetenschapsperspectief heb ik gebruik gemaakt van het kwadrant van Deetz (1996). In dit onderzoek staat betekenisgeving van het begrip 'ondernemendheid' door lokale Rhenense ondernemers en ondernemende personen centraal en is het niet de bedoeling gevonden data te generaliseren voor alle ondernemers of ondernemende personen in Nederland. De gevonden betekenissen

ontstonden lokaal oftewel: local & emergent. Het onderzoeksterrein heb ik beschouwd als een 'play ground' (Vermeulen, 2012) wat neerkomt op een interpretatieve benadering in het kwadrant van Deetz (1996). Daarnaast was er sprake van een postmodernistische benadering omdat ik actief op ontdekkingsstocht ben gegaan en mij vol overgave op het thema 'ondernemendheid' heb gestort. Door namelijk actief (of ondernemend) in het onderzoek te staan en te schrijven over mijn ervaringen en anderen te enthousiasmeren, heb ik het onderzoeksgebied beïnvloed (zie bijlage A). Als gevolg daarvan deel ik mijn ervaringen met de lezer, staat 'mijn ontdekkingsstocht' op het voorblad en vormt het geheel 'mijn waarheid'. Dit onderzoek kent concluderend dan ook hoofdzakelijk een interpretatieve invalshoek gecombineerd met postmodernisme.



1.2 Organisatiecultuur & de stad

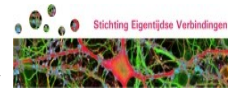
Dit onderzoek naar 'ondernemendheid' in de stad Rhenen was niet direct te koppelen aan organisatiecultuur; er is immers geen sprake van onderzoek bij één organisatie. Recentelijk worden echter ook steden onderzocht door organisatiewetenschappers.

“Cities, and more broadly the urban milieu, are sites par excellence for studying the manifestation of contemporary organisation. [...] recent shifts in organisation studies, which have turned attention away from the functioning of organisations as bounded entities towards the question of organisational dynamics, mean that the lack of studies of the city as a phenomenon of complex organisation has become increasingly apparent.” (Knox, 2010).

Volgens dit citaat zijn stedelijke of urbane milieus uitermate geschikt voor organisatiewetenschappers terwijl er nog (te) weinig onderzoek is verricht naar de stad als complexe vorm van organisatie. Ik heb de aanname gedaan dat bij de stad als complexe organisatievorm er ook sprake moet zijn van (vormen van) organisatieculturen. Hofstede (2011, geciteerd in Keyton, 2011) definieert cultuur als:

“the collective programming of the mind, that distinguishes the members of one group or category from another.”

Door te focussen op lokale ondernemers en ondernemende figuren in de stad Rhenen (zie ook hoofdstuk 1.3) konden deze als (beroeps)groep in een complexe organisatie beschouwd worden en

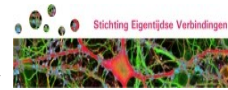


ontstond de mogelijkheid te zoeken naar gedeelde normen en waarden. Deze toegepaste definitie van 'cultuur' en het beschouwen van ondernemers en ondernemende figuren als 'subgroep' komt uit de sociologie. Bantz (1993, geciteerd in Keyton, 2011) stelt dat 'cultuur' zowel een proces als product is. In dit onderzoek is de opvatting dat de gedeelde 'cultuur' van ondernemers en ondernemende figuren van Rhenen meer een proces dan een product is omdat geen sprake is van één uniforme organisatiecultuur. De ondernemers in de stad Rhenen, een complexe organisatie, staan lang niet allemaal direct of indirect met elkaar in verbinding waardoor normen, waarden, patronen en verwachtingen binnen subgroepen en tussen subgroepen erg kunnen veranderen en constant in ontwikkeling zijn.

Keyton (2011) beschrijft zeven verschillende 'lenzen' waardoor 'cultuur' valt te beschouwen. Deze lenzen laten allen een verschillende kijk zien op wat 'organisatiecultuur' inhoudt. De eerste lens, 'symbolic performance', focust op gebruikte symbolen die waarde toevoegen aan de organisatie en betekenis hebben. Hierbij kan gedacht worden aan rituelen, passie of hart voor de zaak, politiek gedrag en sociale codes over welk sociaal gedrag geaccepteerd is. Een onderzoek vanuit deze lens richt voornamelijk op dergelijke en andere symbolen als elementen van cultuur. De tweede lens, genaamd 'narrative reproduction', is gericht op *story telling* en de onderliggende betekenissen van vertellingen. Onder verhalen vallen mythes, visies en sprookjes die vaak vertellen over dramatische of grootse gebeurtenissen in de geschiedenis van een organisatie. Denk hierbij aan de opstartfase van een bedrijf of een crisissituatie. De derde lens, 'textual reproduction', neemt vooral schriftelijke uitingen van cultuur onder de loep. Hierbij gaat het om de schriftelijke normen en waarden die de organisatie uitdraagt. Doorgaans wordt deze lens gebruikt om verschillen tussen formele communicatie en de organisatie bloot te leggen. De vierde lens is die van het management. Vanuit deze lens bekeken is cultuur iets dat gemanaged, ontwikkeld, veranderd en bijgestuurd kan worden. In deze visie staat de gedachte centraal dat cultuur eigendom van het management is en dat iedere succesvolle organisatie een aantal herkenbare best practices heeft. In de vijfde lens staan macht en politiek centraal. Deze lens belicht cultuur als het domein van hiërarchie, gebruik van macht, strijd, discriminatie en intriges. Deze lens wordt vaak gebruikt om verschillen tussen uitgedragen (formele) visies en ideologie en de werkelijkheid in de organisatie naar boven te halen. Deze lens onderscheidt zich van politiek als onderdeel van 'Symbolic performance', omdat bij laatstgenoemde de focus ligt op politiek gedrag als onderdeel van prestatie. De zesde en zevende lens richten op het gebruik van technologie en het principe van globalisatie om verschillen en afhankelijkheden in culturen te belichten.

Gezien de wens van Stichting Eigentijdse Verbindingen om voort te bouwen op het narratief onderzoek van mevrouw Basten van Campus Orléon, is er hoofdzakelijk door de narratieve lens gekeken. Dit betekent dat er gefocust is op de verhalen, mythen, sprookjes en anekdotes van de ondernemers. Verhalen en metaforen worden volgens Gabriel et al (2011) momenteel erg bediscussieerd in de organisatiewetenschappen en zijn erg actueel. De auteurs stellen dat vooral bij onderwerpen als 'leren' en 'socialisatie' in organisaties metaforen en verhalen veelvuldig onderwerp van studie zijn:

“As tropes of organizational communication, both stories and metaphors have been studied as important vehicles for organizational learning and socialization as well as for exercising influence (Gabriel et al, 2011).”

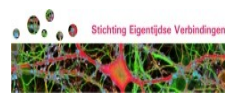


Van de overige lenzen is ook 'symbolic performance' toegepast om echt in de huid van de ondernemer te kunnen kruipen en zijn of haar 'kenmerken' over te brengen aan de lezer. Deze kenmerken leiden tot praktische do's and don'ts waar de lezer (opdrachtgever, jongeren en jongerenwerkers) houvast aan kan hebben bij het tonen van 'ondernemendheid'. In tegenstelling tot wat in de onderzoeksopzet vermeld staat is er niet voor gekozen om ook door de lens van macht & politiek te kijken. Daar waren verschillende redenen toe. Allereerst bleek het merendeel van de participanten aan het onderzoek weinig affiniteit met de Rhenense politiek te hebben. Wanneer de lokale politiek wel ter sprake kwam, werden er voornamelijk frustraties geuit die geen directe verbinding kenden met 'ondernemendheid', 'social entrepreneurship' of werden er uitspraken gedaan die jongeren geen meerwaarde konden bieden. Dergelijke uitspraken over de politiek waren voor het onderzoek dan ook minder relevant. Daarnaast heb ik de participanten anonimiteit beloofd wat in een kleine stad met actieve ondernemers altijd lastig is, zeker wanneer dit rapport wordt verspreid. Ik heb gekozen voor citaten met context (zie hoofdstukken 1.3 en 1.4) waardoor er méér persoonlijke eigenschappen van participanten te lezen vallen die mogelijk tot herkenning van participanten kunnen leiden. Deze persoonlijke eigenschappen en rijke context maken dat de boodschap van de participanten beter valt over te brengen aan Stichting Eigentijdse Verbindingen, de jongeren en het jongerenwerk. Echter, deze werkwijze kent frictie met het garanderen van anonimiteit. Daarmee komt mijn positie als integer onderzoeker onder druk te staan en heb ik er mede daarom voor gekozen om geen (politiek geladen) uitspraken over te nemen die iemand schade kunnen berokkenen.

1.3 Kwalitatief netwerk en narratief onderzoek

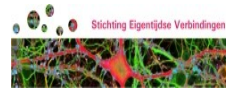
Mijn onderzoeksmethode is gebaseerd op een combinatie van 'interpretatief' en 'postmodernisme' (Deetz, 1996) en kenmerkt zich door het beschouwen van de stad als een complexe organisatie waarin ondernemende figuren een rol spelen (Knox, 2010). Voor het onderzoek zijn open interviews gehouden met hoofdzakelijk ondernemers, maar ook met één ander persoon die 'ondernemendheid' vertoont in de Rhenense samenleving. Het betreft hier een man die voorzitter is bij een sportclub en hem schaar ik, zoals reeds vermeld, ter bevordering van de leesbaarheid van dit rapport, onder 'ondernemers'. De voornaamste reden om hem te interviewen is zijn sterke focus op jeugd en jeugdbeleid waardoor een koppeling viel te maken tussen ondernemers enerzijds en ondernemend (of verantwoordelijk) gedrag van jeugd anderzijds. Daarnaast is hij een goede bekende en was het de eerste stap in netwerkonderzoek (Poorthuis, leergang netwerkonderzoek 2012) om te beginnen bij aanknopingspunten in het eigen netwerk. De open interviews kenden, op basis van inlezen in het onderwerp en voortschrijdend inzicht, op hoofdlijnen structuur. Deze structuur op hoofdlijnen zorgde ervoor dat er altijd drie subthema's van 'ondernemendheid' werden bevestigd, namelijk: ondernemendheid in ondernemerschap, ondernemendheid in de maatschappij en ondernemendheid in de privésfeer. Deze rode draad die door de interviews liep stelde mij in staat om de interviews te coderen en met elkaar op (sub)onderwerp te vergelijken. Dit verhoogde de betrouwbaarheid van de gegevens.

De interviews vormen de eerste voornaamste hoeksteen in de toegepaste datatriangulatie. De tweede hoeksteen bestaat uit participatieve observaties uitgevoerd in de stad Rhenen en in de werkplaats. Boeije (2005) beschrijft vier zaken die participerende onderzoekers waarnemen, te weten: cultureel gedrag, culturele kennis en opvattingen, culturele artefacten en symbolische tekens. Met het toepassen van participatief onderzoek en de wijze waarop ik actief heb bijgedragen aan het



onderzoeksthema, werd het *inside perspectief* gecreëerd ten koste van het *outside perspectief*. Boeije (2005) beschrijft dat een grote mate van (emotionele) betrokkenheid en daarmee een sterk *inside* perspectief wordt afgeraden omdat de onderzoeker zich onvoldoende zou kunnen distantiëren van het onderzoeksgebied. In 'netwerkonderzoek' staat het thema ('ondernemendheid') centraal, gaat de onderzoeker een relatie aan met het thema en probeert anderen deelgenoot te maken van het thema. De onderzoeker neemt een ondernemende houding aan ten opzichte van het onderzoeksthema. De eerste stap in netwerkonderzoek is: begin bij jezelf en daarmee je eigen kennis van het thema, het inzetten van je eigen netwerk en vaardigheid ter ondersteuning van het thema. De onderzoeker is iemand die al onderzoekend bouwt aan het thema en er dienend aan is (Poorthuis, leergang netwerkonderzoek, 2012). Deze manier van onderzoek identificeert participanten (in plaats van respondenten) en knooppunten in het netwerk rondom het thema op een wijze dat er geen *outside perspectief* meer bestaat. Dit betekent ter illustratie dat ik over 'ondernemendheid' en 'social entrepreneurship' heb geschreven op verschillende (online) platformen en heb toegezegd commitment te voelen ten opzichte van de werkplaats en het thema 'ondernemendheid' in Rhenen. De participanten heb ik geënthousiasmeerd voor het thema en gestimuleerd om verdere verbindingen aan te gaan met andere partijen rondom 'ondernemendheid'. Van alle observaties en interviews zijn field notes gemaakt in combinatie met het bijhouden van een onderzoeksdagboek. Hierdoor kon ik de citaten uit de interviews goed vangen en in de juiste context plaatsen.

De participanten heb ik geworven via drie knooppunten rondom 'ondernemendheid'. Het toepassen van de eerste stap in netwerkonderzoek (begin bij je eigen kennis, netwerk en vaardigheden) vereiste ondernemend gedrag van mijn zijde en resulteerde in interviews met ondernemende figuren in Rhenen uit mijn eigen netwerk. In totaal zijn vier participanten via deze weg geïnterviewd waar de niet-ondernemer, de voorzitter van een sportvereniging, er één van was. Een andere participant is een ondernemer die uit groot ondernemersgezin komt en ik niet persoonlijk kende. Echter, vrijwel iedereen in Rhenen kent hem en zijn familie en een dergelijke door de wol geverfde ondernemer kon ik niet ongemoeid laten. Ten derde is een drietal ondernemers geïnterviewd via een online netwerk van lokale ondernemers, de andere ondernemers via een 'traditionele' belangenvereniging voor ondernemers waarvan de voorzitter contact onderhoudt met het jongerenwerk en Stichting Eigentijdse Verbindingen. Door het kiezen van deze drie ingangen (eigen netwerk, online netwerk en belangenvereniging) zijn er zeer verschillende soorten ondernemers geïnterviewd. Van mensen die ondernemend zijn binnen een kerkgemeenschap tot en met ZZP'ers en middenstanders. Deze aanpak zorgt er enerzijds voor dat het thema 'ondernemendheid' actief verspreid wordt in verschillende netwerken terwijl het tegelijkertijd voorkomt dat slechts de visie van één netwerk op het thema wordt onderzocht. Om ervoor te zorgen dat dit onderzoek een aanvulling zou zijn op het eerdere onderzoek van mevrouw Basten, heb ik ervoor gekozen ondernemers te benaderen die (nog) niets met de werkplaats te maken hadden. In andere woorden: voor de aanvullende functie van het onderzoek en de interne validiteit ervan heb ik er voor gekozen om het thema vanuit drie netwerken zo breed mogelijk te belichten waarbij het verzamelen van zoveel mogelijk diverse verhalen het uitgangspunt was. Binnen de drie netwerken heb ik diversiteit in branch, leeftijd en geslacht van de ondernemers nagestreefd, maar gold 'deelgenoot van het thema zijn' als voornaamste selectiemiddel. Ondernemers die niet nieuwsgierig waren naar 'ondernemendheid' en/of de relatie ervan met Rhenense jongeren, zagen zelf af van deelname aan het onderzoek.



De derde stap in triangulatie bestaat uit literatuuronderzoek naar 'social entrepreneurship' om zo de gevonden data in een wetenschappelijk theoretische context te kunnen plaatsen. Daarnaast zijn voor de aanleiding van dit onderzoek enkele projectbriefings voor de realisatie van de werkplaats gebruikt, evenals aantekeningen van de maandelijkse bijeenkomsten voor netwerkonderzoek.

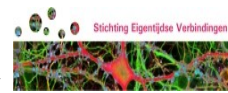
De interviews zijn getranscribeerd en de 'onderzoeksslang' (Boeije, 2005) is als uitgangspunt genomen. Om de verschillende 'lenzen' (Keyton, 2011) uit het hiervoor beschrevene toe te kunnen passen heb ik er voor gekozen om zowel open als narratief te coderen. De symbolische lens is geschikt om kenmerken van ondernemers en ondernemende figuren te extraheren. Bij het uiteenrafelen van gegevens voor het open coderen is gelet op terugkerende signaalwoorden in de transcripties. De volgende lijst met in-vivo coderingen is gebruikt als eerste aanzet voor de inhoudelijke analyse:

- Ondernemen: aanleidingen & voorbeelden
- Ondernemen: motivatiefactoren (waardering / beloning / Geld / Carrière / etc)
- Ondernemen: persoonlijke kenmerken en eigenschappen (verantwoordelijkheid / gewoon doen / eigenwijs / etc)
- Ondernemen: voordelen & nadelen (9 tot 5 / vrijheid / risico's / werkuren / personeel / gezinssituatie)
- Ondernemen: leren, leermomenten en ontdekkingen
- Ondernemen: omgeving
- Klanten: klantcontacten, klanttevredenheid en synergie (wederzijdse klik)

Nota bene: in de in-vivo codes vormen 'motivatiefactoren' en 'synergie' interpreterende coderingen, die als het ware boven in-vivo codes zijn gehangen zoals 'waardering' en 'wederzijdse klik'. In deze eerste uiteenrafeling achtte ik een dergelijke combinatie overzichtelijker dan alleen interpreterende of in-vivo coderingen. Op hoofdlijnen vielen alle citaten wel in één van de hokjes. Dat werd lastiger wanneer bijvoorbeeld een anekdote overlap kende met verschillende categorieën. Het voornaamste doel van dit onderzoek is immers om (levens)verhalen op een begrijpelijke wijze over te kunnen brengen. Citaten werden daarom met zoveel mogelijk context in een categorie geplaatst en tijdens de narratieve analyse dikwijls gegroepeerd om zo een consistent en doorlopend verhaal te krijgen. Omdat ik bij de definitie van 'cultuur' de sociologische visie heb gehanteerd en daarmee ondernemers in Rhenen als subgroep heb aangeduid (zie hoofdstuk 1.2), is bij het kiezen van een school voor narratieve analyse onderzocht welke school het beste past bij de sociologische benadering van 'organisatiecultuur'. Franzosi (1998) schrijft over het toepassen van narratief onderzoek in de sociologie dat narratieven sociologische informatie bevatten:

“The narrative analysis of the text helps to bring out not only the properly linguistic characteristics of the story – a task perhaps better left in the hands of those who know how to do this best: linguists – but also a great deal of sociology hidden behind a handful of lines. It is precisely because (a) narrative texts are packed with sociological information and (b) much of our empirical evidence is in narrative form that sociologists should be concerned with narrative.”

Omdat in dit onderzoek naar betekenisgeving van 'ondernemendheid', symbolen, verhalen, anekdotes en gedeelde normen en waarden van ondernemers in Rhenen het accent ligt op sociologie en niet op taal(structuren) of linguïstiek, heb ik gekozen voor hermeneutiek als analysemiddel. Immers, door als netwerkonderzoeker een sterk *inside* perspectief toe te passen en actief te bouwen



aan 'ondernemendheid', wordt de Rhenense maatschappij beïnvloed alsmede de (levens van) jongeren in de werkplaats en niet op de laatste plaats mijn eigen leven. Lai (2010) schrijft over hermeneutiek dat deze het menselijk leven interpreteert in verhalen:

“From a hermeneutic point of view, human life is interpreted in stories. MacIntyre (1984) suggested that life is lived according to a script – ‘human life has a determinate form, the form of a certain kind of story’ – and this is what renders it comprehensible.”

In deze definitie van hermeneutiek staat de relatie 'verhalen – menselijk leven' centraal en tijdens het onderzoek naar betekenisgeving van 'ondernemendheid' stuitte ik al snel op de (levens)verhalen van ondernemers. Het toepassen van de hermeneutische analyse is gedaan op basis van het werk van Paul Ricoeur. De theorie van Ricoeur bestaat uit een aantal stappen, te weten: *“distanciation, appropriation, explanation and understanding, guess, and validation”* (Geanellos, 1999). Bij de open codering had ik rekening gehouden met het behouden van anekdotes en bij het toepassen van deze analysemethode heb ik de citaten uit hun categorie gehaald, zo afstandelijk mogelijk bekeken wat de boodschap was, ingeschat wat de meerwaarde voor de lezer zou zijn en vervolgens deze geplaatst bij gelijksoortige citaten. Als gevolg hiervan kwamen stukjes citaten met context bij elkaar te staan, maar waren ze nog niet klaar voor weergave in de resultaten.

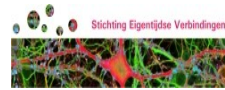
1.4 Wijze van presentatie van onderzoeksresultaten

Lai (2010) stelt dat in de hermeneutiek verhalen interpretaties zijn van het leven en dat er tenminste drie manieren van hermeneutische interpretaties bestaan. Deze manieren zijn volgens de auteur:

“as re-enactment, as dialogue with the text and as a proces of placing text in a different context.”

De hermeneutische analyse volgens Ricoeur, toegepast op de narratieven, vereiste in mijn optiek ook een hermeneutische weergave van de onderzoeksgegevens. Voor het overbrengen van onderzoeksresultaten op de lezer stonden daarbij de drie hiervoor beschreven interpretaties centraal: citaten uit de transcripties met context, dialogen en re-enactment ('na spelen'). Gabriel et al (2011) stelde in de inleiding van dit onderzoeksrapport al dat organisaties, naast jazz bands en gevangnissen, beschouwd worden als genres, bijvoorbeeld episch, tragisch en komisch. De toneelscènes uit *Bureaucratische drama's* van Loes Berendsen (2007), waarin zij personages met elkaar dialogen laat voeren, beschouw ik als een combinatie van verhalen, drama en re-enactment. Bij iedere scene, die ter illustratie dient van een hoofdstuk in haar onderzoek, wordt eerst de scene van context voorzien, zodat de lezer de dialogen kan plaatsen tegen de achtergrond van het onderzoek. Berendsen (2007) baseert zich met haar theaterscènes op Goffman's boek *'The presentation of self in everyday life'* (1959). Zij zegt hierover:

“Goffman laat zien dat sociale interacties meer zijn dan een verlengstuk van individuen. Net als een theatervoorstelling, die als geheel meer waarde heeft dan alleen het afzonderlijke spel van de acteurs, kan een sociale interactie beschouwd worden als een geheel dat meer is dan de som der delen. Ten tweede laat Goffman zien dat de definitie van de situatie wordt beïnvloed door het gebied waar de sociale interactie plaatsvindt. Hij maakt daarbij onderscheid tussen twee interactiegebieden: frontstage, op het podium, en backstage, achter de schermen.

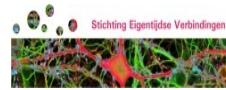


In dit onderzoek zijn de scènes uit Berendsen (2007) als voorbeeld genomen en enerzijds toegepast als instrument voor hermeneutische weergave, omdat het leven beschouwt kan worden als een script (MacIntyre, 1984 geciteerd in Lai, 2010) en anderzijds om de resultaten toegankelijk en prettig leesbaar te maken. Leesbare en toegankelijke resultaten zijn ook volgens Grobstein (2005) noodzakelijk. In zijn artikel 'Revisiting Science in Culture: science as storytelling and story revising' (2005) refereert hij naar een artikel in de New York Times uit 2004 met de kop 'Does Science Matter?'. Grobstein schrijft in hetzelfde artikel:

“Some people (in the US, at least) think of science, and their own involvement in it as natural, others don't. This is, I think, largely a result of how science is presented, and provides another concrete example of what needs to be actively and deliberately changed if science is to fulfill its promise for human culture.”

Om de lezer deelgenoot te maken van hetgeen ik als onderzoeker ontdekt heb, ben ik een stapje verder dan Berendsen (2007) gegaan. Ik heb ervoor gekozen om in deze studie naar 'ondernemendheid' het accent te leggen op de toneelscènes en minder op het wijden van pagina's aan analyse. Citaten zijn zoveel mogelijk in hun context en waarde gelaten en alleen bij gehakkel van de geïnterviewde, of storend gebruik van spreektaal, aangepast. Het doel hiervan is om de boodschap van de ondernemers, via mijzelf als wetenschappelijk medium, zo volledig mogelijk over te brengen aan de lezer. Mensen spreken vaak in anekdotes, persoonlijke belevenissen en ervaringen en door de context van het citaat in stand te houden, heb ik de boodschap zo goed mogelijk en op een zo logisch mogelijke wijze naverteld. Dit betekende in sommige gevallen dat stukjes citaat samen werden gevoegd wanneer zij over hetzelfde gingen. Naast het presenteren van deze toegankelijke resultaten heb ik middels de toneelscènes verbinding gelegd tussen de uitgangspunten van netwerkonderzoek (begin bij je eigen kennis, netwerk en vaardigheden) en de onderzoeksresultaten. Opgegroeid in Rhenen en fervent schrijver en columnist, bouw ik zo (als *insider*) mee aan het thema 'ondernemendheid'. In het 'onderzoekstheater' sta ik dan ook niet naast het podium, maar op het podium. Het schrijven van deze scriptie, inclusief de analyse heeft niet in Rhenen plaatsgevonden, maar back stage op mijn kamer in Utrecht.

In het volgende hoofdstuk wordt de overstap gemaakt naar 'social entrepreneurship' in het literatuur review.



2. Literatuur review

In de inleiding werd reeds gesteld dat Stichting Eigentijdse Verbindingen samen met diverse partijen, waaronder lokale Rhenense ondernemers, de 'werkplaats jongeren ondernemen' heeft gerealiseerd. Alhoewel dit onderzoek hoofdzakelijk richt op 'ondernemendheid' van ondernemers in Rhenen, is er nog niets aan bod gekomen over wetenschappelijke theorie van ondernemerschap. In dit literatuur review wordt in gegaan op het al eerder genoemde begrip 'social entrepreneurship'. Waarom een theoretische verdieping naar 'social entrepreneurship' en niet naar 'gewoon' entrepreneurship of ondernemerschap? Het antwoord ligt in de doelstelling van de werkplaats om jongeren te (her)verbinden met de lokale maatschappij, verantwoordelijk te maken voor zichzelf en hun omgeving en voor het jongerenwerk in Nederland een algehele 'systemic change' te bewerkstelligen. Wat dit inhoudt komt in de volgende paragrafen aan de orde.

Leeswijzer

Dit hoofdstuk begint met een introductie van wat 'social entrepreneurship' volgens de wetenschap inhoudt. Vervolgens wordt beschreven wat kenmerken van een ondernemer zijn en wordt er een koppeling met het vorige hoofdstuk (onderzoeksmethode) tot stand gebracht

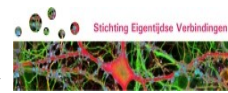
2.1 Introductie in 'Social Entrepreneurship'

Definities en typeringen

Volgens Nicholls (2006) ontbreekt het 'social entrepreneurship' momenteel nog aan een solide theoretische basis. Een belangrijke stap in de vorming van deze basis is het begrenzen van het sociologisch aspect van 'social entrepreneurship'. Dit leidt volgens de auteur tot een discussie over wat 'social' precies inhoudt. Hij zegt hierover:

“Hence, sociality – the extent to which an organization intentionally and effectively pursues the advancement of social objectives (however defined) is a critical, but problematic dimension for distinguishing socially entrepreneurial ventures from other organizations.” De auteur schrijft eveneens over het onderscheid tussen 'social entrepreneurs' en andere vormen van organisaties: *“We suggest that social entrepreneurship differs from other organizational forms primarily with respect to its social mission, its emphasis on innovation, and its general market orientation.”*

Hij ziet in 'social entrepreneurs' ondernemers die het 'sociale' combineren met innovatie en de markt. Deze focus op innovatie sluit aan bij de gedachte van Schumpeter die innovatie als 'critical change agent' zag van sociale verandering. Hieruit is het beeld ontstaan van de eenzame 'held' die de 'social entrepreneur' is wanneer hij of zij innovatie toepast om de wereld te verbeteren (Nicholls, 2006). Daarnaast hebben 'social entrepreneurs' volgens deze auteur het doel om 'systemic change' te bewerkstelligen. Dit houdt in dat groepjes 'social entrepreneurs' een 'tipping point' nastreven om zo complete systemen permanent te veranderen en uiteindelijk zichzelf overbodig te maken. Als voorbeeld draagt hij Mohammad Yunus aan die met zijn Grameen group en microkredieten vooral vrouwen in Bangladesh een beter leven heeft bezorgd.



Een ander voorbeeld van een individuele innovator wordt aangedragen door Dodgeson (2011) die de 18de eeuwse Britse industrialist Wedgewood beschrijft.

“Freeman (1982: 109) observes that innovation is a two-sided or coupling activity. It involves both the recognition of a need or a potential market for a new product or process, and technical knowledge that may or may not be new. Innovation involving experimental development and design, trial production and marketing requires a process of “matching” technical possibilities and market opportunities” (Dogeson, 2011).

Dodgeson (2011) beschrijft verder hoe de maatschappelijk bewuste Wedgewood er alles aan deed om de leefomstandigheden van zijn personeel te verbeteren en kinderen een opleiding op school te geven. Dat was voor het Engeland van de industriële revolutie ongekend barmhartig omdat de meeste arbeiders uitgebuit werden. Als gevolg daarvan was Wedgewood lange tijd de enige grote ondernemer die geen last had van stakingen onder het personeel. Toch was Wedgewood geen 'held' of 'heilige' zoals Nicholls (2006) die beschrijft: door zijn personeel op een humane manier te behandelen waren zij veel gemotiveerder om hard te werken wat de inkomsten weer verhoogde.

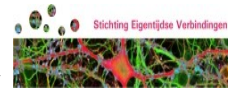
Dacin, Dacin en Tracey (2011) stellen dat actuele thema's als het milieu en armoede worden gebruikt om van maatschappelijk bewuste ondernemers (zoals Wedgewood en Yunus) helden en heiligen te maken. Zij zeggen hierover:

“However, heroic characterizations and a focus on individual success stories limit the ability to learn from processes of entrepreneurial failure (Light 2006). In addition, a bias toward heroic characterizations of individuals ignores the social entrepreneurial activities of organizations (NGOs or corporations), collectives (sectoral or crosssectoral partnerships) (e.g., Light 2006), or the distributed nature of social entrepreneurship in teams of diverse stakeholders, as suggested by Spear (2006).” De auteurs stellen eveneens dat de essentie van 'social entrepreneurship' in de missie van een organisatie verankerd dient te zijn: *“the primary mission of the social entrepreneur being one of creating social value by providing solutions to social problems holds the most promise for the field.”*

Op deze laatste definitie inhakend stelt Alderson (2012) dat kerken in de Verenigde Staten hun sociale functie uitbouwen met behulp van ondernemerschap om zo 'social entrepreneurs' te zijn. Hij beschrijft het voorbeeld van de 'Crossroads Church' die inkomen genereert via donaties, private scholen, een middelbare school en sinds kort winkels die Christelijke spullen verkopen.

“A relatively recent movement among Christians is the Business as Mission (BAM) movement. Business as Mission organizations manage for the “triple bottom line” of performing social good, having a financial motivation, and embracing a spiritual mission (Eldred, 2005; Tunehag, 2009). When compared with the for-profit firms in the social entrepreneurship movement, BAM is very similar, adding the spiritual element to profitability and social good” (Alderson, 2012).

De kerk gebruikt de inkomsten om mensen in dienst te nemen en heeft een groot aantal hulpprogramma's voor mensen in nood. De Crossroads Church bestaat uit verschillende organisaties die in netwerkverband het sociale (de hulpprogramma's) verbinden met het commerciële (private scholen en winkels). De kerk zet zelfs moderne communicatiemiddelen in om nieuwe doelgroepen



te bereiken en zendt vrijwilligers uit als missionaris om in andere landen de arme bevolking te helpen. In de definitie die Dacin, Dacin en Tracey (2011) hanteren ligt de nadruk op het creëren van sociale waarde en het oplossen van maatschappelijke problemen waardoor de Crossroad Church een 'social entrepreneur' beschouwd kan worden. In de definitie van Nicholls (2006) is er echter, ondanks het aanboren van nieuwe markten en toepassen van nieuwe communicatiemiddelen, niet echt sprake van een focus op innovatie. De kerk kent bijvoorbeeld wel vrijwilligers die in arme landen helpen de armoede te bestrijden, maar geen pioniers die streven naar dusdanige maatschappelijke of 'systemic' veranderingen dat missionarisch werk (of de kerk) overbodig wordt. Uit dit voorbeeld blijkt dan ook dat twee verschillende definities van 'social entrepreneurship' ondernemers en ondernemingen verschillend classificeren.

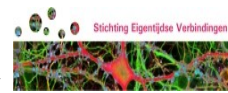
Zahra et al (2009) onderscheiden drie typen 'social entrepreneurs' die op verschillende niveaus in de maatschappij opereren. Dit zijn de 'social bricoleurs', die focussen op lokale markten en behoeften, 'social constructionist' die marktfalen aangrijpen om innovaties bij een buitengesloten groep te brengen en 'social engineers' die systemic, oftewel: revolutionaire veranderingen willen bewerkstelligen. Volgens deze auteurs zijn niet alle 'social entrepreneurs' op zoek naar revolutionaire verandering zoals de op innovatie gerichte 'helden' (Nicholls, 2006) dat wel zijn. Het sociale aspect kan zeer lokaal benaderd worden, gericht zijn op één bepaalde groep mensen of gericht zijn op het structureel veranderen van een bepaald systeem. Een ander benadering van 'social entrepreneurship' baseer ik op het werk van Sundin (2011). Zij stelt dat wereldwijd een derde van de ondernemers vrouw is tegen tweederde man en concludeert dat aan ondernemerschap een masculien label hangt. Yetim (2008) heeft onderzoek verricht naar de onderzoeken die naar ondernemers zijn gedaan en zegt daarover dat de meerderheid aan onderzoeken richt op mannelijke kenmerken van ondernemerschap en veel minder op vrouwelijke eigenschappen.

“Most of the studies on entrepreneurship are based on male characteristics and are focused on actions that belong to male-gendered area. Only a small number of studies look closely at the female characteristics of entrepreneurship and their typical actions” (Yetim, 2008).

Zij vervolgt door te stellen dat vrouwen méér dan mannen hun sociale netwerk gebruiken bij het creëren van sociaal kapitaal. Als 'entrepreneurschap' volgens Sundin (2011) en Yetim (2008) richt op mannen en masculine eigenschappen, zou het beter creëren van sociaal kapitaal door vrouwelijke ondernemers dan kunnen betekenen dat 'social entrepreneurship' iets is voor vrouwen of op zijn minst feminie kenmerken koppelt aan ondernemerschap?

Problematisering

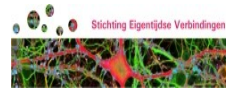
In de eerste alinea van dit hoofdstuk stelde Nicholls (2006) dat het zeer problematisch is om 'social entrepreneurs' van andere organisaties te onderscheiden omdat het nauwelijks mogelijk is om het begrip 'social' te definiëren. Dit komt doordat 'social' in 'social entrepreneurship' het nastreven van een 'goed' doel suggereert. Bijvoorbeeld het uitbannen van honger of het bevorderen van groene stroom door te ondernemen. Het ondernemen is in het begrip 'social entrepreneurship' het instrument, het sociale het hoger doel. Wanneer 'social' echter wordt losgelaten als doel bij 'entrepreneurship' en vervangen door 'social' als waarde-indicatie voor 'entrepreneurship', ontstaat op basis van de vier vormen van kapitaal (Harvey et al, 2011), het idee van ondernemers die sociaal, financieel, symbolisch of cultureel ondernemer kunnen zijn. Kievit, Van Dijk en Spruyt (2009) onderkennen dat veel ondernemingen alleen nog maar ondernemen voor maximaal



financieel kapitaal en winstoptimalisatie voor aandeelhouders. Deze auteurs bespreken 'social venturing entrepreneurship' (SVE) waarbij ondernemers met behulp van Overheid, het maatschappelijk middenveld en de private sector hardnekkige maatschappelijke problemen de wereld uit willen helpen. Bijvoorbeeld armoede of milieuvervuiling. Dit doet denken aan de 'social constructionist' van Zahra et al (2009) die met behulp van meerdere partijen een bepaalde zwakke groep in de samenleving helpen. Een fundamentele vraag is of 'social entrepreneurship' überhaupt bestaat? Ter Horst (2010) vergelijkt 'social entrepreneurship' met biologische spinazie en beschrijft beiden als pleonasmen. De spinazie uit de natuur is de natuurlijke, biologische vorm van spinazie, de versie die wij consumeren is op onnatuurlijke wijzen geteeld met behulp van kassen en pesticiden. Wanneer dit principe opgaat voor ondernemerschap dan is, zoals Kievit, Van Dijk en Spruyt (2009) al beweerden, de huidige vorm van entrepreneurship asociaal of financieel ondernemerschap te noemen en vormt 'social entrepreneurship' de biologische spinazie in ondernemersland. De boodschap van deze auteurs is dat ondernemerschap van nature richt op het creëren van verschillende vormen van kapitaal, waarbij financieel kapitaal op gelijke voet staat met, of ondergeschikt is aan, de andere vormen. In deze opvatting kan iedere onderneming die niet focust op financieel kapitaal en winst voor aandeelhouders bestempeld worden als biologische spinazie oftewel: 'social entrepreneur', hetgeen mij in het domein brengt van Corporate Social Responsibility (CSR), People, Planet & Profit, duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord of betrokken ondernemen. Zonder een compleet paper aan deze vormen van ondernemerschap te wijden, met al haar verschillende aspecten en focuspunten, volstaat het door te stellen dat deze vormen van ondernemerschap op hoofdlijnen gericht zijn op het 'bijsturen' van bestaande ondernemingen en de maatschappij. Denk hierbij aan drukkerijen die met honderd procent gerecycled papier werken, meubelbouwers die geen tropisch hardhout gebruiken of koffiebranders die hun koffietelers een eerlijk salaris betalen. Deze vormen van ondernemerschap mogen dan een sociaal of verantwoord karakter hebben, ze zijn er in de definitie van Nicholls (2006) niet op gericht om als 'helden' met behulp van innovatie complete systemen te veranderen en zichzelf overbodig te maken. Dergelijke ondernemingen hebben eveneens niet tot doel om oplossingen te bieden voor sociale problemen, zoals Dacin, Dacin en Tracey (2011) 'social entrepreneurship' verwoorden. Ze ondersteunen soms als partner de 'social constructionist' (Zahra et al, 2009) of in een 'social venture'. Een focus op het eindresultaat van de ondernemer, bijvoorbeeld het bieden van oplossingen voor sociale problemen (Dacin, Dacin en Tracey, 2011) of 'systemic change' (Nicholls, 2006) kan er ook toe leiden dat filantropen in het rijtje 'social entrepreneurs' terecht komen. Harvey et al (2011) bespreken hoe Andrew Carnegie als ondernemer een fortuin wist te vergaren en vervolgens de Verenigde Staten vol bouwde met bibliotheken, universiteiten en studiebeurzen uitdeelde aan de armere bevolking waardoor het ook voor hen mogelijk werd om te studeren. Een ander voorbeeld is Microsoft oprichter Bill Gates die met zijn eigen Stichting veel in Afrika onderneemt. Harvey et al (2011) stellen dat dergelijke filantropen 'worldshapers' zijn; mensen die hun vergaarde financieel kapitaal gebruiken om de wereld in hun evenbeeld te schapen, te doen wat in de ogen van het publiek als 'sociaal' of 'goed' wordt gezien en zodoende voor hun eigen bedrijven sociaal, cultureel en symbolisch kapitaal genereren.

Conclusies

Deze introductie in 'social entrepreneurship' heeft niet tot doel om tot een éénduidig antwoord te komen van wat het begrip precies betekent. Dat is, gegeven de grote hoeveelheid verschillende visies op het onderwerp, ook niet in enkele pagina's mogelijk. Wat ik wel kan concluderen is dat er een verschil in interpretatie van het begrip 'social entrepreneurship' mogelijk is. Enerzijds zijn er de



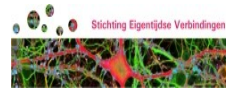
definities die richten op het 'entrepreneurship' in de definitie om bedrijven socialer of maatschappelijk verantwoord te laten ondernemen. Anderzijds zijn er de definities die richten op het sociale, bijvoorbeeld het uit de wereld helpen van armoede en daar ondernemerschap voor gebruiken. In het creatieproces van 'social entrepreneurs' lijkt een focus op de missie en visie van de onderneming het meest op zijn plaats. Een focus op alleen het resultaat kan er toe leiden dat ook filantropen worden aangemerkt als 'social entrepreneur'. Echter, als 'social entrepreneurship' een pleonasme is, dan vormt filantropie de vrijgevege keerzijde van de ondernemersmedaille. Een focus op de missie en visie van een 'social entrepreneur' lijkt in ieder geval het oplossen van sociale problemen te moeten bevatten op het niveau van 'social bricoleurs', 'social constructionists' of 'social engineers'. De reikwijdte van de missie en visie bepaalt dan in welke categorie de ondernemer precies valt. De kanttekening die ik hierbij plaats is die van Dacin, Dacin en Tracey (2011) die terecht stellen dat er niet alleen gekeken moet worden naar heroïsche figuren maar ook naar NGO's, non-profits en andersoortige collectieve die tot doel hebben om de maatschappij (of de wereld) te verbeteren. Zij creëren immers andere kapitalen dan alleen financiële waarde voor aandeelhouders wat het mogelijk maakt om dergelijke organisaties tot 'social entrepreneurs' te bestempelen. Tot slot is het nog de vraag of de focus op het creëren van sociale waarden en kapitaal als feminien ondernemerschap kan worden beschouwd, mede omdat het huidig ondernemerschap, het creëren van financieel kapitaal, een masculien imago kent. In het volgende hoofdstuk ga ik dieper in op de ondernemer als persoon.

2.2 *Introductie in de kenmerken van een ondernemer*

Obschonkaa et al (2012) onderzochten intenties van mensen in loondienst om voor zichzelf te beginnen. Volgens hen ligt de basis van het antwoord in de 'Theory of Planned Behavior' (TPB) van Azjen (1991). Deze theorie berust op drie pilaren, namelijk attitudes, sociale normen en waargenomen gedragscontrole. Bij attitudes gaat het om de positieve en negatieve houdingen van een individu ten opzichte van ondernemerschap. Sociale normen vertellen het individu of de stap naar het ondernemerschap in de sociale groep geaccepteerd wordt. De waargenomen gedragscontrole berust op de mate waarin het individu in staat is om ondernemend gedrag te tonen. Een potentiële ondernemer die positief staat tegenover het ondernemersvak en door zijn of haar omgeving wordt aangemoedigd, moet wel in staat zijn zich ook als ondernemer te gedragen. De attitude, de positieve houding ten opzichte van het ondernemerschap moet wel getriggerd worden, anders zullen de volgende twee stappen niet volgen. Parker (2007) beschrijft een casus waarin een medewerker bij zichzelf gaat nadenken waarom het produceren van een product met andere grondstoffen niet anders, beter en efficiënter kan. De gedachte nestelt zich als een zaadje in het hoofd van de medewerker:

“In addition, you conclude that you could increase worldwide sales to a level 10 times that of current sales of the customized version. Maybe it’s not such a long shot after all. How will you sell this idea as a real opportunity to your constituents? What will it take to transform this opportunity into money? This is the beginning of what evolves into the art and essence of entrepreneurship” (Parker, 2007).

Parker (2007) geeft hiermee aan dat het nadenken over hoe zaken anders of beter kunnen een belangrijk kenmerk van ondernemers is. Voor Schumpeter is de ondernemer bij uitstek een innovator die voor verandering zorgt. Hierbij kan het gaan om producten, processen, organisaties of



instituties. Schumpeter's model voor innovatie berust op 'creative destruction', een theorie die er van uitgaat dat de ene inventie de andere overbodig maakt. Denk hierbij aan fabrieken en supermarkten die buurwinkels overbodig maakten en auto's die paard en wagen als vervoermiddel verdrongen (Audretsch en Link, 2011). Verloop (2004) koppelt de innovator aan innovatiemanagement omdat hij vindt dat ondernemingen constant creatief moeten zijn om het hoofd boven water te houden.

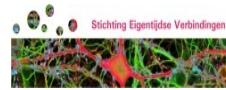
“Innovation is often equated with creativity and inspiration, and from that perspective one may be inclined to leave innovation to the fortunate few who have got it. However, innovation is only 1 % inspiration and 99% perspiration, and the perspiration part of the innovation process needs to be managed. Companies have to be innovative in order to survive and prosper, thus all companies should master the art of managing innovation” (Verloop, 2004).

Vanuit deze opvatting moeten ondernemers en ondernemingen niet alleen een innovator zijn, ze moeten de kunst van het innoveren ook kunnen managen. Dit betekent dat zij de één procent creativiteit moeten kunnen combineren met 99 procent hard werken of doorzettingsvermogen. Als volgens Schumpeter de ondernemer een innovator is (Audretsch en Link, 2011), dan vormen innovatie, creativiteit, inspiratie, hard werken of doorzettingsvermogen en innovatiemanagement kenmerken van een ondernemer.

Blanchflower en Oswald (1998) vroegen in hun onderzoek naar 'what makes an entrepreneur' aan mensen in de Verenigde Staten, Groot Brittannië en Duitsland of zij liever eigen baas zouden willen zijn of in loondienst werken. Gemiddeld antwoordde meer dan de helft van de respondenten wel eigen baas te willen zijn. Op de vraag wat hen tegen hield om voor zichzelf te beginnen luidde het antwoord niet over voldoende vermogen of start kapitaal te beschikken. Van degenen die toch een kleine onderneming startte deed het merendeel dat niet met geld van de bank maar met geld van familie of vrienden. Een ondernemer moet dus ofwel voldoende eigen vermogen inbrengen, ofwel het vermogen bij de bank of uit het netwerk halen. Ditzelfde onderzoek toonde eveneens aan dat ondernemers gelukkiger zijn in hun leven dan mensen in loondienst.

Een narratieve perceptie op de kenmerken van een ondernemer komt van Beyer (2002) die beschrijft hoe hij als 'electrical engineer' de droom had om met een jacht de wereld rond te varen en besloot, bij gebrek aan voldoende financiële middelen om er één te kopen, dan maar zijn jacht zelf te bouwen. Dat kostte hem al zijn spaargeld, zijn vrije tijd en vereiste creatieve oplossingen om de financiering rond te krijgen. In navolging van zijn droom en diep in de schulden besloot hij een bedrijf te beginnen aan de Belgische kust en een expert in zeilen op de Noordzee te worden. Dit was zijn unique selling point, want vrijwel niemand kent, zo stelt Beyer, de volledige Noordzee. Hij neemt betalende gasten mee, geeft zeiltrainingen op zijn zelfgebouwde jacht en zijn dochter runt inmiddels een webwinkel voor zeilkleding. Uit dit gegeven blijkt dat ondernemers eigenwijs zijn, een droom achterna gaan en het lef hebben alles op alles te zetten om deze droom te realiseren. Creativiteit in het bedenken van oplossingen en geldstromen is een belangrijk vaardigheid, alsmede doorzettingsvermogen. Parks (2007) verwoordt het zijn van een ondernemer als volgt:

“The heart of the entrepreneur incorporates qualities such as the determination that it takes to transform the most technologically focused engineer into a salesperson; the persistence and dedication to build and develop a team from infancy through maturity in order to support this yet-to-be-tested product; and enough belief in yourself and your team to take intelligent risk despite



tremendous odds in pursuit of a venture whose statistical odds of failure are overwhelmingly against you” (Parks, 2007).

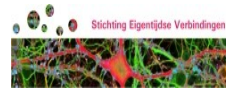
Tot zover is de ondernemer gekenmerkt als iemand met een idee over hoe zaken anders kunnen gaan, als innovator, als innovatiemanager, als creatieveling, als risiconemer en als een doorzetter. Dit zijn allen kenmerken die een bepaalde mate van competitiedrang en strijdlust met zich meebrengen. Eerder genoemde Sundin(2011) stelde in het vorige hoofdstuk al dat aan dergelijk ondernemerschap een masculien label hangt en niet (altijd) overdraagbaar is naar vrouwen:

“Entrepreneurship, as it was presented on the local level and its implicit genderization, was very strange to the women and challenged their individual identities not only as women and cleaners, but also their group identity as working-class women. When, as a reaction, they chose entrepreneurship they did it to keep their working-class pride and their pride in being women” (Sundin, 2011). Dat er een verschil zit in hoe mannen en vrouwen ondernemen en het ondernemerschap waarderen onderschrijven ook Carree en Verheul (2011) “Founders who are driven by intrinsic (instead of extrinsic) motivation or who start a business to combine responsibilities, are better able to cope with stress and are more satisfied with their leisure time. This supports Hamilton’s (2000) notion that many self-employed are motivated by non-pecuniary benefits. Women are more satisfied with their income than men, even though they have a lower average monthly turnover. Women find it more difficult to cope with stress and are less satisfied with their leisure time” (Carree en Verheul, 2011).

Uit deze citaten blijkt dat zowel mannen als vrouwen gemotiveerd zijn om te ondernemen door intrinsieke factoren, vrouwen eerder ondernemen om andere waarden dan alleen financiële waarde te creëren en met de behaalde financiële waarde sneller tevreden zijn. Ook ondernemen vrouwen om bij een sociale groep te horen en vinden zij het lastiger dan mannen om met stress en weinig vrije tijd om te gaan. Intrinsieke motiefactoren, bij een sociale groep willen horen, innovatie, innovatiemanagement, creativiteit, risico's nemen en doorzetten zijn allen kenmerken die voortkomen uit het diepste van de ondernemer; namelijk zijn of haar persoonlijkheid. Brandstätter (2010) hanteert het vijf eigenschappenmodel voor persoonlijkheid om ondernemers te classificeren. Dit zijn 'openness to experience', 'agreeableness', ookwel: 'emotional stability', 'conscientiousness', 'extraversion' en 'neuroticism'. Van deze eigenschappen zijn de eerste drie, aangevuld met de vierde eigenschap het meest kenmerkend voor de ondernemer:

“That personality has some influence at all should be evident from basic characteristics of the entrepreneurial role: initiating a life of self-determination and independence (Emotional Stability), finding new opportunities and ways of structuring and developing the enterprise (Openness to experience), hard working and persistent in goal striving (achievement motivation component of Conscientiousness), establishing a social network (Extraversion), and taking the risk of failure (risk propensity, possibly a combination of Emotional Stability, Openness, and Extraversion)” (Brandstätter, 2011).

In het volgende hoofdstuk worden de gevonden kenmerken en persoonlijke eigenschappen van ondernemers gekoppeld aan het onderzoek.



2.3 Ondernemers, het podium en de cast

In paragraaf 1.4 beschreef ik in de toneelscenes van Berendsen (2007) een combinatie te zien van verhalen, drama en re-enactment. Ik beschreef ook mijn eigen rol front stage op het podium als actieve participant en backstage als plek waar ik schrijf en analyseer. Omdat het mijn doel is, zoals in de inleiding uiteengezet, om de boodschap van de ondernemers over te brengen, zal ik niet ingaan op de rol die ondernemers backstage spelen. Zij vertellen op het podium hun verhaal en daarbij acht ik wat er zich in de coulissen afspeelt als minder relevant. In hoofdstuk 1.2 zette ik de stad Rhenen neer als complexe organisatie en koppelde ik deze aan organisatiecultuur en lokale ondernemers als subgroep. In deze paragraaf positioneer ik de complexe organisatie die de stad Rhenen is als podium en beschrijf ik de acteurs. De ondernemers zijn namelijk elke dag, in verschillende rollen, actief in de stad en daarmee op het podium. Ter illustratie legt Czarniawska (2010) een verband tussen (de) organisatiewetenschappen, de stad, het theater, het podium en de verschillende rollen die vrouwen in (grote) steden in de geschiedenis hebben gehad. Zij concludeert dat vrouwen wel aanwezig zijn in de stad maar zelden deel uitmaken van processen die de stad managen:

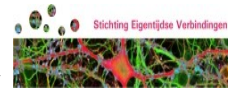
“Although women are visibly present in various descriptions of big cities, their place, though apparently changing in time, is rarely if ever connected to city management, to the organizing and running of big cities [...] Up until now, if [the] city is not a woman, it is often a shell, a stage – a physical setup in which free actions of citizens take place.”

Ook Knox (2010) legt een relatie tussen (de) organisatiewetenschappen en de stad en beschrijft hoe het merendeel van de studies naar 'stadsdynamieken' studies zijn die zich afspelen in de stad, in plaats van de stad als onderzoeksobject hanteren.

“It may therefore be more apt to call the majority of studies, by organisation theorists who have engaged in city dynamics as organisation studies, in the city, rather than an organisation studies of the city.” (Knox, 2010).

Uit dit voorbeeld komt het *inside* perspectief (Boeije, 2005) sterk naar voren, evenals de mogelijkheid mijzelf als onderzoeker in de stad en daarmee op het podium te plaatsen.

In hoofdstuk 1.3 bracht ik ter sprake dat de interviews langs drie hoofdlijnen zijn afgenomen: ondernemendheid in ondernemerschap, ondernemendheid in de privésfeer en ondernemendheid in de maatschappij. In die drie hoedanigheden is de rol van de geïnterviewden steeds verschillend, bijvoorbeeld als winkelier, bestuurslid, coach, vader of moeder. Het bleek onmogelijk om de participanten op het podium van rol te laten wisselen; dit zou voor de lezer erg veel verwarring oproepen. Het kiezen van één rol, bijvoorbeeld die van bestuurslid of ondernemende vader zou het weglaten van veel waardevolle informatie met zich meebrengen. Ik heb er daarom voor gekozen om acteurs één rol toe te kennen op basis van hun karaktereigenschappen. Deze karaktereigenschappen heb ik uit de transcripten, citaten en mijn onderzoeksdagboek gehaald, alsmede gebaseerd op mijn algemene indruk van een participant. Ik baseer mij hierbij op het werk van Van der Kroon (2008) die verhalen, mythen en sprookjes analyseert op basis van zeven mannelijke archetypen, te weten:

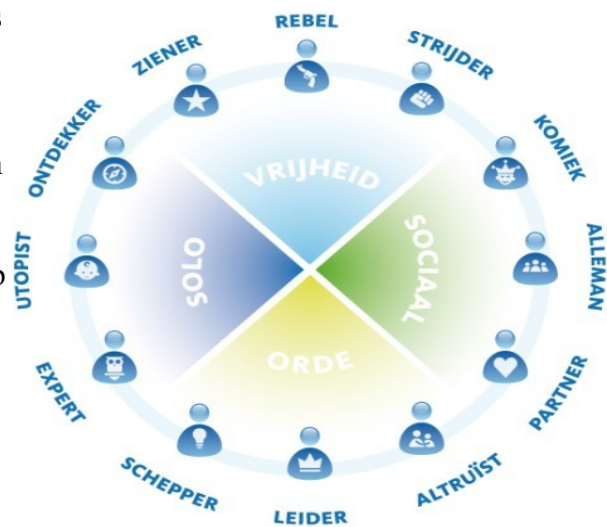


de heilige, de magiër, de nar, de koning, de krijger, de minnaar en de wilde man. Deze archetypen zijn afgeleid van de archetypen die de psycholoog Carl Gustav Jung heeft ontwikkeld (website Nederlandse Associatie voor Analytische Psychologie, juni 2012). De kenmerken van een ondernemer, beschreven in de vorige paragraaf, leggen vervolgens verbinding tussen de participanten enerzijds en het gebruik van archetypen als rol op het podium anderzijds. Omdat Van der Kroon (2008) alleen mannelijke archetypen beschrijft heb ik het 12-archetypen model gebruikt van de website qsnconsultants.nl/12-archetypes. Dit model is volgens de website gebaseerd op het werk van Jung en de verschillende archetypen kunnen aan zowel mannen als vrouwen worden toegekend. Het model dat qsnconsultants.nl gebruikt is een vertaling van het 12-archetypen model dat door Dr. Carol S. Pearson is ontwikkeld; het zogenaamde 'Pearson Archetypal System'. Op de website herowithin.com/system valt het volgende te lezen:

“Building on Jung’s work, Dr. Pearson has created a system for working with these archetypes that enables us to understand individual and group development and motivation. Her 12-archetype system includes the archetypes or storylines that her research found to be most correlated with success and fulfillment in contemporary society.”

Toelichting 12-archetypen

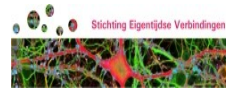
Het model bestaat uit vier thema's met ieder drie archetypen. In hoofdstuk 2.2 beschreef ik algemene kenmerken van ondernemers als: eigenwijs, creatief, innovatief, doorzetter, risiconemer en strijdlustig en eerder ondernemend om intrinsieke dan extrinsieke factoren. Daarnaast noemde ik drie volgens Brandstätter (2011) belangrijke persoonlijkheidseigenschappen te weten 'openness to experience', 'agreeableness', ookwel: 'emotional stability' en 'conscientiousness'. De geïnterviewde ondernemers kenmerken zich allemaal door in meer of mindere mate over deze eigenschappen en kenmerken te beschikken. Op basis van de interviews, transcripties, coderingen, onderzoeksdagboek en mijn eigen observaties, heb ik de participanten een archetype toegewezen die zo dicht mogelijk bij hun karakter komt. De website van de Van Dale (vandale.nl) geeft als betekenis voor 'archetype' 'oervorm' en 'standaardvoorbeeld'. Het gaat dus bij archetypen om een set pure karaktereigenschappen die voor een persoon kenmerkend zijn.



De 12-archetypen. Bron: <http://www.qsnconsultants.nl/12-archetypes/>

In de resultaten, hoofdstuk drie, overlappen soms eigenschappen van de participanten elkaar. Het is niet te voorkomen dat in één groep ondernemers, die verschillende algemene eigenschappen met elkaar delen, enige overlap in archetypen zit. Zo ziet de altruïst zichzelf als een schepper en noemt de strijder zich een leider. De verschillen tussen de participanten zitten soms in de marge, maar meestal zijn ze erg duidelijk. Hierna volgen enkele korte beschrijvingen:

Nota bene: de website herowithin.com/system geeft uitgebreide beschrijvingen van de twaalf



archetypen. Deze zijn van de website overgenomen en in bijlage B gezet waar ze in hun volledigheid zijn na te lezen.

Ontdekker: Motto: *sluit me niet op*. De ontdekker laat niemand zich voorschrijven hoe hij te werk moet gaan.

Ziener. Motto: *niets is onmogelijk*. De ziener is een visionair.

Rebel. Motto: *regels zijn er om te breken*. Gaat het conflict niet uit de weg. Wanneer dit rücksichtslos gebeurt loopt de rebel kans om geïsoleerd te raken.

Strijder. Motto: *waar een wil is, is een weg*. De strijder is vaak een wereldverbeteraar.

Komiek. Motto: *je leeft maar één keer*. De komiek houdt van een grapje.

Alleman. Motto: *iedereen telt mee*. De alleman is een nuchtere, harde werker en het cement in organisaties.

Partner. Motto: *jij bent de enige*. De partner bouwt en onderhoudt persoonlijke relaties.

Altruïst. Motto: *heb uw naaste lief als uzelf*. De altruïst is toegewijd, werkt hard en cijfert zichzelf weg.

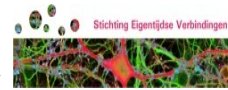
Leider. Motto: *er kan er maar één de baas zijn*. De leider delegeert en vraagt om verantwoording.

Schepper. Motto: *het kan altijd beter*. De schepper is een vakman of vakvrouw.

Expert. Motto: *kennis maakt vrij*. De expert weet het naadje van de kous maar moet oppassen niet in een ivoren toren verzeild te raken.

Utopist. Motto: *wees jezelf*. De utopist is eerlijk en oprecht, houdt niet van franje en vertelt de waarheid.

Om het podium niet te overladen en iedereen aan het woord te laten, heb ik gekozen om per thema een scene te schrijven met maximaal drie acteurs. Deze scenes zijn gelijknamig aan de vier thema's 'solo', 'vrijheid', 'sociaal' en 'orde' uit het 12-archetype model van Pearson. Deze thema's focussen ieder op verschillende eigenschappen van de participanten en deze vertellen als acteur of archetype vanuit één van de vier thema's hun verhaal. Het resultaat is een benadering van 'ondernemendheid' vanuit vier invalshoeken. Na elke scene volgt een analyse (backstage) en op basis van deze vier analyses wordt in de slotscene de hoofdvraag beantwoord en het onderzoek bediscussieerd.



3. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek naar 'ondernemendheid' onder lokale ondernemers in Rhenen gepresenteerd. In voorgaande hoofdstukken is uitgelegd op basis van welke afwegingen er gekozen is voor de theaterscenes als presentatiemiddel. Dit hoofdstuk bestaat uit een aantal scenes waarin de participanten met elkaar in dialoog gaan. Allereerst volgt een beschrijving van het toneel en de cast.

3.1 Het podium en de beschrijving van de cast

Het podium in dit onderzoek is de stad Rhenen. Deze stad en tevens gemeente van iets meer dan 19.000 inwoners werd in 855 gesticht als Romeinse villa. Het stadje is strategisch gelegen aan de voet van de Grebbeberg, kreeg in 1364 stadsrechten en werd door de eeuwen heen verschillende malen veroverd, geplunderd en in de as gelegd. Het stadje is landelijk gelegen aan de rivier de Rijn in een bosrijke omgeving. In 2010 kende de stad voornamelijk autochtone inwoners en wonen er in Rhenen, in vergelijking met Nederland, relatief veel gezinnen met jonge kinderen. Jonge mensen in de leeftijd van twintig tot 45 zijn ondervertegenwoordigd terwijl de categorie 65 tot tachtig weer lichtelijk oververtegenwoordigd is. Het percentage kinderen dat VWO doet blijft iets achter in vergelijking met Nederland, terwijl er net wat meer kinderen naar het VMBO gaan. In vergelijking met de Provincie Utrecht en Nederland kent Rhenen, relatief gezien, meer bedrijven actief in Nijverheid (bouw en industrie) en landbouw (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2011). De Bree vertelde bij mijn bezoek aan de werkplaats al dat Rhenen relatief veel lager opgeleiden kent en een relatief grote groep vermogende ouderen. Op dit podium van een kleine, historische stad met relatief veel lager opgeleide gezinnen met jonge kinderen en een hoger opgeleide categorie ouderen, opereert het toneelgezelschap. In dit onderzoek naar 'ondernemendheid' spelen de volgende acteurs een rol:

Ontdekker

Motto: *sluit me niet op.*

De rol van ontdekker wordt door mijzelf gespeeld. Zoals al eerder gelegd bevind ik mij op het podium en ben ik op ontdekkingsstocht naar de betekenissen van 'ondernemendheid'. Ik kom niet uit een ondernemersgezin en ben nooit verder gekomen dan luisteren naar mijn ouders met verhalen over hoe mijn broer winkeltje speelde.

Ziener.

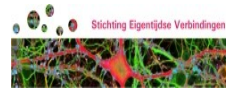
Motto: *niets is onmogelijk.*

De Ziener wordt gespeeld door een doorgewinterde winkelier met zijn eigen specialiteitenwinkel. Deze man is benaderd via het netwerk van een belangenvereniging voor winkeliers. Deze man komt uit een ondernemersgezin. Is achter de toonbank geboren en verkocht een groentewinkel voordat hij naar Rhenen verhuisde.

Rebel.

Motto: *regels zijn er om te breken.*

De Rebel wordt gespeeld door een energieke nog jonge(re) man die werkt als makelaar. Hij komt uit het netwerk van de belangenvereniging voor winkeliers. Hij komt uit een ondernemersgezin en



is een horecaman.

Strijder.

Motto: *waar een wil is, is een weg.*

De strijder is een vrouw van middelbare leeftijd met een bakkerswinkel die tevens actief is als voorzitter van de winkeliersvereniging. Zij vormde het aanspreekpunt van het jongerenwerk en Stichting Eigentijdse Verbindingen. Zij komt niet uit een ondernemersgezin en was erg 'bleu' toen zij en haar man begonnen met ondernemen.

Komiek.

Motto: *je leeft maar één keer.*

De Komiek is een veertiger en goede oude bekende van mij. Hij bezit sinds enige jaren een toko. Ik hoorde via de Leider dat hij voor zichzelf was begonnen en ben op een middag bij hem binnen gestapt. In zijn familie zitten enkele ondernemers en het ondernemerschap is hem dan ook niet onbekend.

Alleman.

Motto: *iedereen telt mee.*

De Alleman is een jonge, spontane vent met een eigen restaurant en is een echte horecaman. Hij komt uit het netwerk van de belangenvereniging voor winkeliers en komt niet uit een ondernemersgezin.

Partner.

Motto: *jij bent de enige.*

De Partner is een vrolijke, energieke veertiger en moeder van vier kinderen. Haar heb ik ontmoet bij een informele netwerkbijeenkomst voor ondernemers. Zij heeft altijd in loondienst gewerkt onderwijl haar man een eigen praktijk bezit.

Altruïst.

Motto: *heb uw naaste lief als uzelf.*

De Altruïst wordt gespeeld door nog een oude bekende, die ik vanuit mijn eigen netwerk heb benaderd. Een inmiddels wat oudere man met zijn eigen sportschool. Deze man is betrokken bij de Kerk en het jeugdwerk en de combinatie met ondernemerschap maakte dat hij de ideale persoon was om mee in gesprek te gaan. Hij komt niet uit ondernemersgezin.

Leider.

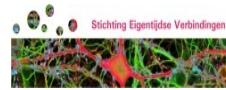
Motto: *er kan er maar één de baas zijn.*

Nog een bekende, ditmaal een wat oudere man en voorzitter van een sportvereniging. Zijn vrouw is ondernemer en derhalve kent hij het ondernemerschap van dichtbij.

Schepper.

Motto: *het kan altijd beter.*

Deze rol wordt gespeeld door een vrouw van middelbare leeftijd die als ZZP'er haar eigen webdesign bedrijfje heeft. Deze vrouw heb ik op de informele netwerkbijeenkomst leren kennen en komt niet uit een ondernemersgezin.

**Expert.**

Motto: *kennis maakt vrij.*

Wordt gespeeld door een veertiger die alles van kachels en verwarmingen weet. Deze man komt uit een familie die in de regio lokaal zeer bekend is. Hij komt niet direct uit mijn netwerk, maar opgegroeid in Rhenen was ik wel met zijn zaak en familie bekend.

Utopist.

Motto: *wees jezelf.*

De Utopist is een vrolijke en energieke man van eind dertig, begin veertig die als ZZP'er een eigen automatiseringsbureau heeft. Hij komt niet uit een ondernemersgezin. Deze man komt uit het netwerk van de netwerkbijeenkomst.

Nota bene: na ieder scene volgt een analyse. Deze analyse is een inhoudelijke analyse en heeft niet tot doel overlap in archetypen tussen participanten te verklaren. Dergelijke zaken bespreek ik in de discussie.

3.2 Scene I: Solo

Iedereen zit, het licht gaat uit en langzaam opent het doek. De eerste scene begint en de spotlight tekent een witte cirkel op het podium. Op het podium staan de Ontdekker, de Utopist en de Expert. De Utopist neemt het woord en richt zich tot de zaal.

Utopist: *'Ja, ik zeg altijd maar noodgedwongen. Noodgedwongen ondernemer en dat komt voornamelijk uit onvrede met het werken onder loondienst. De koers die werd gevaren was niet goed. Verkeerde beslissingen, verkeerd met klanten omgaan. En zeker als je wat ouder begint te worden dan begint dat steeds meer te broeien. En denk je 'joh ik moet dat beter kunnen'. Dat is een hele enge stap en daar heb ik zes jaar over gedaan voordat ik dat durfde. Maar er komt een dag dat je dat doet en ik moet zeggen het bevalt uitstekend.'*

>De Expert stapt naar voren<

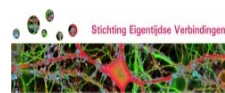
Expert: *'Ik denk dat het een beetje in de genen zit. De hele familie is een ondernemersfamilie. En ja, ik denk dat dát mede de aanzet is geweest om voor mezelf te beginnen. Vooral aan mijn vaders kant, grote familie, heeft driekwart een eigen bedrijf.'*

Utopist: *'Ik kom uit een totaal niet-ondernemersnest. Dat is wel grappig, ik was de eerste. Het was altijd 'moet je niet doen! Dat is eng, gevaarlijk en heel naar! Is ook zo natuurlijk, er zit een kern van waarheid in.'*

Ontdekker: *'Wat is belangrijk in het ondernemen?'*

Utopist: *'Het gaat niet om de centjes. Hartstikke leuk om carrière te bouwen, maar uiteindelijk kom je er vanzelf achter van 'joh, ik heb het niet naar m'n zin. Ik moet iets anders gaan doen, iets waar ik wel zin in heb'. Ik heb altijd gezegd: 'ik wil werken voor m'n plezier, ik wil een boterham verdienen voor m'n gezin'. Ik hoef niet stinkend rijk te worden en moet wel lol hebben.'*

Expert: *'De consument kan bij mij alles vragen wat hij wil. Wij zijn in Nederland één van de weinigen die alle erkenningen heeft, dus we zijn wel behóórlijk opgeleid. De meest mogelijke beurzen lopen we af om te kijken wat er in de markt speelt. En we volgen allerlei trainingen.'*



>De Utopist breekt in<

Utopist: *'Bij mij was vroeger opleiding hét. Zo ben ik ook echt opgevoed. Daar heb ik wel van gezien dat dát, om wereldwijd te worden en om te weten wat je wilt gaan doen helemaal niet zo is. Als je ergens het licht ziet pak het aan en ga er iets mee doen.'*

>De Expert vervolgt<

Expert: *'Van de merken die we in het programma hebben weten we, ik zal niet zeggen alles, maar zeer veel. De kennis van alle producten is heel hoog. Maar ook van het bedrijf. Als klant X belt weet ik precies wat voor haard hij heeft. En zeker, momenteel in deze markt die best wel lastig is, wekt dat een stukje vertrouwen. En vertrouwen is onbetaalbaar. Dus door een stukje service en begeleiding en een goed stuk werk te leveren, qua prijs-kwaliteitverhouding, vertaald zich dat in een heel stuk mond tot mond reclame. Dat is voor ons super belangrijk.'*

>De Utopist wendt zich tot de Ontdekker en vult aan:<

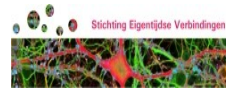
Utopist: *'Als jij namelijk heel veel doet voor je klanten, je gaat eindelijk naar huis en de klant is niet tevreden, dan zit je wel eens in de auto en denk je van 'hmm is dit het leven?' En dát is eigenlijk de enige motivatie die ik heb. Zorgen dat die klant happy is waardoor ik een goede band heb met een klant en denk: 'ik heb iets goed geleverd'. Daar draait het voor mij om.'*

Expert: *'Ik zit niet zo hard vast gebakken aan de zaak. Ik zeg niet dat ik het nooit zal verkopen. Ik doe het zeker niet alleen voor de centen. Je moet zeker lol hebben. Het is toch wel een beetje het eergevoel wat meespeelt. Een acht tot vijf mentaliteit zou mij niet passen. Eens een ondernemer, altijd een ondernemer.'*

Utopist: *'Ja dat ik echt van die negen tot vijf mentaliteit af was. Dát was een hele verademing kan ik je vertellen. En ook werk kunnen weigeren. Als ik zeg: 'dat wil ik niet', dan doe ik het niet. 'Nare klant ik doe het effe lekker niet'. Ben ik heel simpel in. En dan moet je afscheid nemen, dat kan pijn doen. Sommige ondernemers zeggen: 'je bent gek! Je laat wat brood vallen'. Ik weet dat er ondernemers zijn die denken 'na mij de zondvloed' dus die pakken wat ze pakken kunnen, maar ja, misschien is dat karakter. Ik ben niet zo jaloers en ik ben niet van de centen. Ik geef gerust klussen weg. Er zitten nog steeds genoeg vissen in de vijver.'*

Expert: *'Concurrentie is sowieso goed. Vooral gezonde concurrentie. Houd je scherp. De consument is niet meer zo dat ze naar een zaak stappen en zeggen van 'nou type het maar of schrijf het maar op.' Zo werkt het niet meer. Dus het is goed dat er in de regio meerdere collega's zitten.'*

Utopist: *'Er zijn klanten die vinden dat gladde gepraat leuk. Maar toch heb ik in de gaten, er zijn maar weinig van dat soort klanten. De meesten vinden het heerlijk om met iemand eerlijk te praten van wat is er mogelijk en wat er niet kan. Je ziet langzaam veel meer zzp'ers opstarten en er achter komen van 'ja je moet wel gaan samenwerken.' En dat is een concurrent of conculega. Maar ja je kunt ze wel eens nodig hebben... Ik zeg het als iets niet deugt en ik denk dat dat gewaardeerd wordt. Achterbakse spelletjes? Ik moet daar niks van hebben. Ik houd m'n adem in en m'n vingers gekruist en zie wat er gaat gebeuren. Ik kies mijn pad en wat de rest daarvan denkt...*

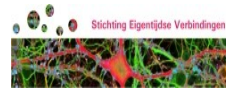


Backstage

In deze scene vertellen beide ondernemers hoe ze zijn begonnen, wat zij belangrijk vinden in het ondernemen en hoe zij met zowel klanten als concurrenten omgaan. Aan de Utopist is het kenmerkend dat hij heel erg voor zijn geluk in het leven gaat, iets wil doen waar hij plezier in heeft, positief in het leven staat en zich totaal geen zorgen lijkt te maken over wat anderen in de markt doen. Hij straalt geluk uit, is tevreden met het leven dat hij nu heeft en loopt gerust weg voor datgene wat hem niet aanstaat. Hij heeft lang getwijfeld over het verlaten van zijn baan in loondienst en ervoer die stap als heel eng. Nu is volledig tevreden en hij kiest als ZZP'er zijn eigen weg en ziet wel waar de toekomst hem voert. Eveneens is het voor Utopisten kenmerkend dat ze naast vrolijk ook betrouwbaar willen zijn. De Utopist biedt zijn klanten eerlijkheid, directheid en betrouwbaarheid en dat blijkt te werken. De Expert vindt betrouwbaarheid (vertrouwen) ook ontzettend belangrijk en net als de Utopist onderneemt hij niet (alleen) voor het geld. De Expert is vooral trots op zichzelf, zijn zaak, zijn certificeringen en de klantbegeleiding. Zowel de Expert als de Utopist vinden het ontvangen van waardering voor hetgeen ze doen erg belangrijk. Daar waar de Utopist klanten bindt met eerlijkheid en het voelen van een 'klik', bindt de Expert deze aan zich door zoveel mogelijk kennis aan te bieden en alle bedrijfsprocessen te optimaliseren. Beiden zetten de klant centraal en nemen verantwoordelijkheid voor het optimaal bedienen van de klant. Het optimaliseren van alle schakels in het bedrijf is voor de Expert een serieuze zaak waarin hij uitgedaagd wordt. De Expert is meer gericht op competitie en strijd dan de Utopist, die voornamelijk samen met anderen wil optrekken, mits hij zijn eigen onafhankelijkheid behoudt. Dit verschil valt te verklaren doordat de Expert een eigen winkel met personeel moet runnen terwijl de Utopist als ZZP'er opereert. Tegelijkertijd kan de Expert de zaak ook verkopen wanneer hem dat uitkomt; hij zit er niet 'vastgebakken aan'. Beiden willen geen 'negen tot vijf mentaliteit' en spreken met overtuiging over de vrijheid die bij het ondernemerschap komt kijken.

Wat beide ondernemers in praktische termen over willen brengen is het volgende:

1. ga niet ondernemen voor het geld en wees bescheiden;
2. realiseer je dat voor jezelf beginnen heel eng kan zijn;
3. onderneem om waardering van anderen te ontvangen en je eigen plezier;
4. wees vrolijk, optimistisch en trots op wat bereikt. Ga je eigen weg;
5. stel de klant centraal, neem verantwoordelijkheid voor de klant en wees eerlijk, direct en betrouwbaar. Richt op langdurige klantrelaties en niet het snelle werk;
6. neem de verantwoordelijkheid voor je eigen broodwinning en hen die van jou afhankelijk zijn (gezin, familie, personeel etc);
7. ga gezonde concurrentie aan om bij te blijven en gun een ander ook een opdracht om niet geïsoleerd te raken;
8. gebruik scholing en een open mindset voor kennisontwikkeling als middel om bij te blijven of om in de markt voorop te lopen. Blijf niet in een patroon zitten omdat het moet wanneer je uitgedaagd wordt om iets beter of anders te doen.



3.3 Scene II: Vrijheid

Het licht gaat uit in de zaal en de spotlight aan. Op een tafel in het midden van het podium zitten de Ziener, de Rebel en de Strijder.

Ziener: *'We wilden graag weg uit het Westen. Toen ben ik hier met iemand in gesprek geraakt. In Bennekom, maar na een half jaar knapte dat een beetje af. Ondertussen was ik natuurlijk in deze hele regio een beetje geweest. Ik had deze winkel gezien. Dit was eigenlijk een kippenboer waar ik nu zit. En ik zag wel dat die meneer er helemaal geen zin in had. Dat straalde er vanaf. Toen heb ik die meneer opgebeld en gezegd 'hebt u geen zin om te stoppen?' 'U belt op het juiste moment' zei hij. Want hij baalde als een stekker zei ie.'*

Rebel: *'Mijn ouders hadden een cafetaria, een horecazaak, daar ben ik in terecht gekomen. En ik ben toen een koksopleiding gaan doen. Toen mijn ouders stopten had ik de keus: of je gaat zelf en neemt de zaak over, of je moet wat anders gaan zoeken. Dus ik heb nooit over ondernemerschap nagedacht. Ik heb gewoon de zaak overgenomen en toen was ik het in één keer.'*

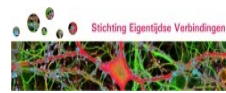
Strijder: *'Het was de gedrevenheid van mijn man. Hij wilde voor zichzelf beginnen en toen uiteindelijk enthousiasmeerde hij mij ook. Hij werkte toen bij zijn neef, heel leuk stel, goede bakkerij en wij hadden zoiets van 'dat kunnen wij ook'.'*

Rebel: *'Ik heb wel de onderneming [het cafetaria] verkocht. Omdat ik het zat was en totaal iets anders wilde gaan doen. Toen ben ik voor een baas gaan werken, maar ik kwam er wel achter dat in alles wat ik deed, iedere keer weer, ik als eerste er was en als laatste weer weg ging. En alle klusjes deed. Toen dacht ik 'dan kan je alles voor jezelf doen'. Het zit in je bloed dat je een bepaalde verantwoordelijkheid voelt voor de zaak. Als er iets kapot is ga je eerst kijken of je het zelf kan maken voordat je een dure monteur belt. Je gaat meedenken over hoe dingen beter kunnen. Je pakt 's avonds toch die ene afspraak want je was al gewend 's avonds te werken.'*

Strijder: *'Wij hadden al drie kleine kinderen, dus het was een sprong in het diepe en echt heel spannend. Maar ik kwam er achter dat ik nooit meer voor een baas zou kunnen werken. Ondanks alles, want het is moeilijker geworden met alle wetjes en regeltje en crises, maar die vrijheid trekt mij het meeste. Die zou ik niet meer in kunnen leveren. Ondanks dat het veel doen is maar soms ook veel laten. Die vrijheid vind ik het leukste van alles.'*

Ziener: *'Ik ben nooit in loondienst geweest dus ik weet helemaal niet waar je het over hebt. Ik ben er gewoon in gesprongen. Er was een rapport van een of andere poeliersvereniging, die had het heel mooi voorgespiegeld dat de omzet kon verdubbelen en zo. Daar heb ik heel hard om gelachen en het rapport in de vuilnisbak gedaan. Dat was een rapport natuurlijk van helemaal niets. Kijk als je zoiets [een onderneming] wilt kost het net even iets meer energie en het kost ook gewoon heel veel tijd. Wat er nu staat is me natuurlijk niet aan komen vliegen. Dat kost twintig jaar. En als je 's ochtends om acht uur de deur open doet, gaat de kassa niet automatisch tegen je praten. Er moet wel iets gebeuren.'*

Rebel: *'Hier heb je altijd wel iemand in je omgeving die ondernemer en goed of succesvol is. Dat prikkelt vaak mensen van 'ja, als ik ook iets meer doe en m'n nek uitsteek en het lukt, dan kan ik ook die auto rijden en in dat huis wonen. In ieder geval ben ik succesvol'. Je merkt hier wel dat heel veel jongeren besluiten om ondernemer te worden. Maar ja, je moet ook onderaan beginnen. Die man met die grote auto en dat dure pak met dat grote huis, die heeft het ook niet in één keer gekregen. Ik merk wel dat veel jongeren dat liever over willen slaan. En dat lukt er maar een paar.'*



Strijder: *'We hebben een aantal jonge vrouwelijke ondernemers en die gaan meteen dingen organiseren voor elkaar. Avonden voor vrouwelijke ondernemers. En dat vind ik wel tof. Ik denk dat vrouwen veel meer hun gevoel in het ondernemerschap leggen en veel dieper gaan. Mannen zijn op hun verstand en rationeel.'*

Ziener: *'Je bent echt een duizendpoot. Inkopen en verkopen en alles wat er tussen zit. Een pinautomaat kan kapot gaan, je bent half psycholoog omdat een werknemer toevallig verkeerd uit bed gesprongen is. De kraan lekt, nou noem alles maar op.'*

Strijder: *'Je komt voor dingen te staan waarvan je denkt: 'jemig hoe gaan we dit weer oplossen?' Bijvoorbeeld problemen met personeel, of je mist wat klanten en gaat denken 'waar ligt dat dan aan?' Maar ook invloeden van buitenaf. Dat ik denk: 'we zijn hier met elkaar als stad en dan mis ik wel eens een stukje saamhorigheidsgevoel. Misschien ben ik daarom wel voorzitter van de winkeliersvereniging geworden. Kijk we zitten op een prachtig punt, maar we willen ook wel een keer weg gaan. En is de stad dan nog wel aantrekkelijk? Zijn er mensen voor de zaak? Dat heb je allemaal nodig. Uiteindelijk zit er ook ons pensioen in.'*

Rebel: *'Je verlegt iedere keer weer die finishlijn. Maar op het moment dat je er bent, dat je dat weer voor mekaar hebt, dan komt er altijd wel weer iets anders. Dat is ook in het gewone leven zo, waardoor je toch weer je grenzen verlegt en opnieuw aan de gang moet.'*

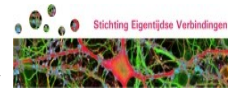
Ziener: *'Je moet niet bang zijn. Ook niet overmoedig. Dat heeft niet zoveel zin. Je moet gewoon je werk doen en je moet van je werk je hobby maken. Dat kan haast niet anders als je er zo veel uren in steekt. Als je dat niet doet dan houdt het voor de rest op natuurlijk.'*

Strijder: *'Het is een groeiproces. Dat vind ik het mooie. Ieder dag leer je en wat ik geleerd heb is voor mezelf op durven komen. Ik heb ontdekt dat ik een geboren leider kan zijn en iemand die kan aansturen. Wat ik jammer vind is dat als je als vrouw ergens voor gaat staan, je voor mannen een beetje onbereikbaar wordt. Het is misschien wat zelfspot en zelfbescherming maar ik zeg wel eens: ik ben een beetje bitch. >Een oudere man loopt over het podium<*

Die man die we net zagen, die is ontzettend onhebbelijk. Kan echt heel lelijk doen, met name naar andere klanten en gasten. Iedere keer als hij hier is lopen wij op ons tenen. Maar ik heb tegen mezelf gezegd: 'ik doe dat niet meer'. Dus ik ben naar 'm toegegaan en heb er iets van gezegd. Heel keurig hoor, maar ik heb gezegd dat ik het ernstig vervelend vind. 'Nou', zei hij, 'gaat u dan maar voor mij m'n excuses aanbieden aan die mevrouw'. 'Nou nee' zei ik, 'ik dacht dat u dat zelf even ging doen. En ik wil ook niet meer dat dit gebeurt in mijn zaak'.'

Rebel: *'Ik heb van de week een coachingsavond gehad. Daar was Arnold van de Leijden en die zei, 'als je stilstaat kun je als boxer geraakt worden. Als je beweegt hebben ze meer moeite om je te raken. En dat betekent dat je overal op af moet gaan. Mensen moet na bellen, maar ook blijven investeren in mobiele websites en in qr-codes op borden. Contact houden en die klant en warm blijven houden. Acties verzinnen waardoor je de klanten er ook weer bij betreft. En continue in beweging blijven.'*

Strijder: *'Kijk als iemand bij mij een taart bestelt dan ga ik niet eerst even nadenken of dat wel kan en zeggen: 'zal ik u volgende week even terugbellen?' Dan heb ik niets verdiend. Wij hadden hier de koopzondagen en toen de SGP in het pluche kwam wilden die de koopzondagen natuurlijk helemaal niet meer. Toen heeft de VVD dat onder de tafel verkocht en verkwanseld maar uiteindelijk heb ik dat weer rechtgetrokken hoor. We hebben tot aan de pers ervoor gevochten. Toen moesten ze hun excuses aanbieden en de koopzondagen bleven de koopzondagen.'*

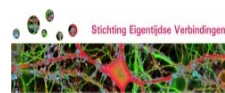


Backstage

Deze drie ondernemers bespreken hoe ze gestart zijn met hun onderneming, persoonlijke kenmerken en hoe zij tegen het ondernemerschap aankijken. Deze drie ondernemers zijn alle drie heel verschillend gestart. Zo nam de Rebel een zaak over, kende de Ziener geen andere wereld dan de wereld van de ondernemer en sprong de Strijder met man en kinderen in het diepe. Kenmerkend aan deze drie is dat ze *allemaal* een sprong in het onbekende hebben genomen. De Rebel, die na het verkopen van zijn cafetaria voor een baas ging werken maar vervolgens toch weer als zelfstandige zijn eigen makelaardij begon, toont zich immer strijdlustig om zaken anders aan te pakken. Als makelaar ziet hij het ondernemen als een bokswedstrijd en probeert hij tegelijkertijd de wereld van de makelaardij in Rhenen, met behulp van technische middelen, te veranderen. De Rebel is op zijn vakgebied een *game changer*. Opvallend genoeg ziet hij veel jongeren om zich heen die succesvolle ondernemers, met veel materiële zaken, als ideaalmodel zien. De Strijder wist zich, vanaf het moment dat ze samen met haar man de bakkerij begon, constant uitgedaagd. Eerst was er de uitdaging om een bakkerij op te zetten en dat te combineren met drie kleine kinderen, daarna ging ze als voorzitter van de winkeliersvereniging de uitdaging aan om de belangen van middenstanders in Rhenen te behartigen en daar voor te vechten. Eveneens beschrijft ze uitdagingen in ondernemerschap tussen mannen en vrouwen en de uitdaging van haar eigen groeiproces. De Ziener had weliswaar een geoefend oog voor het ondernemerschap, maar met een achtergrond als groenteman was de omvorming van de poelierswinkel naar een specialiteitenzaak niet gemakkelijk. Een duidelijke visie had hij wel, wat het in de prullenbak gooien van het rapport goed weergeeft. Alle drie zijn de ondernemers begonnen met de eigenwijze gedachte 'dat kan ik – dat kunnen wij – ook' en hielden bij de realisatie daar stevig aan vast. Wie zich in het diepe stort moet wel worstelen om boven te komen. Dat betekent het nemen van verantwoordelijkheid voor jezelf, je gezin en je zaak. Het betekent ook hard werken, van je hobby je beroep maken, niet bang zijn, steeds maar weer de finishlijn verleggen en vooral plezier beleven aan de onderneming. Zo hard werken kan alleen maar als je trots bent op hetgeen je bereikt en dat valt tussen de regels door te lezen. Vrijheid staat in al deze noodzakelijke zaken centraal en dat is een opvallend gegeven. De ondernemers weten zich constant uitgedaagd en moeten als een duizendpoot aan de lopende band problemen oplossen terwijl ze dit ervaren als vrijheid. Wat ze bedoelen is dat niemand hen verplicht om bepaalde zaken te regelen; de regeldruk berust geheel op hun eigen keuzes en ze nemen daarbij de noodzakelijke ruimte om problemen op te lossen. Tot slot is het opvallend dat vrouwelijke ondernemers sneller geneigd zijn dan mannen om steun bij elkaar te zoeken in het ondernemerschap.

Wat beide ondernemers in praktische termen over willen brengen is het volgende:

1. heb een visie, een 'dat kan ik ook moment' en de ambitie om dromen te realiseren en doelen te bereiken;
2. wees niet bang, steek je nek uit en durf in het diepe te springen;
3. laat je succes, al dan niet met behulp van materiële zaken, een inspiratie zijn voor anderen;
4. werk hard, neem de ruimte en de vrijheid om problemen de baas te kunnen;
5. ga de strijd met je omgeving en jezelf aan om doelen te bereiken en als persoon te groeien;
6. onderneem in iets wat je ontzettend leuk (je hobby) vindt anders houd je het niet vol;



7. sta er voor je klanten omdat je hen en anderen wilt helpen of niet-financiële waarde wilt toevoegen;
8. durf ook eens niet te strijden om samen met anderen iets te kunnen bereiken.

3.3 Scene III: Sociaal

Het licht gaat aan en op het podium staan de Komiek, de Alleman en de Partner.

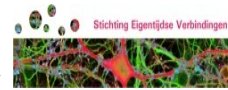
Partner: *'Ik heb ooit eens als puber gezegd: ik wil nooit gaan stilzitten achter een bureau. En wat heb ik 25 jaar gedaan? Stil zitten achter een bureau! Mijn leidinggevende zat constant door een raampje te gluren en alles moest eigenlijk gister af anders kwamen de bergen erbij. De werkdruk was heel hoog. In de loop der tijd zag ik veel onrecht en iedereen werd bij voorbaat behandeld op een manier van: 'jij bent niet ziek totdat het tegendeel is bewezen.' Daar ben ik op afgebrand en uiteindelijk was ik zo ziek dat ik m'n armen niet meer kon bewegen. Dus het was het één of het ander en uiteindelijk heb ik besloten: ik doe het niet meer. Ik wilde alleen nog gaan voor wat ik leuk vind. En dat was ik vergeten. Met de rest van m'n WW kon ik een eigen bedrijf beginnen. Nou is het zo dat ik m'n hele leven al stenen verzamel en mijn man is therapeut. Ik had de stenen in de praktijk neergezet. En ik weet niet waarom, maar nu opeens vroeg de een na de andere cliënt: 'goh mooie steen, verkopen jullie die?' Ik zei 'nee', die is van mij. Dat moet maar honderdduizend keer tegen je gezegd worden en je denkt: 'waarom eigenlijk geen ja?' En toen zei mijn man: ik hoor dat als je met die mensen over stenen praat, je die mensen raakt. Je weet er veel van. Waar ze vandaan komen. Dus weet je wat: ik ging stenen verkopen!'*

Alleman: *'Ik was 22 en echt een ventje toen ik de zaak overnam. Ik wist helemaal niets van ondernemen. En nog steeds is het voor mij een hele grote leerschool. Ik ben begonnen omdat ik totaal andere beelden voor me had dan nu in werkelijkheid zijn ontstaan. Ik dacht, op die leeftijd toen ik een eigen bedrijfje nam, dat ik aanzien zou krijgen, geld zou verdienen en een auto van de zaak. In het eerste jaar kreeg ik de werkelijkheid op me af. En toen kwam ik tot de ontdekking dat dat niet de redenen moeten zijn dat je een zaak neemt. Ik ben een hele slechte ondernemer in de zin van dat ik een liefdadigheidsmens ben. Dus ik ben nu aan het leren om wat strenger naar mezelf toe te zijn maar ook wat strenger naar m'n leveranciers. Niet naar m'n gasten.'*

Partner: *'Onze oudste was behoorlijk ontspoord geraakt. Hij dacht altijd: 'ik moet een heel goed diploma', maar hij houdt niet van leren. Het is meer een doe-jongen. We hebben toen behoorlijk moeten werken om hem terug in zijn eigen kracht te zetten. Het heeft een omweg gehad maar hij heeft nu geaccepteerd dat hij geen studiebols is. Nu heeft hij vleugels.'*

Komiek: *'Ik heb vroeger de MEAO gedaan en toen dacht ik al, 'misschien wel eens een eigen zaak'. Maar ja, dat kwam toen niet uit. Maar goed, je trouwt met een Filipijnse en mijn vrouw die wilde Filipijnse producten. Daar was meer vraag naar en die spulletjes zijn moeilijk te krijgen. In die wereld is het: die kent die en die kent die weer. Toen ben ik begonnen met een webshop met zestig dingetjes erop. Kamer van Koophandel nummertje aangevraagd, nou toen konden haar vriendinnen tenminste ook bij ons kopen. En toen ging het heel hard: van zestig naar 500 in een half jaar. Mensen kunnen niet bij mij kopen wat ik wil verkopen, maar ik verkoop juist wat de mensen bij mij willen kopen.'*

Alleman: *'Wij bieden iets totaal anders dan onze burens, in de zin van dat we een ander product hebben. Wij zijn ontzettend gastvrij en ik ben van mening dat Nederland qua uit eten gaan een erg duur land is. De meeste mensen moeten daarvoor sparen. Dus we hebben ons eigen concept en visie*



en daarnaast proberen we zo diep mogelijk mee te denken met de wensen van de gast. Als ik iets negatiefs hoor dan houdt me dat bezig. Ik wil dan graag van de mensen, nog voor ze de deur uitlopen, horen waar heeft het aan gelegen.

Komiek: *'Ik heb helemaal geen stress, ik slaap fantastisch. Het is een uit de hand gelopen hobby die wat geld oplevert. Goede ondernemers zijn geen boekhouders. Die willen ondernemen. Mijn vrouw kan goed verkopen, ik doe de boekhouding.'*

Partner: *'Ik heb nog een ander talent: ik verkoop aandacht. Geld is niet mijn doel, het ontbeert de mens aan aandacht. Let maar op als je in trein zit en je hebt maar iets van 'praat tegen mij' dan stoppen ze niet meer. Hele levensverhalen krijg je over je uitgestort. De steen is het middel maar ik verkoop aandacht. Op een gegeven moment was er een vrouw en die zei 'ik zou graag langer met jou willen praten'. Dus toen heb ik aangeboden om met haar de natuur in te gaan en haar te coachen met haar problemen.'*

Komiek: *'Ik krijg veel jongeren binnen, vooral jeugd. Die komen voor het snoepgoed en de kroepoek. We hadden vorig jaar een meisje van een jaar of veertien, vijftien en die wilde voor d'r moeder koken. Die had via het internet een heel recept gemaakt en kwam hier kijken of we het hadden. We misten geloof ik een enkel ding, maar dat hebben we later nog meegenomen van de groothandel. Een heleboel klanten weten ook, als je nou écht iets speciaals wilt hebben, vooral vers, dan moet je het vóór zaterdag doorgeven dan neem ik het gewoon voor je mee.'*

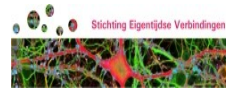
Partner: *'Ik heb echt een verschrikkelijke jeugd gehad en eerst meegelopen in de verwachting van mijn ouders en daarna in wat de weg van de maatschappij moest zijn. En dat maakt dat ik weet hoe is om niet gezien te worden, onbegrepen te zijn en mishandeld te worden en in de steek gelaten terwijl je zo goed je best doet. Je ontspoot en gaat de verdommenis in en het kind denkt: ik ben niet belangrijk, ik maak geen verschil. Dat is een faliekante leugen! Iedereen maakt verschil. En het komt neer op in verbinding blijven met aandacht.'*

Alleman: *'Wij hebben een gezamenlijke club horecaondernemers die voor elkaar door het vuur gaan en als zij vol zitten de buur als advies geven. Want je moet niet denken dat je op een vrijdagavond even Rhenen kan binnenrijden en denken dat je zomaar kunt eten. Dat is bijna onmogelijk. We hebben niks waardoor je een concurrent van mekaar bent. En doordat je met elkaar aan de gang gaat en je gezamenlijk gezelligheid creëert, komen er steeds meer mensen naar Rhenen om een kans te wagen om lekker te eten.'*

Komiek: *'Wij organiseren een groot feest in het Hof van Rhenen. De Filipijnse gemeenschap is een hechte gemeenschap. In het hele land worden feestjes gegeven door Filipijnen, maar ja dan moet ik hele land door en altijd cola drinken. Ik denk 'ik doe het een keer zelf', kan ik tenminste bier drinken.'*

Alleman: *'Op vrijdagen spring ik nog wel eens bij de buurman bij. Ik word dan gebeld: 'heb jij niets te doen, zou je het leuk vinden?'' Bij het WK stond ik daar nog een hele maandag mee te draaien. Ik heb het niet nodig, ik doe het niet om de centen. Maar het is meer dat je die saamhorigheid laat zien. Ik heb niets met Wageningen en het enige wat ik zie is dat ze daar heel veel concurrentie willen maken. Veenendaal heeft veel te veel restaurants en wat zij proberen is allemaal het beste biefstukje op tafel te zetten. En dat gaat gewoon niet werken. Wij kijken daar naar en wij leren en wij zeggen: dat moeten we niet doen.'*

Komiek: *'Heel veel verkoop gebeurt in de Filipijnse gemeenschap vaak na de kerkdienst. Ik heb nu in Den Bosch een plekje in de aula van een kerk en na de kerkdienst komt de hele kudde om bij jou*



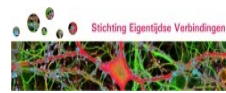
te kopen. Die kerkdienst duurt maar een uurtje, daar zitten nog meer Nederlandse mannen en daarna is het samen eten en drinken. Het is een zondag uit.'

Backstage

Deze drie ondernemers vertellen hoe zij met hun onderneming zijn gestart en vervolgens over het sociale domein waarin zij ondernemen. Voor de Partner is het ondernemerschap een proces van meer dan 25 jaar geweest en vooral het opnieuw uitvinden van zichzelf. Het enthousiasme waarmee zij aan de slag gaat om anderen te helpen kent een idealistische inslag en is er op gericht om de mens een stukje positiever en gelukkig in het leven te zetten. Zij gebruikt haar mensenkennis en ervaringen om anderen aandacht te geven en te coachen. Het verkopen van stenen is slechts een instrument in haar missie: mensen aandacht geven, hen in hun kracht zetten en een verschil te laten maken. De Alleman begon om alle verkeerde redenen en kwam er al snel achter dat het ondernemerschap geen vetpot is. Hij is lerende, vindt zichzelf een liefdadigheidsmens en heeft de blik verder liggen dan zijn eigen voordeur. Hij vindt dat hij deel moet uitmaken van de gemeenschap en zijn collega's in de horeca moet helpen. Hij is ook van mening dat zijn collega's elkaar en hem helpen en samen werken aan een aantrekkelijk Rhenen. Door zijn gasten absolute topkwaliteit te willen bieden tegen een schappelijke prijs, te vragen om feedback of door te verwijzen naar andere horeca-ondernemingen, toont hij een bepaald idealisme. Hij heeft een missie om zichzelf te verbeteren, het verschil te maken, zijn gasten een positieve belevenis te laten ervaren en Rhenen een aantrekkelijke plek te laten zijn. Het sociale netwerk is voor de Komiek ook erg belangrijk. Veel verkoop vindt in de Filipijnse gemeenschap plaats bij sociale activiteiten en iedereen in het netwerk kent elkaar. De Komiek heeft veel plezier in zijn werk en combineert inkoop en verkoop met andere sociale bezigheden. Hij is rustig en geniet met volle teugen van zijn leven als ondernemer.

Wat beide ondernemers in praktische termen over willen brengen is het volgende:

1. sta in je eigen kracht, onderneem die zaken die bij jou passen en waar je energie uit haalt;
2. wees idealistisch, ontwikkel een visie en stel jezelf een missie om je visie te bereiken;
3. onderneem niet voor de grote auto of het geld, een dergelijke uitstraling weert klanten af;
4. kijk verder dan de voordeur van je zaak, een aantrekkelijke stad en omgeving creëer je samen;
5. heb aandacht voor wat anderen belangrijk vinden: schenk ze aandacht of ondersteun ze daar waar nodig, ook als dat niet tegen betaling is. Dan zullen zij ook aandacht voor jou hebben en je weten te vinden;
6. ga verbinding aan met anderen, zowel particulieren als conculega's;
7. Ga niet het zoveelste biefstukje verkopen, maak het verschil. Verkoop datgene waar behoefte aan is, leer van de fouten van anderen en kijk waar je elkaar meerwaarde kan bieden;



3.4 Scene IV: Orde

De Altruïst, de Leider en de Schepper staan voor de laatste scene op het podium.

Schepper: *'Ik heb gestudeerd in Amsterdam. School voor Boekhandel en Uitgeverij. Tegelijkertijd deed ik ook erg veel in de muziek en kwam ik na mijn studie in de muziekuitgeverij. Daar werkten ze net met programmatuur om composities met de computer te verwerken. Dat heb ik een jaar of anderhalf jaar gedaan. Toen ging dat bedrijfje over de kop en ons werd gevraagd het klantenbestand over te nemen. Mijn collega vond zichzelf geen ondernemer, maar ik vond het wel heel spannend. Dat ging ik gewoon proberen. En zodoende ben ik ondernemer geworden.'*

Leider: *'Excelsior is een sportvereniging met twee afdelingen en eigenlijk de grote kernwaarde is aan de ene kant de betekenis van beweging en daarnaast samenwerking. Het belangrijke motto wat ik in de vereniging steeds benadruk is dat we een vereniging zijn ván leden vóór leden. En dat vind ik een heel belangrijk kernpunt.'*

Altruïst: *'Zelf zag ik het ondernemerschap niet zo zitten want mijn vader was heel negatief. Die zag alles altijd mislukken. Toen kwam ik bij de vader van een vriend van me, die had een autobedrijfje en zei ik: 'ik zou wel een pand willen kopen om een sportschool te beginnen, maar ik twijfel'. 'Waarom twijfel je' vroeg hij. Ik zei: 'misschien lukt het niet'. Hij vroeg 'waarom lukt het niet?' Ik zei 'ik krijg misschien niet genoeg leden'. Hij antwoordde 'je bent toch gezond? Dan kun je toch ander werk erbij doen?' Ik zei 'ja da's waar'. Hij zei 'vindt je het leuk om te doen?' Ik zei 'ja'. Hij zei 'hup gewoon doen'. Die man die gaf me het vertrouwen. Voor mezelf is dat heel mooi, want ik dacht: dat kan ik bij jonge mensen ook doen.'*

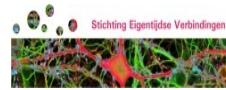
Leider: *'We hebben zeker bij het volleybal, maar ook bij gymnastiek, veel jeugd. Tegen de tijd dat de kinderen acht, negen, tien jaar oud zijn worden ze soms uitgedaagd de zesjarigen mee te helpen en begeleiden. Je ziet soms dat dat onvermoede talenten bij kinderen losmaakt. Want zo worden ze geprikkeld om zich verantwoordelijk te voelen voor zo'n programma en zo'n groep.'*

Altruïst: *'Omdat ik in mijn jeugd vrij geïsoleerd opgroeide en best wat afwijzing van m'n vader heb ervaren, dacht ik: 'tjonge het zou fijn zijn als jonge mensen iemand hebben die ze positief kan stimuleren'. Het negatieve uit m'n jeugd probeer ik dan ook te switchen naar iets positiefs. En dat geldt ook voor het ondernemersvak. Als je het alleen maar doet om het geld kun je er nooit zoveel plezier aan beleven. Ik zeg altijd maar: God is de schepper, die creëert. Ik creëer hier een mogelijkheid voor kinderen om te trainen. Een ontspannen sfeer. Enthousiasme met elkaar. Verantwoordelijkheid voor elkaar.'*

Schepper: *"Ik denk dat het een moeilijke tijd is voor jongeren. Ze krijgen zoveel informatie over succesvolle mensen die vooral geslaagd zijn. Dat je net even je kop boven het maaiveld moet steken. En ja, als je dat niet doet, als je een beetje gewoon bent of even in omstandigheden zit...Tsjja, dat lijkt me heel erg lastig"*

Altruïst: *'Ik [...] kende heel veel straatjeugd en die zagen me toch als een idool. Een man met een paar zwarte banden. Daar keken ze tegenop. Toen zeiden ze een keer: 'kun je niet 's avonds wat opengooien zodat we wat gezelligs hebben?' Nou toen heb ik dat met m'n broer en een leerling van de school gedaan. Soms hadden we op een avond dertig, veertig man. Sommige jongens zeiden wel eens: 'ja maar u bent rijk'. 'Nou rijk ben ik niet,' zei ik, 'maar ik heb het wel heel goed'. Ik heb dertig jaar heel hard gewerkt. Vijftig uur per week soms wel zestig.'*

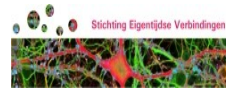
Leider: *'Als voorzitter straal je toch een stuk leiderschap uit. Noem alle kenmerken van Quinniaans*



leiderschap maar op. Iedereen wordt geacht om zijn of haar talent in te zetten voor de vereniging. We proberen die vereniging van een 150 a 200 leden zodanig te runnen dat iedereen een bijdrage levert en de vereniging levend blijft, bovendien gestimuleerd wordt om op jacht te gaan naar eigen talent en te ontwikkelen. Dat betekent niet dat iedereen bij het opstaan meteen moet denken van 'goh, waarom was ik ook al weer lid van Excelsior?' Je bent een reisgezelschap en je houdt steeds een goed gesprek van 'waarom gingen wij op reis en geniet je nog van de reis?' Ik vind de metafoor van de ontdekkingsstocht een hele mooie.'

Schepper: 'Ik ben van nature nieuwsgierig en erg leergierig. Ik ben ambitieus, kan heel veel en ben heel creatief. Je moet wel je beperkingen kennen, maar uiteindelijk kan je vrij veel. Ik ben vrij solistisch en niet van het groepsgebeuren. Toen ik een jaar of 38 was heb ik me tot webdesigner om laten scholen. Dat vond ik machtig interessant, het hele internet intrigeerde. Ik denk dat je altijd van elkaar kunt leren en je niet bang moet zijn voor concurrenten. Je moet in de internetbranch altijd bijscholen, je moet bijblijven. Er zit op internet altijd wat nieuws tussen. Neem die social media bijvoorbeeld. Het is niet iets waar m'n hart bij ligt, maar ik wil het weten om m'n klanten te helpen. Ik werk vaak voor ZZP'ers en die hebben niet alle tijd om zoiets uit te zoeken. Nou ik kan ze daar dan bij helpen. Mensen kunnen ook met vragen terecht zonder dat ik meteen een factuur stuur. Ik ben er misschien een beetje alternatief in dat ook wel voor ruil van diensten ben. Als iemand mij kan helpen met een stukje marketing en ik hem met een website, dan hoeft daar geen geld aan te pas te komen. Ik ben heel betrouwbaar, vind het heel leuk om de verhalen van andere ondernemers te horen en klanten komen altijd bij mij terug'.

Altruïst: 'Enige tijd geleden kwam de buurman, een advocaat met zijn bovenbuurman aan de deur en hij zei: 'de buurman moet wat aan z'n gezondheid doen en hij heeft het niet zo breed. Als hij hier kan fitnessen dan betaal ik dat voor hem'. Ik zei 'goh dat vind ik wel heel lief van je.' En tegen de bovenbuurman, een dikke, beetje eenvoudige man, 'u hebt het niet zo breed?' 'Nee' zei hij. 'Nou als je ooit geen eten hebt dan kom je maar bij mij' zei ik tegen hem. Dus hij kwam aan de deur voor eten. Twee dagen later stond hij weer voor de deur. 'Goh buurman wat een lekker eten had u meegegeven. Hebt u nog meer?' Ik voelde een addertje onder het gras maar zei: 'nou ik overleg wel even met m'n vrouw of we nog wat hebben en anders gaan we naar AH'. Een week later stond ie weer voor de deur: 'buurman zou je een bank voor me willen halen?' En toen dacht ik: 'wacht even. Straks ben ik iedereen op en neer aan het rijden met de bus'. Maar wij met het busje naar Wageningen en toen vroeg ik 'm: 'u hebt het dus niet zo breed'. 'Nee', zei hij, 'ik heb per week maar vijftig Euro voor boodschappen'. 'Daar kan ik heel goed van eten' zei ik. 'Ja maar ik ga op de brommer naar de Lidl in Wageningen en rook twee pakjes cheque' antwoordde hij. De brommer had hij dus van de advocaat gekregen.'

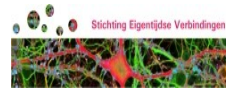


Backstage

Deze drie ondernemers bespreken waarom zij zijn begonnen met ondernemen en wat hen karakteriseert als ondernemer. De Leider creëert orde in zijn vereniging en noemt expliciet het nemen van verantwoordelijkheid door de leden voor de sportvereniging. Hij hanteert daar de ontdekkingsstocht voor als metafoor; samen talenten ontdekken en ontwikkelen in een open setting om zo de organisatie draaide te houden. Dat betekent dat van iedereen commitment wordt verwacht en dat men elkaar daar ook op mag aanspreken. Voor de Schepper en de Altruïst is het ondernemerschap ook een ontdekkingsstocht geweest en beiden creëren hun eigen orde. De Schepper vond het spannend om een eigen onderneming te hebben en liet zich, na het eerste avontuur als zelfstandige, omscholen tot webdesigner. Zij opereert als ZZP'er, vindt het leuk om de verhalen van andere ondernemers te horen, focust sterk op bijscholing en stelt goede klantcontacten boven snel geld willen verdienen. Als designer creëert zij websites en daar legt ze haar creativiteit in. Ook in de waardenruil is zij creatief: het hoeft niet altijd met geld. Net als de Schepper komt de Altruïst niet uit een ondernemersgezin en stond zijn vader zelfs afwijzend tegenover het idee om als ondernemer aan de slag te gaan. Het vertrouwen dat de Altruïst kreeg van de man met zijn eigen autobedrijfje, heeft ervoor gezorgd dat de Altruïst als persoon en ondernemer kon groeien. Zijn referentiekader is het Christendom en hij ziet het als zijn taak om een liefdevol en hulpvaardig mens te zijn. Het negatieve uit zijn jeugd heeft hij omgevormd tot iets positiefs, namelijk een zeer succesvolle sportschool waar leden enthousiasme en verantwoordelijkheid met elkaar en voor elkaar delen. Hij noemt God de schepper en vanuit deze overtuiging scheidt hij omstandigheden waar anderen zichzelf kunnen ontwikkelen. Ondanks zijn harde werken en lange werkweken geeft hij gemakkelijk zaken weg als hij daar anderen mee kan helpen en is daardoor tegelijkertijd een voorbeeldfiguur. Hij moet er wel voor waken dat zijn goedgevigheid niet wordt misbruikt.

Wat beide ondernemers in praktische termen over willen brengen is het volgende:

1. laat je niet naar beneden praten door negativiteit en waarom een onderneming zou mislukken. Ga op ontdekkingsstocht en ken daarin je beperkingen;
2. wees ambitieus, nieuwsgierig en leergierig. Leer van concurrenten;
3. wees creatief in het denken over wat waarde heeft, dat is niet altijd geld.
4. neem verantwoordelijkheid voor hetgeen je onderneemt ook als dat vijftig, zestig uur per week werken betekent. Je investeert in de toekomst;
5. laat anderen je helpen of coachen en wees op jouw beurt behulpzaam en deel met anderen. Ga voor goede klantrelaties en pas op dat er geen misbruik van je vrijgevigheid wordt gemaakt;



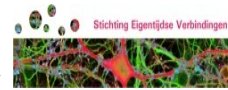
4. Slotscene: Conclusies en discussie

Vanuit de coulissen verschijnt de Ontdekker op het podium en hij loopt tot vlak voor de eerste rij stoelen.

Ontdekker: *'Na het horen van zoveel persoonlijke verhalen en anekdotes kan ik nu, aan u als toeschouwer, vertellen wat alle elf personages probeerden duidelijk te maken. Misschien heeft de strijdlust van de Rebel of de Strijder u geprikkeld om zelf ondernemend in het leven te gaan staan. Of wellicht hebben de Utopist en Komiek u laten zien hoe zorgeloos het leven als ondernemer kan zijn. De verhalen van de Partner en Altruïst, die beiden actief werken om hun negatieve ervaringen om te zetten in iets positiefs voor hun omgeving, zullen u vast niet onberoerd hebben gelaten. De vraag is nu, na het zien van deze scenes, wat deze betekenen voor u als toeschouwer. Om dat te kunnen vertellen herhaal ik de hoofdvraag van mijn ontdekkingsstocht naar 'ondernemendheid': Welke betekenissen verbinden lokale ondernemers aan 'ondernemendheid' in de stad Rhenen en wat kunnen jongeren daarvan leren? Het antwoord op deze vraag is niet eenduidig en gemakkelijk te geven. De eerste betekenis ligt in vrijheid. Ondernemers willen de ruimte krijgen en nemen om hun eigen koers te varen. 'Ondernemendheid' betekent in deze het op ontdekkingsstocht durven gaan en dat houdt in vaak te moeten strijden om problemen op te lossen en verandering te weeg te brengen. Het betekent ook dat je met anderen, zowel partners als concurrenten, wel eens samen moet kunnen werken om elkaar aan te vullen. Je moet je, om met die vrijheid om te kunnen gaan, kwetsbaar, open, nieuwsgierig en leergierig op durven stellen en tevens bescheiden blijven. De tweede betekenis ligt in, ik zei het al een beetje, durven eigenwijs en creatief te zijn en niet vast te blijven zitten in de verwachtingen van ouders of maatschappij als deze je diep ongelukkig maken. Eigenwijs zijn houdt in een 'dat kan ik ook of beter' moment te hebben, je nek uit te steken en te geloven in je eigen krachten, talenten en je visie op hetgeen jij wilt bereiken. 'Ondernemendheid' betekent ook dat je veel méér creëert dan alleen economische waarde, zoals een mooie zaak, grote auto of duur huis. Bijvoorbeeld: trots op je zaak, plezier in je werk, waardering van klanten en een bron van inspiratie kunnen zijn voor anderen. Dit zijn vormen van symbolische waarden. 'Ondernemendheid' betekent eveneens het nemen van verantwoordelijkheid voor je eigen broodwinning, zaak, klanten, personeel en omgeving. Iedereen maakt verschil en geen enkele ondernemer kan zich volledig losmaken van zijn omgeving; ondernemers staan met hun voeten in de modder. Verantwoordelijkheid nemen betekent ook het aangaan en onderhouden van lange termijn relaties met zowel klanten als de omgeving door eerlijk, oprecht en gul te zijn, zonder dat van het laatste misbruik wordt gemaakt. Ondernemend zijn betekent dat je naast idealistisch ook realistisch moet zijn. Je moet naast eigenwijs zijn en je eigen beperkingen kennen, je realiseren dat de stap naar het ondernemerschap doodeng is. Met denken dat je met veertig uur per week werken het wel redt kom je er niet en open staan voor hard werken en kennisontwikkeling is belangrijk. Je zult bij moeten blijven in de markt waarin je opereert en de concurrentie in het oog moeten houden. Het willen verkopen van het zoveelste biefstukje is daarin niet handig; wees complementair en lever die zaken of diensten die anderen bij jou willen afnemen. Beleef daar plezier aan en laat het ondernemerschap een uit de klauwen gelopen hobby zijn.'*

>De Ontdekker gaat op de rand van het podium zitten en kijkt de zaal in<

Ontdekker: *'Deze betekenissen vormen de boodschap die de ondernemers over willen brengen en sluit aan op de eigenschappen en kenmerken van ondernemers uit de literatuur. Deze eigenschappen waren 'openness to experience', 'agreeableness', ookwel: 'emotional stability' en 'conscientiousness' (Brandstätter, 2011). De kenmerken van een ondernemer waren innovatief,*



manager van innovatie, creatief, doorzetter en risiconemer. Uit de interviews heeft een heleboel informatie deze voorstelling uiteindelijk niet gehaald. Het liefst had ik alle opnames achter elkaar gemonteerd en laten zien, maar dat was niet mogelijk. Het onderwerp 'ondernemendheid in de privésfeer' heb ik onvoldoende in de scenes naar voren kunnen laten komen. Zo raadde de Utopist zijn kinderen het ondernemerschap van harte aan maar willen de kinderen van de Ziener juist geen ondernemer worden. Voor vervolgonderzoek zou het interessant kunnen zijn om ondernemersfamilies te bestuderen en in kaart te brengen hoe kinderen omgaan met een familiebedrijf. Dat mannen en vrouwen ondernemen om intrinsieke motivatiefactoren komt uit de literatuur naar voren en wordt door alle ondernemers bekrachtigd. Vooral de Ziener, Strijder en Rebel gaan de strijd aan om competitief en vernieuwend te wezen. Zij voelen een constante druk om te innoveren en voorop te lopen. Van innovatiemanagement was echter geen sprake, althans niet op een wijze die verankerd is in de organisatie. Het is opvallend dat de Strijder vertelde dat vrouwelijke ondernemers sneller elkaar opzoeken dan mannelijke ondernemers. De identificatie van vrouwen met de (sub)groep kwam met Sundin (2011) in het literatuur review ter sprake. Als 'social entrepreneurship' een pleonasme is zoals Ter Horst (2010) beweerde, dan zijn alle ondernemers die hun verhaal hebben gedaan vanwege hun focus op klanttevredenheid en/of betrokkenheid bij de omgeving wel te bestempelen als 'social entrepreneur'. Door hun intrinsieke motivatiefactoren vinden zij andere vormen van waardecreatie belangrijker dan alleen financiële waardecreatie. Een focus op alleen de missie en visie van de 'social entrepreneur' sluit daarentegen alle ondernemers uit van het predicaat 'social' omdat geen enkele ondernemer sociale waarden in de missie en visie heeft vastgelegd. De Partner en de Altruïst kunnen beschouwd worden als 'social bricoleurs' en wellicht als 'heiligen' of 'helden' omdat zij op lokaal niveau werken aan menselijk welzijn. Van de 'systemic change' waar Nicholls (2006) het over had, is dan weer geen sprake. Soms zijn ondernemers zoals de Utopist en Schepper ZZP'ers die solistisch opereren. Soms kunnen ondernemers zich net als de Alleman en de Altruïst in een georganiseerde subgroep bevinden. Zo zit de Alleman in een groep van horecaondernemers die normen en waarden delen en is de Altruïst iemand die met zijn sportschool een heel netwerk van mensen om zich heen heeft gecreëerd. Binnen deze netwerken en subgroepen in de complexe en dynamische stad, kunnen de ondernemers verschillende rollen hebben. Bijvoorbeeld die van vriendelijke buurman die even bijspringt of die van maatschappelijk (jongeren) werker. Voor een groot aantal ondernemers is het ondernemerschap een ontdekkingsstocht of een levend organisme dat meegroeit. Tijdens mijn eigen ontdekkingsstocht heb ik de stad alleen gezien als podium waar van alles zich op afspeelt. Ik ben niet in alle steegjes gedoken, noch heb ik de ondernemers langdurig van nabij onderzocht om er achter te komen wat er achter de voordeur gebeurt. Een dergelijke diepgaande ontdekkingsstocht kan een onderwerp voor een vervolgstudie vormen. Ik heb ook minder actief gebouwd aan het thema 'ondernemendheid' dan eigenlijk bedoeld was. Vooral tijdens mijn backstagefase heb ik me naar binnen gekeerd en is het bouwen gebleven bij schrijven over het thema en daarmee het zetten van de eerste stap in netwerkonderzoek. Toch heb ik me toen geen outsider gevoeld; ik was bezig om uiting te geven aan mijn eigen 'ondernemendheid' wat een lange periode researchen, lezen, schrijven en schrappen betekende. Net als de ondernemers in mijn verhaal heb ik geleerd voor een volgend onderzoek bouwend te onderzoeken.'

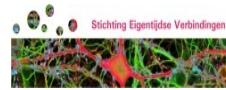
>neemt een hap adem en vervolgt:<

'Na de presentatie in Rhenen bij de opening van de 'Werkplaats Jongeren Ondernemen' stelde een aanwezige aan mij een vraag die neerkwam op in hoeverre mijn bevindingen representatief zijn. Ik antwoordde dat ik 'slechts' elf ondernemers heb geïnterviewd die allemaal bereid waren om hun



verhaal door te geven aan de jeugd. “Ah,” zei de man, “je onderzoek is dus een schets.” Blijkbaar was de man opzoek naar de ultieme waarheid over 'ondernemendheid' in Rhenen. De hamvraag is echter of het A) mogelijk is om de ultieme waarheid te achterhalen en B) of dit wenselijk is. Uiteindelijk ben ik slechts het medium dat de verhalen verzamelt, uit elkaar trekt, bundelt en navertelt zodat ik mijn waarheid kan laten zien en overbrengen.'

Met deze woorden staat de Ontdekker op en loopt het podium af. De lichten gaan aan en met een hoofd vol informatie aanvaardt iedereen de reis naar huis.



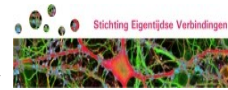
5. Nawoord

'Luctor et Emergo'

Iedere ontdekkingsstocht is slopend- zo ook mijn onderzoek naar 'ondernemendheid' in Rhenen. Deze scriptie combineert tal van onderwerpen die voor mij nieuw waren, zoals de narratieve analyse, de stad als complexe organisatie, mijn visie op organisatiecultuur en de wetenschappelijke toepassing van zowel theater als archetypen. En dat alles tegen een achtergrond van 'social entrepreneurship', een vakgebied waar het laatste ook nog niet over gezegd is. Het uitvinden van mijn eigen weg naar dit eindresultaat vereiste 'ondernemendheid' en gedurende het onderzoek heb ik constant in mijzelf en mijn werkwijze geloofd. Ook al betekende dat flink uitlopen in tijd, nachtelijke schrijfsessies en het soldaat maken van fles Jameson Whiskey. Een echte story teller schrijft alleen met een borrel, toch? Eén van de respondenten gaf mij een bergkristal en drukte mij op het hart vooral te durven schitteren. Een opmerkelijke boodschap die mij de afgelopen weken steeds is bijgebleven. Samen met de (aangrijpende) verhalen van de andere ondernemers heeft dit onderzoek een bijzondere indruk op mij gemaakt. Ik ben altijd al iemand geweest die zo nodig moest spelen met dingen die hem, soms letterlijk, boven het hoofd gaan. Wanneer zaken mij boven het hoofd gaan is mijn enige optie om te overwinnen me vast te bijten en nooit meer los te laten. Ook in deze materie heb ik mij vastgebeten door de bibliotheek van de Universiteit te plunderen, artikelen te lezen, nog meer research te verrichten en uren lang te brainstormen, te schrijven, te schrappen en overnieuw te beginnen. Dit onderzoek is niet alleen een ontdekkingsstocht naar 'ondernemendheid' geweest waarbij bruggen naar nieuwe methoden werden geslagen. Ik wilde recht doen aan het onderwerp en de plek waar ik ben opgegroeid. Overigens een plek waar ik tegen wil en dank ben opgegroeid maar die ik dankzij dit onderzoek met andere ogen heb leren bekijken. Recht willen doen betekende de afgelopen vier maanden tot het uiterste willen gaan en laat dat nou net één van mijn kernkwaliteiten zijn. Het is de manier waarop ik met hangen en wurgen door het VWO ben gekomen en het is de manier waarop ik in een herkansing mijn ba1-onderzoek afronde alsmede een zomervakantie besteedde aan mijn ba2-onderzoek. Toen ik na het HBO besloot verder te willen gaan studeren wist ik één ding heel zeker: ik wilde geen onderzoeker worden. Het kwantitatieve onderzoek in jaar 1 bevestigde die opinie maar zowel het ba2-onderzoek als deze bachelorthesis hebben mij op andere gedachten gebracht. Beide onderzoeken, maar deze veruit het meest, hebben mij uitgedaagd op mijn sterke kanten en mij geïnspireerd om mijn passie voor het schrijven te combineren met mijn nieuwsgierigheid, mijn creativiteit, mijn interesse voor het ondernemerschap en het hebben van een positieve impact. Ik ben erg dankbaar voor de geduldige begeleiding van Jeroen die met mij meedacht en de ruimte gaf om zelf mijn route te ontdekken en te bepalen. Nog nooit heb ik zo hard, zo lang en zo gedreven gewerkt om ergens een kroon op te zetten. Een kroon die durft te schitteren.

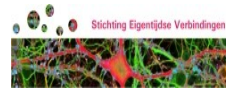
Eric van Berkel

Utrecht, juni 2012.

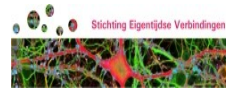


6. Literatuur- en bronnenlijst

- Alderson, K.J. (2012). At the Crossroads: Social and Faith-based Entrepreneurship. *Thunderbird International Business Review*, 54, (1), 111 – 116.
- Audretsch, D. B., Link, A. N. (2011). Entrepreneurship and innovation: public policy frameworks. *Technol Transf* (2012), 37, 1–17.
- Berendsen, L. (2007). Bureaucratische drama's. Publieke managers in relatie tot verzekeringsartsen. (Proefschrift).
- Beyer, K. (2002). The Cayun Builder and the Jiu-Jitsu Entrepreneur: A Narrative of the Making of an Entrepreneur in the Digital Age. *AI & Soc*, 16, 278–287
- Blanchflower, D.G., Oswald, A. J. (1998). What Makes an Entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, 16 (1), 26-60.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Boomonderwijs.
- Brandstätter, H. 2011. Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51, 222–230
- Carree, M. A. Verheul, I. (2011). What Makes Entrepreneurs Happy? Determinants of Satisfaction Among Founders. *J Happiness Stud*, 13, 371–387.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2011). *Gemeente op maat. Rhenen*. Den Haag.
- Czarniawska, B. (2010). Women, the city and (dis)organizing. *Culture and Organization*, 16 (3), 283 – 300.
- Dacin, M.T., Dacin, P. A., Tracy, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22, (5), 1203–1213
- Dodgeson, M. (2011). Exploring new combinations in innovation and entrepreneurship: social networks, Schumpeter, and the case of Josiah Wedgwood (1730–1795). *Industrial and Corporate Change*, 20(4), 1119–1151.
- Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches tot organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7(2), p. 191-207.
- Franzosi, R. (1998). Narrative analysis. Or why (and how) sociologist should be interested in narrative. *Annu. Rev. Sociol*, 24 (5), 17 – 54.
- Gabriel, Y., Geiger, D., Letiche, H. (2011). The marriage of story and metaphor. *Culture and Organization*, 17 (5), 367 – 371.
- Geanellos, R. (1999). Exploring Ricoeur's hermeneutic theory of interpretation as a method of analysing research texts. *Nursing Inquiry* 2000, 7, 112–119.
- Grobstein, P. (2005). Revisiting Science in Culture: Science as Story Telling and Story Revising. *Journal of Research Practice*, 1(1), Article M1.
- Harvey, C. Maclean, M. Gordon, J. Shaw, E. (2011). Andrew Carnegie and the foundations of contemporary entrepreneurial philanthropy. *Business History*, 53 (3), 425 – 450.



- Herowithin.com (2012, juni). The Pearson Archetypal System. Geraadpleegd via: <http://www.herowithin.com/system.html>.
- Keyton, J. (2011). *Communication & Organization Culture*. Sage Publications, Inc.
- Kievit, H. Van Dijk, G. Spruyt, B. J. (2009). Ondernemerschap voor maatschappelijke doelen. *ESB*, 94 (4555), 141-142.
- Knox, H. (2010). Cities and organisation: The information city and urban form. *Culture and Organization*, 16 (3), 185 – 195.
- Lai, C.K.Y. (2010). Narrative and narrative enquiry in health and social sciences. *NURSE RESEARCHER*, 17 (3), 72 – 84.
- Lamoen-Dommisse (2012, juni). *Basisbegrippen uit de analytische psychologie*. Geraadpleegd via <http://www.naap.nl/Bronnen/Artikelen/basisbegrippen/main.htm>.
- Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*. New York: Oxford University Press.
- Obschonkaa, M., Goethnerb, M., Silbereisena, R. K., Cantnerb, U. (2012). Social identity and the transition to entrepreneurship: The role of group identification with workplace peers. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1), 137–147
- Parks, J. (2007). I have an idea! Is that enough to make me an entrepreneur? *Industrial Engineer*, August 2007, 39 – 43.
- Poorthuis, A. (2012) Leergang netwerkonderzoek [maandelijkse bijeenkomst].
- QSNconsultans (2012, mei). *12 Archetypes*. Geraadpleegd via: <http://www.qsnconsultants.nl/12-archetypes/>.
- Stichting Eigentijdse Verbindingen (2012, februari). Geraadpleegd via: <http://www.inverbandmetjongeren.eigentijdseverbindingen.nl/in-verband-met-jongeren/netwerkprogramma.aspx>.
- Sundin, E. (2011). Entrepreneurship and the reorganization of the public sector: A gendered story. *Economic and Industrial Democracy* 32 (4), 631 – 652
- Ter Horst, K. (2010). Power; spinach and entrepreneurs. *Social Entrepreneurship: a new challenge 2010/2011*.
- Van der Kroon, T. (2008). *De terugkeer van de koning*. Deventer: Ankh-Hermes bv.
- Verloop, J. (2004). *Insight in innovation : managing innovation by understanding the laws of innovation*. Elsevier B.V.
- Vermeulen, J. (2012). Hoorcollege wetenschapsfilosofie 12 februari, Bachelor 2, USBO.
- Yetim, N. 2008. Social Capital in Female Entrepreneurship. *International Sociology*, 23(6), 864–885
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., Shulman, J. M. 2009. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing* 24, 519–532.



7. Bijlagen

A. Bouwen aan 'ondernemendheid'

De volgende twee artikelen heb ik geschreven om meer interesse te wekken voor het thema 'ondernemendheid'. Het eerste artikel is een column die gepubliceerd is op de website van de lezerscolumn van Metro (metrocolumn.nl), de website van het Landelijk Congres der Bestuurskunde (LCB.nl) en de website veiligleefbaar.nl. Het tweede artikel is een informatief artikel voor Peter Linde's Selab (selab.nl).

Column: Positieve straling

Door: Eric van Berkel

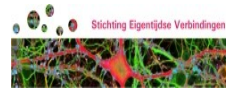
“Durf te schitteren. Dat is wat ik jongeren wil meegeven.” De ondernemster tegenover me in het lege café zegt het met een uiterst serieus gezicht. Vijfentwintig jaar lang heeft ze achter een bureau gezeten op een P&O-afdeling totdat haar lichaam letterlijk dienst weigerde.

Nog niet zo lang geleden heeft ze de mogelijkheid aangegrepen om haar kennis van stenen en mineralen commercieel te benutten. *“Mensen komen bij mij voor stenen, maar eigenlijk verkoop ik aandacht,”* vervolgt ze. *“Ik luister naar ze en soms zeggen mensen zelfs dat ze vaker met mij in gesprek willen. Dat het zo fijn is om met mij te praten. Ik zie ze dan helemaal opfleuren.”* Haar ogen twinkelen en met een vrolijke, spontane lach op haar gezicht zit ze als een kind zo blij te stralen.

'Durf te schitteren.' Peinzend over deze boodschap stap ik even later de trein in en sla de Metro van 29 maart open. Mijn blik valt op een ingezonden stukje van de heer of mevrouw Bours. Hij of zij schrijft zich te ergeren aan weermannen- en vrouwen die het over 'het zonnetje' hebben. *“Ik vind dat infantiel,”* valt te lezen. Om te vervolgen: *“Zij spreken over onze ster, die ontiegelijk groot is, alsof het een vriendelijk lachend troetelkonijntje is.”* Ik trek m'n wenkbrauwen op en staar even naar de letters. Mijn beperkte kennis van het zonnestelsel vertelt mij dat onze zon in vergelijking met andere sterren juist erg klein is, maar dat is een kwestie van perceptie. *“Maar in feite is het (de zon) natuurlijk een enorme atoombom die de aarde verschroeit met haar kankerverwekkende straling,”*

Ik sla de krant dicht en overdenk hoe ik in mijn onderzoek naar 'ondernemendheid' of 'initiatiefkracht' jongeren ga adviseren om te durven schitteren, te stralen en zich in het middelpunt van de belangstelling te plaatsen, zonder elkaar meteen kanker te bezorgen. Gelukkig maar dat de zon ook verantwoordelijk is voor al het leven op aarde. Zonder zonlicht maken bomen en planten immers geen zuurstof aan. Grote culturen als de Egyptenaren, de Grieken, de Azteken en Mayas, vereerden de zon als schepper en bringer van licht en leven in de duisternis.

Ik ben eruit. Ik ga op aanraden van mijn gesprekspartner jongeren motiveren om ondernemend en positief in het leven te staan. Om als de zon te schitteren en te stralen. Wellicht ploft er dan binnenkort in Nederland een atoombom aan positiviteit.



Artikel: “Ik zeg doen!”

Mijn onderzoek naar ‘ondernemendheid’ bij ondernemers in Rhenen.

“Ik ben voor een baas gaan werken, maar kwam er iedere keer weer opnieuw achter dat ik de eerste aanwezig was en als laatste weer weg ging. Toen dacht ik: *‘dat kun je ook voor jezelf doen’*.” Het is zomaar een citaat uit mijn onderzoek naar ‘ondernemendheid’ bij ondernemers in Rhenen. Ik kwam via Se.lab op het spoor van social entrepreneurship en de opdracht voor mijn bachelorscriptie om bij lokale ondernemers in Rhenen op zoek te gaan naar de betekenisgeving van ‘ondernemendheid’.

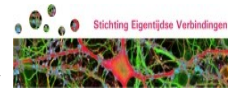
Want wat maakt een ondernemer? Waarom werkt de één tachtig uur per uur voor een boterham terwijl de ander iedere dag opnieuw in de file gaat staan?

“Ik dacht met 22 jaar rijk te worden, maar nu vier jaar later weet ik wel beter. Het is hard werken, maar je doet het voor de waardering.” ‘Waardering’ is een concept dat in mijn onderzoek regelmatig boven komt drijven. Samen met ‘erkenning’ vormen zij een belangrijke steunpilaar onder het ondernemerschap. Trots op hun onderneming zijn de ondernemers allemaal. Van zzp’er tot met makelaar en specialiteitenwinkel lijken de ondernemers Obama’s verkiezingsleus uit 2008 – Yes, we can – ter harte te hebben genomen. En juist die drive om iets te willen bereiken en daar verantwoordelijk voor te willen zijn, is doorslaggevend in de gedachtegang iets te kunnen bereiken. *“Gewoon doen”* is het devies van weer een andere ondernemer. Toch is dat gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het kan soms jaren duren voordat een ondernemer in spé besluit om de stap te zetten en voor zichzelf te beginnen. Soms kan 25 jaar frustratie over een werkgever iemand in de ziektewet doen belanden voordat de persoon in kwestie beseft dat loondienst niet voor hem of haar is weggelegd. De stap in het ongewisse is niet gemakkelijk te zetten. Althans, als je al niet achter de toonbank geboren bent, want dan zit het ondernemerschap je in het bloed. Financiële risico’s liggen op de loer en problemen zijn er te over. Voor menig ondernemer vormt de boekhouding een lastig praktisch obstakel. *“Daar had ik als elektromonteur geen opleiding in, maar toch heb ik het mezelf geleerd. Het draait toch om de cijfers.”*

In de gesprekken met de plaatselijke ondernemers hoor ik veel anekdotes en aan de hand van die anekdotes maak ik een inventarisatie van de motivatiefactoren die ondernemers hebben om voor zichzelf te beginnen. Mijn doel is om mijn bevindingen als een scriptie terug te geven aan mijn opdrachtgever: de Stichting Eigentijdse Verbindingen. Deze Stichting is afgelopen winter samen met Alleman Welzijn, lokale ondernemers en de Gemeente Rhenen in de gelijknamige stad de ‘Werkplaats Jongeren Ondernemen’ gestart. Een nieuw concept in het denken over jongerenwerk waarin verantwoordelijkheid en teamgeest centraal staan. De jongeren, waarvan menigeen al eens met de politie in aanraking is gekomen, krijgen de verantwoordelijkheid om voor de werkplaats te zorgen en klussen van bewoners en lokale ondernemers uit te voeren. De verdiensten? Waardering en een set speakers na het helpen bij een verhuizing. De werkplaats is kleinschalig opgezet met de communitygedachte in het achterhoofd en met alle jongeren is afgesproken dat ze naar school blijven gaan. Stagiairs van de Hogeschool Utrecht bieden ondersteuning in de vorm van huiswerkbegeleiding.

Met de resultaten van mijn onderzoek hoop ik deze werkplaats en jongeren te helpen in de gedachtegang dat alles mogelijk is, zolang je maar wilt. Lokale ondernemers, die vaak met niets beginnen en voor wie het ondernemerschap een ontdekkingsstocht is, dienen daarbij als voorbeeld.

“Bij mij was opleiding vroeger hét. Opleiding is belangrijk. Ik heb wel gezien dat dát helemaal niet zo is. Om wereldwijd te worden en om te weten wat je wilt gaan doen. Als je ergens het licht ziet pak het aan. Ga er iets mee doen.” Aldus één van de geïnterviewde ondernemers.



Eric van Berkel is derdejaars Bestuurs- en Organisationswetenschappen en schrijft al bijna drie jaar voor de 'Perceptie', het verenigingsblad van sv Perikles, waarvan hij anderhalf jaar hoofdredacteur was. Eric schrijft als columnist voor PopcornCulture.nl en levert af en toe gastbijdrages aan verschillende websites, waaronder het Landelijk Congres der Bestuurskunde (lcb.nl).

B. Pearson's Archetypen

NB: overgenomen van de website herowithin.com/system.

Innocent

Innocent individuals are most fulfilled when their lives are based on their deeply held values and beliefs. Naturally idealistic, optimistic, and hopeful, they often demonstrate perseverance in the face of obstacles and motivate others to trust that everything will turn out well in the end. They're most excited and challenged by opportunities to put their personal values into action.

Innocent organizations often are successful at ignoring and moving through barriers that would stop others; seeing what's right in almost any situation; and maintaining faith in their ideals.

Innocent types need to make sure they're not in denial about real problems that need to be faced, resistant to change/innovation, or too loyal when loyalty is not deserved.

Subtypes include:

- **Idealist/utopian:** Lives through belief in the perfect world or a set of ideals
- **Traditionalist:** Remains loyal to and maintains faith in simple values and virtues
- **Perseverer:** Stays the course and goes "where angels fear to tread"
- **Optimist:** Believes in the power of positive thinking
- **Cheerleader:** Encourages and cheers on others

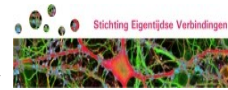
Everyperson

Everyperson individuals are most fulfilled by helping others belong and fit in to the group. Naturally empathetic, unpretentious, and resilient, they often demonstrate their common touch and can motivate others to try hard to do their best. They're usually excited and challenged when everyone needs to pitch in and solve a problem.

Everyperson organizations often are very successful at providing a sense of belonging and human dignity to others; creating hard-working teams that take pride in their work; and fostering real camaraderie among employees.

Everyperson types need to be careful about playing the victim, becoming cynical and negative, creating an "us vs. them" mentality, and being too protective of their own turf.

Subtypes include:



- Egalitarian: Believes in the inherent worth and dignity of all
- Realist: Tries to face the facts as they are, not as she or he wishes they were
- Communitarian: Seeks and builds community in all situations
- Comrade/pal: Likes to be one of the gang
- Democrat: Believes in the concept of “all for one and one for all”

Hero

Hero individuals are most fulfilled when they can rise to and overcome a challenge. Naturally determined, achievement-oriented, and focused, they enjoy demonstrating a winning attitude and often can motivate others to achieve their goals. They're usually excited and challenged by the opportunity to prevail against the odds.

Hero organizations normally are very successful at producing consistent results; creating teams and systems that fulfill objectives; and giving their all to achieve a goal.

Hero types need to be careful about seeing others as enemies; responding to stress by working harder and harder; and rushing to action instead of thinking things through.

Subtypes include:

- Competitor/winner: Energized by overcoming obstacles and competing with others
- Dragon slayer: Energized by besting adversaries
- Crusader/rescuer: Emphasizes making a difference for others
- Achiever: Consistently produces results and succeeds through discipline/focus
- Coach: Shapes individual or team performance by bringing out the best in others

Caregiver

Caregiver individuals are most fulfilled when they can make a difference for someone else. Naturally compassionate, nurturing, and dedicated, they enjoy demonstrating their supportiveness and can motivate others to provide better service or care. They're usually excited and challenged by responding to needs.

Caregiver organizations often are most successful at providing consistent, high-quality service or care; creating stable and nurturing environments; and advocating for others at a very high level.

Caregiver types need to watch their tendencies toward martyrdom and enabling others, and to burn themselves out while always putting others first.

Subtypes include:

- Supporter/advisor: Lends a helping hand, support, or counsel to others
- Advocate: Stands up to others on behalf of those in need

- Nurturer: Provides comfort, kindness, and compassion to others
- Service provider: Provides consistent, high-quality service or support
- Altruist: Gives selflessly to make a difference for others

Explorer

Explorer individuals are most fulfilled when they can seek out new approaches and perspectives. Naturally independent, authentic, and curious, they're able to follow unique paths and motivate others to explore uncharted territory. They're usually excited and challenged by the opportunity to blaze a new trail.

Explorer organizations often are very successful at staying current with trends, encouraging individual initiative, and providing others with the opportunity to learn and grow.

Explorer types need to avoid being unwilling to settle down or commit to a course of action; forgetting to coordinate with others; and overlooking the needs of others.

Subtypes include:

- Trailblazer/pioneer: Sees or scouts for new opportunities/possibilities
- Adventurer: Emphasizes adventure and/or new experiences
- Seeker/wanderer: Searches for a unique identity, path, or solution
- Iconoclast: Places great value on being different and/or independent
- Individualist: Maintains personal integrity and authenticity in all endeavors

Lover

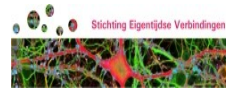
Lover individuals are most fulfilled by building relationships. Naturally appreciative, passionate, and committed, they enjoy creating consensus and motivating others to see and utilize their own special gifts. They're usually excited and challenged by opportunities to enjoy the richness and fullness of life.

Lover organizations often are very successful at building real partnerships among employees and clients; seeing the possibilities for greater quality of life inside and outside of the workplace; and establishing harmonious ways of working together.

Lover types need to be careful about cliquishness, emotional intrigue/drama, and conflict avoidance.

Subtypes include:

- Partner/intimate: Forms close bonds; finds ways to make others feel special
- Harmonizer: Ensures that relationships are harmonious and pleasurable
- Connector/matchmaker: Brings together people/groups who are well suited for each other
- Aesthete: Appreciates/creates beauty and beautiful environments
- Bon vivant: Lives life with passion and enthusiasm



Revolutionary

Revolutionary individuals are most fulfilled when they can change something that they feel needs to be changed. Often unconventional thinkers who can develop new, cutting-edge approaches, they enjoy challenging the status quo and motivating others to think differently. They're usually excited and challenged when they can take on tried-and-true methods or ways.

Revolutionary organizations often are very successful at developing truly radical ideas, products, and services; leading reform of all kinds; and/or serving as the contrarian voice in debates.

Revolutionary types need to be careful about coming across as reckless, shaking things up endlessly/needlessly, and becoming stubbornly oppositional.

Subtypes include:

- Troubleshooter: Sees problems/drawbacks/defects in current ways of doing things and determines how to improve them
- Radical/rebel: Lives/thinks outside the bounds of conventions and/ action or risk without waiting for others to agree/catch up
- Challenger/contrarian: Questions the tried and true; presents opposing points of view
- Populist: Believes in the premise of giving "power to the people"
- Game-changer: Initiates radical innovations that change the rules of the game or the realities of the marketplace

Creator

Creator individuals are most fulfilled by seeing new ideas take shape. Naturally expressive, original, and imaginative, they enjoy demonstrating their inventiveness and often are able to motivate creative thinking in others. They're usually excited and challenged by opportunities to express themselves or advance new ideas.

Creator organizations often are most successful at developing distinctive, original products and services and/or innovating new solutions or expressive means.

Creator types need to be careful about overloading themselves with constant new projects and a tendency toward perfectionism.

Subtypes include:

- Artisan: Gives expression to visions/thoughts/ideas
- Innovator: Generates ideas for new approaches
- Inventor: Devises objects or ideas that perform new functions
- Builder/designer: Makes new forms/objects/processes/structures
- Dreamer: Envisions ideas and sees the world through an imaginative lens

Magician

Magician individuals are most fulfilled when they can see a vision realized. Naturally intuitive, insightful, and inspiring, they're able to perceive and appreciate multiple perspectives and motivate

others to believe that anything is possible. They're usually excited and challenged in times of great transformation and turmoil.

Magician organizations often are very successful serving as catalysts for change; turning problems into opportunities; reframing difficulties; empowering people, teams, and networks; and creating flexible, win/win solutions for all involved in a situation.

Magician types need to ensure they don't use power manipulatively, don't expect miracles to save them when things get rough, and lose patience with those who aren't as visionary as they are.

Subtypes include:

- Catalyst/change agent: Sees opportunities for change or provides impetus for innovative transformation
- Envisioner: Sees possibilities and develops a clear vision of the future
- Healer: Effects individual or group healing
- Intuitive: Uses synchronicities/hunches/serendipity to set a course
- Wizard: Has a talent for unexpected, serendipitous results

Ruler

Ruler individuals are most fulfilled when they can demonstrate leadership, orchestrate complex situations, and/or use their influence to make things work better. Naturally confident, competent, and responsible, they enjoy demonstrating their savvy and motivating others to maintain high standards. They're usually excited and challenged by opportunities to take charge of a situation.

Ruler organizations often are most successful when they can make decisions that benefit others, use power to create positive outcomes, and make order out of chaos.

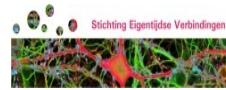
Ruler types need to be careful about dominating others, getting bogged down in policies and procedures, and becoming overly hierarchical or political.

Subtypes include:

- Leader: Takes charge of people/situations; takes responsibility for the good of others
- Powerbroker: Uses power/influence to get things done
- Conductor/orchestrator: Directs complex systems/processes/structures and/or creates order
- Role model: Sets standards for others to follow
- Peacemaker: Finds common ground among disparate individuals and/or groups

Sage

Sage individuals are most fulfilled by finding the answers to great questions. Naturally intelligent, knowledgeable, and reflective, they demonstrate the value of thinking things through and motivate others to seek the truth. They're usually excited and challenged by situations and problems that need to be better understood.



Sage organizations often are very successful at developing significant expertise; gathering and analyzing information so that it's useful to others; and contributing knowledge to almost any situation.

Sage types need to be wary of ivory tower thinking, dogmatism, and coming across as lacking feeling/empathy.

Subtypes include:

- Expert/gur: Develops own knowledge and expertise to the highest level
- Philosopher/contemplative: Uses deep thinking to seek and create clarity
- Mentor/teacher: Shares wisdom with the world
- Investigator: Researches and gathers information
- Analyst: Thinks things through and synthesizes learning

Jester

Jesters are most fulfilled when they can use their ingenuity and wit. Naturally playful, spontaneous, and humorous, they enjoy light-hearted truth-telling and can motivate others to see the value of fun. They're usually excited and challenged by opportunities to lighten up stressful situations.

Jester organizations usually are successful at brainstorming and thinking outside the box; finding clever ways around obstacles; and having fun while getting work done.

Jesters need to be careful to stay on task when getting routine work done; avoid using humor in hurtful ways; and not come across as being unable to take anything seriously.

Subtypes include:

- Entertainer: Helps others have fun or a good time
- Wit: Uses ingenuity and resourcefulness; lives by his/her wits
- Wise fool: Sees the absurdity/hypocrisy of life and rises above it
- Holy fool: Emphasizes living life in the now in a Zen way
- Jovial truth-teller: Satirizes or parodies current thinking