

**Prof. dr. Josette Dijkhuizen** werd geboren op 18 augustus 1969 in Eindhoven, Nederland. Na het behalen van haar Atheneum-diploma heeft ze gekozen voor een praktische vervolgopleiding, namelijk HEAO (richting commerciële economie). Daarop volgde een masterstudie Management- en Organisationswetenschappen aan Tilburg University waar ze in 1994 afstudeerde. Na diverse functies in het bedrijfsleven heeft ze het werken in loondienst afgesloten in 2003. Een wereldreis volgde tot eind 2004 waarna Josette in 2005 besloot om een eigen onderneming te starten. Sindsdien is haar werk gericht op ontwikkeling van ondernemerschap, niet alleen in Nederland maar tot ver over de landsgrens heen. Specifieke thema's waar ze zich op richt, zijn intern ondernemerschap, sociaal ondernemerschap, psychologie van ondernemerschap, vrouwelijk ondernemerschap en ondernemerschap bij kwetsbare groepen (mensen uit de opvang, dak- en thuislozen en vluchtelingen). Op deze thema's is ze niet alleen consultant en ontwikkelt ze programma's, Josette verzorgt ook over de gehele wereld lezingen en trainingen, schrijft boeken en artikelen, en is regelmatig in de media te vinden.

In 2010 startte Josette haar promotieonderzoek naar stress, geluk en succes van ondernemers in Nederland. Ze promoveerde in 2015 bij Tilburg School of Social and Behavioral Sciences. In datzelfde jaar werd ze benoemd als Honorair Hoogleraar Ondernemerschapsontwikkeling bij Maastricht School of Management (2015 - 2021). In de jaren na haar promotie is Josette zoveel mogelijk blijven publiceren naast het fulltime runnen van haar onderneming.

In 2013 was Josette de Vrouwenvertegenwoordiger in de Koninkrijksdelegatie naar de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties. Op 14 oktober 2013 mocht ze de lidstaten toespreken op het thema 'vrouwelijk ondernemerschap'. Negen jaar later spreekt ze op exact dezelfde datum haar inaugurele rede uit. Ze laat haar stem horen op het gebied van ondernemerschap en vraagt daarbij aandacht voor minder voor de hand liggende thema's, zoals ondernemerschap voor kwetsbare groepen en solidair ondernemerschap. De activiteiten die voortvloeien uit haar ondernemerschap zijn gewaardeerd door diverse awards die ze voor haar werk in ontvangst mocht nemen, zoals de AMBA Highly Commended Award (2017), Top Vrouw FRITS Magazine (2015), de Zilveren Tulp (2014), en de Vriendschapspenning van de Stad Eindhoven (2014).

# DE REIS VAN DE ONDERNEMER: VAN START NAAR EXIT

JOSETTE DIJKHUIZEN

## **Rede,**

uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar “duurzame inzetbaarheid van ondernemers in Nederland” aan Tilburg University op 14 oktober 2022 om 16.15 uur door Prof. dr. Josette Dijkhuizen.

© Prof. dr. Josette Dijkhuizen  
ISBN: 978-94-0367-442-1

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier.

[www.tilburguniversity.edu/nl](http://www.tilburguniversity.edu/nl)

# DE REIS VAN DE ONDERNEMER: VAN START NAAR EXIT

JOSETTE DIJKHUIZEN



# Inleiding

## Geachte Rector Magnificus, geachte Decaan, geachte ondernemers en andere relaties, geachte familie en vrienden,

“Als ondernemers zijn we dagelijks bezig met het duurzaam ontwikkelen van ons bedrijf en de mensen in het bedrijf. Maar staan we wel genoeg en ook op tijd stil bij onszelf, de ondernemer?” Deze tekst schreef Ronald van Rooijen, ondernemer en mede-eigenaar van FRMWRK, op LinkedIn na het gesprek wat we onlangs hadden. Een goede vraag van Ronald. Staan ondernemers wel vaak genoeg én op tijd stil bij hun eigen ontwikkeling als ondernemer, bij hun eigen duurzame inzetbaarheid?

‘Duurzame inzetbaarheid van ondernemers in Nederland’ is de naam en het onderwerp van mijn leerstoel. Ik kan mij voorstellen dat dit vraagt om een nadere uitleg en in de komende 45 minuten neem ik u graag mee in de achtergrond en inhoud van het thema, de komende jaren van wetenschappelijk onderzoek en hoe dat onderzoek bijdraagt aan niet alleen ondernemers, maar aan onze gehele maatschappij.

Als we kijken naar het thema duurzame inzetbaarheid, dan horen we daar veel over. Maar dat gaat dan over medewerkers, niet over ondernemers. Hoewel zij net als mensen in loondienst de werkenden van Nederland zijn. Sterker nog, we zeggen zelfs dat ondernemers de motor van de economie zijn. En dan is het toch best vreemd dat we amper aandacht hebben voor hun duurzame inzetbaarheid. Daarmee bedoel ik het tot het einde van het werkzame leven inzetbaar houden van mensen in hun werk. In het kader van de leerstoel gaat het om het inzetbaar blijven in het werk als ondernemer. En daar moeten de ondernemers zelf voor zorgen, omdat ze zelfstandig werken en zelf in hun inkomen moeten voorzien vanuit de inkomsten uit het bedrijf die ze voor eigen rekening en risico runnen. Ondernemers dienen daardoor te zorgen voor continuïteit van het bedrijf en dat in de dynamische wereld waarin we leven. Ontwikkelingen volgen zich razendsnel op en er is sprake van een hoge mate van onzekerheid en complexiteit. Dat vraagt om continue herijking van businessmodellen, het blijven herzien van de waarde van de geleverde producten en diensten, en het zorgen voor innovatie. Deze bedrijfsmatige kant van ondernemen heeft altijd veel aandacht gekregen. De persoonlijke kant van ondernemen echter, veel minder en dat heb ik altijd heel raar gevonden, want zonder ondernemer is er geen onderneming....

Kijkend naar die meer persoonlijke kant van ondernemerschap dan vraagt het runnen van een bedrijf van de ondernemer om goed geïnformeerd te zijn over marktontwikkelingen, daadkrachtig en besluitvaardig te zijn, om af en toe lef te tonen, om door te zetten als het even tegenzit, creatief te zijn, te kunnen organiseren en delegeren, te kunnen netwerken en financieel inzicht te hebben. En zo kan ik nog wel even doorgaan. U begrijpt, de ondernemer

moet van vele markten thuis zijn. Daarbij aangetekend dat de ondernemer zelfstandig en in principe autonoom werkt, meer uren draait dan de gemiddelde medewerker in loondienst, en dat ook nog eens voor eigen rekening en risico. Dat vraagt heel veel van een mens en dan is aandacht voor het inzetbaar houden van de ondernemer noodzakelijk.

Vanaf het begin van mijn eigen loopbaan als ondernemer in 2005 heb ik me verbaasd over het gebrek aan aandacht voor deze persoonlijke ontwikkeling en ben ik aan de slag gegaan als ondernemerscoach. Jaren later heb ik een landelijk netwerk van ondernemerscoaches opgericht met ondernemers die coachen – en soms adviseren – op zowel zakelijk als persoonlijk vlak. Dat netwerk bestaat nog steeds en krijgt steeds meer momentum. Door mijn werk ben ik steeds meer overtuigd geraakt van mijn motto ‘De kracht van je onderneming zit in jezelf’. Voor mij zit de sleutel tot succesvol ondernemerschap in de ondernemer. Ik ben me wat meer gaan verdiepen in dat onderwerp en ook in de wetenschappelijke studies op dat terrein. Door de opgedane kennis en de vele gesprekken met ondernemers, is één van mijn boeken uitgekomen, ‘Het Ondernemersgen’. Daarvoor mocht ik ondernemers als Jan Zeeman, Rahma el Mouden en Wim van der Leege interviewen. Het boek sterkte me in het idee dat die meer psychologische kant veel meer aandacht verdient. Dat resulteerde in de start van mijn promotieonderzoek naar de eisen die het werk aan ondernemers stelt, de hulpbronnen die ze daarbij inzetten en hoe dat effect heeft op stress, succes en geluk van ondernemers in Nederland.’ Ik promoveerde in deze zaal alweer zeven jaar geleden onder de fantastische supervisie van prof. dr. Marc van Veldhoven en prof. dr. René Schalk, beiden ook verbonden aan deze universiteit, en dr. Marjan Gorgievski, Associate Professor bij de Erasmus Universiteit. We zijn inmiddels jaren verder, maar het thema van persoonlijke ontwikkeling en gezond ondernemen verdient nog steeds onze aandacht, zowel vanuit de wetenschap als de praktijk. Met andere woorden, hoe ondernemers duurzaam inzetbaar kunnen blijven en dan het liefste vol passie en energie, en met goede bedrijfsresultaten.

Het doel van deze bijzondere leerstoel ‘Duurzame inzetbaarheid van ondernemers in Nederland’ is verdere kennisontwikkeling via wetenschappelijke studies op dit thema. In deze oratie verken ik de thematiek die in deze leerstoel centraal staat en daarbij zal ik nader ingaan op:

- De stand van zaken van ondernemerschap in Nederland
- Duurzame inzetbaarheid van ondernemers
- De onderzoeksagenda

Ik zal vervolgen met uitleg over de toga die ik draag en ik zal afsluiten met een persoonlijke noot en een dankwoord.



# De stand van zaken van ondernemerschap in Nederland

## Het belang van ondernemers in Nederland

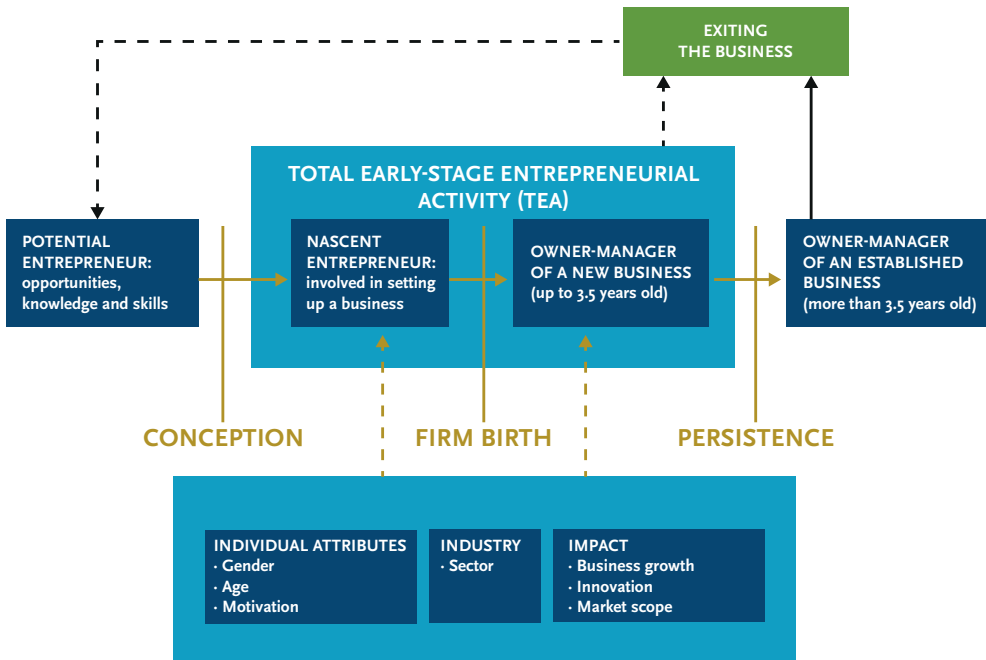
Ondernemers – en dan voornamelijk de scale-ups, de bedrijven die in omvang groeien – leveren een zeer belangrijke bijdrage aan de economie van ons land, onder andere door het creëren van werkgelegenheid en de bijdrage aan de economische welvaart.<sup>2</sup> Maar we mogen zeker niet vergeten dat ondernemers voor onze samenleving een belangrijke maatschappelijke waarde leveren. Ze bakken ons brood en zorgen daarmee voor onze voeding en ze komen met nieuwe producten en diensten om de energietransitie mogelijk te maken. Ze leveren betekenisvol werk aan hun medewerkers, ze zitten in besturen van organisaties, ze ondersteunen de plaatselijke voetbalclub en een cultureel centrum, en ze zorgen voor het delen van kennis en kennissen met anderen. Naast de economische en maatschappelijke waardecreatie, leveren ondernemers ook waarde voor zichzelf, de persoonlijke waardecreatie. Dat zit in het verwerven van een inkomen waardoor zij zichzelf materieel dingen kunnen permitteren en hun gezin kunnen onderhouden. Maar ook in zichzelf uitdagen, persoonlijke capaciteiten verder ontwikkelen en bijvoorbeeld werk te doen waar de ondernemer voldoening uit haalt.



Ondernemers zijn onmisbaar door alle waarde die ze leveren en we hebben er veel van in Nederland. De afgelopen jaren is het aantal gestaag toegenomen en anno 2022 staan er maar liefst 2,2 miljoen bedrijven ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. Daarvan is circa 53 procent fulltime zzp'er – een zelfstandige zonder personeel – en ongeveer 15 procent parttime zzp'er. Het MKB, het midden en klein bedrijf, vertegenwoordigd 20 procent van de ondernemingen in Nederland. Het overgebleven percentage van 12 procent wordt gevormd door het grootbedrijf en de parttime bedrijven.<sup>3</sup> En al die ondernemers zijn verschillend. Het gaat om de ondernemer met een horecazaak, de 'high tech' ondernemer en de tandarts met een eigen praktijk, maar ook de tekstschrijver, de zelfstandige zorgprofessional en bijvoorbeeld de zzp'er in de bouw. Ze hebben verschillende motivaties om ondernemer te zijn, ze zijn actief in diverse sectoren. Ze hebben een andere ambitie, achtergrond en leeftijd. Sommigen hebben naast hun onderneming nog een baan, anderen ondernemen fulltime en zijn niet alleen kostwinner voor hun eigen gezin, maar ook voor de gezinnen van hun medewerkers. Hoe verschillend ze ook zijn, ze leveren waarde voor de economie van ons land en onze samenleving.

## Levenscyclus van ondernemers

Door de verschillen tussen ondernemers en hun ondernemingen, is het carrièreverloop van de ondernemers ook anders, maar in beginsel gaan ondernemers door een aantal fasen heen. We kennen in de literatuur diverse modellen om dit proces van ondernemerschap weer te geven. Een daarvan is het model van de Global Entrepreneurship Monitor.<sup>4</sup> Voor deze monitor is er een groep van wetenschappers actief uit diverse landen. Zij verzamelen data van individuele ondernemers uit hun landen. Op basis daarvan worden rapportages gemaakt die voor iedereen te raadplegen zijn. Zo hebben ze rapporten over bijvoorbeeld ondernemerschap in een specifiek land, over sociaal ondernemerschap of vrouwelijk ondernemerschap. In de monitor worden diverse stadia van ondernemerschap onderscheiden, zie afbeelding op de volgende pagina.



Bron: *Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: opportunity amid disruption*

We zien de potentiële ondernemers helemaal links in het plaatje. Dit zijn mensen die mogelijkheden zien om een business te starten. Ze hebben ook een intentie om daadwerkelijk te gaan beginnen, maar dit zijn nog geen ondernemers. De ‘nascent entrepreneurs’ in het lichtblauwe blok zijn de beginnende ondernemers, de volwassen personen die proberen een nieuw bedrijf te starten en die verwachten ten minste een deel van dit nieuwe bedrijf te bezitten. Als de onderneming eenmaal is geboren, dan is er een eigenaar-manager van een nieuw bedrijf. Als de onderneming wat langer bestaat, meer dan 3,5 jaar, dan spreekt de Global Entrepreneurship Monitor over een eigenaar-manager van een bestaande onderneming.

Vanuit diverse blokjes zien we een pijl gaan naar het groene blokje bovenin: de exit van het bedrijf. Dat is belangrijk, want uiteindelijk stopt de ondernemer altijd een keer met haar of zijn bedrijf. Dat kan zijn doordat de ondernemer naar een vaste baan gaat, haar of zijn belang in de onderneming verkoopt, een studie gaat beginnen, met pensioen gaat, of bijvoorbeeld wegens onvoldoende inkomsten, ziekte of overlijden is gedwongen te stoppen. Deze bedrijfsexit is een belangrijk onderdeel van ondernemerschap, maar krijgt

nog relatief weinig aandacht in bijvoorbeeld ondernemerschapsprogramma's. En ondanks de diverse redenen die er zijn voor een exit, denken we vaak aan een gedwongen stop vanwege bedrijfsfalen of een faillissement. Op dat onderwerp rust in Nederland nog een groot taboe en dat is één van de redenen waarom ik samen met Jacqueline Zuidweg, eigenaar van Zuidweg & Partners, daarover een boek heb geschreven. De titel van het boek is 'Vallen, opstaan en weer doorgaan; over ondernemers in uitdagende tijden'. Daarin lieten we ondernemers aan het woord die gedwongen waren te stoppen met hun bedrijf en vanuit hun ervaringen hebben ze tips met de lezer gedeeld. Het is belangrijk om op dit onderwerp met elkaar in gesprek te gaan en te zien hoe we ondernemers in moeilijke tijden kunnen begeleiden zodat ze op een zo goed mogelijke manier kunnen stoppen of duurzaam verder kunnen ondernemen. Ik hoop dat ik met deze leerstoel een kleine bijdrage mag leveren aan meer kennis en begrip op dit onderwerp. Een vraag die ik in de onderzoeken graag aan de orde wil laten komen is: Welke gebeurtenissen in het leven van een ondernemer hebben een effect op de intentie om te stoppen met het bedrijf? Meer inzicht kan input verschaffen voor programma's die ondernemers kunnen helpen bij het inzetbaar blijven.

In het onderste blok zien we nog een aantal elementen die betrekking hebben op het profiel van de ondernemer en onderneming die ik al kort heb benoemd.



# Duurzame inzetbaarheid van ondernemers

In de diverse stadia van ondernemerschap, van start naar volwassenheid richting bedrijfsexit, doen zich allerlei gebeurtenissen voor die van invloed zijn op zowel de voortgang van het bedrijf als op het carrièreverloop van de ondernemer. Die ontwikkelingen kunnen *extern* zijn, dus van buiten het bedrijf komen, zoals de coronapandemie, de oorlog in Oekraïne, nieuwe technologieën, of een wetswijziging. Daarop kunnen ondernemers nagenoeg geen invloed uitoefenen, maar ze dienen er wel mee om te kunnen gaan. Dat vraagt van de ondernemer onder andere veel wendbaarheid, flexibiliteit en creativiteit. Daarnaast zijn er ontwikkelingen die *intern* zijn, dus binnen het bedrijf, zoals het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten voor een reeds bestaande of een nieuwe doelgroep. Of de verhuizing van de onderneming, het aannemen van personeel, of de invoering van een nieuw ICT-systeem. Dergelijke gebeurtenissen kunnen direct of indirect van invloed zijn op het voortbestaan van een onderneming. En de ondernemer dient daarop te anticiperen of reageren, want het is haar of zijn verantwoordelijkheid. En die verantwoordelijkheid voor het bedrijf is heel groot, want het bedrijf is van de ondernemer. Of wat we soms zeggen: het is haar of zijn kindje. Die metafoer van ouder en kind geeft de onlosmakelijke band weer tussen de ondernemer en de onderneming.<sup>5</sup> Een negatieve ontwikkeling binnen de onderneming kan daardoor een directe weerslag hebben op de ondernemer. Het raakt de ondernemer zakelijk, maar ook persoonlijk als er iets negatiefs gebeurt in het bedrijf. Hetzelfde geldt voor positieve ontwikkelingen en gebeurtenissen.

Naast externe en interne ontwikkelingen en gebeurtenissen kunnen we nog een onderscheid maken tussen events die bedrijfsmatig van aard zijn of die meer persoonlijk zijn. *Bedrijfsmatige* gebeurtenissen zijn bijvoorbeeld het verliezen van een grote klant of juist het binnenhalen van een nieuwe opdrachtgever, conflicten met zakenpartners of het inzetten van een nieuw bedrijfsmodel. Ontwikkelingen in het *persoonlijk* leven van een ondernemer zijn bijvoorbeeld ziekte van een naaste of een verandering van zorgtaken. En omdat de ondernemer zelfstandig werkt, kunnen al deze incidenten een direct of indirect effect hebben op de continuïteit van het bedrijf, het succes dat de ondernemer zelf ervaart, en zelfs de fysieke of mentale gezondheid van de ondernemer. En dat heeft ook een weerslag op de thuissituatie, omdat er door onbalans of negatieve gebeurtenissen financiële en/of emotionele problemen kunnen ontstaan.

Daarnaast kunnen ontwikkelingen en incidenten ook effect hebben op de *loopbaan* van een ondernemer. We spreken in het reguliere taalgebruik over loopbanen van mensen in loondienst, maar ook een ondernemer kent een loopbaan, een carrière. De ondernemer begint op enig moment met het werk in een eigen bedrijf dat wordt opgezet en/of gerund. Medewerkers hebben de bescherming van een werkgever die de strategie uitstippelt, besluiten neemt, hen een inkomen verschaft en het risico op zich neemt. Vaak is er ook

een HR-afdeling die met de medewerker kijkt naar haar of zijn loopbaan en met suggesties komt voor bijvoorbeeld een nieuwe functie of een geschikte opleiding. Dat geldt niet voor ondernemers. Zij moeten zelf aan de slag met hun loopbaan en met hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. In het model, zie pagina 12, stond niet voor niets 'persistence', vasthoudendheid. Dat is belangrijk voor ondernemers om door te kunnen zetten en vol te blijven houden. Want al de externe en interne gebeurtenissen die ik zojuist noemde, zijn niet alleen van invloed op het welslagen van het bedrijf, maar ook op het inkomen en het werkplezier van de ondernemer. Zij of hij zal zich continu moeten blijven ontwikkelen, wat we bij medewerkers een leven lang leren noemen. Maar wat bij ondernemers amper aandacht krijgt. Jammer, want juist door die persoonlijke ontwikkeling kan het bedrijf zich ook verder ontwikkelen. Onafhankelijk om wat voor bedrijf het gaat en in welke ontwikkelingsfase het zit, er moet een gezonde balans blijven bestaan tussen de ontwikkeling van de ondernemer en de onderneming. Als het met beiden goed gaat en op elkaar aansluit, is het prima. Maar als het minder goed gaat met de ondernemer of de onderneming, dan heeft dit een direct en negatief effect op elkaar. En uiteindelijk heeft dit ook weer een effect op onze economie en maatschappij. Het is dus zaak dat ondernemers persoonlijk en met hun bedrijf gezond blijven, of liever nog, dat ze kunnen floreren. Dat ze dus duurzaam inzetbaar blijven.

In het volgende gedeelte van deze oratie, de onderzoeksagenda, komen de belangrijkste onderzoeksthema's aan de orde voor de komende jaren. Daarmee verken ik welke kennis we nog moeten verwerven, en de aard van het onderzoek.



# De onderzoeksagenda

Ik heb welgeteld nog 4,5 jaar in deze positie als bijzonder hoogleraar en die tijd wil ik uiteraard ten volle gaan benutten. Sinds mijn officiële benoeming op 1 mei van dit jaar heb ik veel bevroegen collega's mogen spreken, heb ik me ondergedompeld in de meer recente literatuur op diverse thematieken en heb ik de onderzoeksagenda voor deze leerstoel vastgesteld. Als centrale onderzoeksvraag ben ik uitgekomen op de volgende vraag die ik wil gaan beantwoorden:

*Welke kritische gebeurtenissen spelen een rol in het persoonlijk en zakelijk leven van een ondernemer, hoe gaat de ondernemer daarmee om over de tijd heen en welke invloed heeft dat op objectief en subjectief succes en op welbevinden, maar ook op eventuele uitval of de intentie om met het bedrijf te stoppen.*

Om deze omvangrijke vraag te kunnen beantwoorden, zijn er aanvullende vragen geformuleerd, namelijk:

1. **Welke kritische gebeurtenissen zijn er te onderscheiden in het persoonlijk en zakelijk leven van een ondernemer?**
2. **Welke strategieën en middelen zet de ondernemer in om succesvol te kunnen navigeren door verwachte en/of onverwachte gebeurtenissen?**
3. **Welke invloed hebben deze gebeurtenissen en strategieën over de tijd heen op:**
  - het objectieve bedrijfssucces: de financiële cijfers
  - het subjectieve bedrijfssucces: de persoonlijke beleving van succes
  - het ervaren welbevinden: de tevredenheid en bevroegenheid
  - eventuele uitval: het stoppen van werkzaamheden
  - de intentie om door te gaan of te stoppen met het bedrijf
4. **Wat zijn de verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke ondernemers? Gaat het om dezelfde 'life events' en hoe gaan ze daarmee om?**

Om antwoorden te kunnen geven op de gestelde vragen zal zogeheten interdisciplinair onderzoek worden uitgevoerd. Dat betekent dat wetenschappelijke inzichten vanuit diverse disciplines zal worden geraadpleegd en zal worden ingezet voor het onderzoek. De domeinen die worden meegenomen, zijn human resource studies, psychologie en economie.

## Human resource studies

Centraal in het onderzoek staan de kritische gebeurtenissen, waarvan ik u al wat voorbeelden heb gegeven, en die in meer of mindere mate invloed uitoefenen op het persoonlijk en zakelijk leven van een ondernemer. Eigenlijk op de loopbaan van een ondernemer. Vanuit de discipline 'human resource studies' is reeds veel onderzoek gedaan naar loopbanen en er zijn diverse theorieën in omloop over het verloop van een carrière. Maar daarbij gaat het altijd over medewerkers en niet over ondernemers. Hier is duidelijk nog een hiaat in de wetenschappelijke literatuur en daar gaan we een bijdrage aan leveren met onze onderzoeksgroep.

Tot voor kort was de aandacht bij carrièreontwikkeling vooral gericht op de rol van wat we noemen 'individual agency', het vermogen van individuen om zelf actief en onafhankelijk keuzes te maken, en zelf controle te hebben over hun carrière. Dat betekent dat mensen zelf hun doelen bepalen, zelf besluiten nemen en zelf hun loopbaan vormgeven.<sup>6</sup> Deze benadering geeft een zeer optimistisch beeld van een individu die de regie neemt over haar of zijn carrière. Dat klinkt heel mooi, maar carrières verlopen anders. Mensen krijgen te maken met ongeplande of onverwachte incidenten die van invloed zijn op het carrièreverloop. Onderzoeken van onder andere Scott Seibert en collega's<sup>7</sup> en meer recent van Jos Akkermans, Associate Professor aan de VU in Amsterdam, laten zien dat de rol van de omgeving via zogeheten 'career shocks', ook van belang is in de ontwikkeling van een loopbaan. Ze definiëren een 'career shock',\* een carrière schok, als "een disruptieve en buitengewone gebeurtenis die, tenminste tot op zekere hoogte, wordt veroorzaakt door factoren buiten de controle van een individu, en die een doelbewust gedachteproces triggert over iemands carrière. Het voorval van een carrière schok kan variëren in termen van voorspelbaarheid, en kan zowel positief als negatief worden gewaardeerd.". Het gaat daarbij dus om gebeurtenissen die een individu niet geheel kan controleren.<sup>8</sup>

Binnen het vakgebied van human resource studies wordt onderzocht wat het effect is van dergelijke gebeurtenissen op uitkomsten van werk, zoals prestaties en welzijn van werkenden. Incidenten die als negatief kunnen worden bestempeld, zijn bijvoorbeeld ziekte van een naaste of verlies van de grootste klant. Een positieve gebeurtenis kan het ontvangen van een onderscheiding of prijs zijn. Maar er zijn ook incidenten die wellicht verschillend door mensen worden gewaardeerd. Een echtscheiding kan voor de ene persoon een zeer negatief voorval zijn, terwijl de andere persoon het ervaart als de opening

---

\* "A career shock is a disruptive and extraordinary event that is, at least to some degree, caused by factors outside the focal individual's control and that triggers a deliberate thought process concerning one's career. The occurrence of a career shock can vary in terms of predictability, and can be either positively or negatively valenced."

naar een nieuw leven, hetgeen als positief kan worden gewaardeerd. In het onderzoek zullen we de gebeurtenissen meenemen vanuit zowel het persoonlijk als zakelijk leven van de ondernemer.

Onderzoek naar dergelijke kritische gebeurtenissen en 'career shocks' ontbreekt voor ondernemers. En als disruptie voor één beroepsgroep van toepassing is, dan is het wel voor ondernemers. In de onderzoeken de komende jaren gaan we kijken naar dergelijke incidenten voor ondernemers en ook hoe ze daar mee om gaan. We komen dan meer op het domein van de psychologie terecht.

## Psychologie

Naast het inzicht in de kritische gebeurtenissen in het persoonlijk en zakelijk leven van de ondernemer, is het ook interessant om te kijken naar de manier waarop de ondernemer daarmee omgaat en welke hulpmiddelen zij of hij daarbij inzet. De ene ondernemer kan mogelijk goed omgaan met onzekerheid of tegenslag, de andere kan dat minder goed. Daardoor reageren ze ook anders op gebeurtenissen. We zullen dan ook zogeheten 'coping' strategieën meenemen in de studie, de manieren waarop mensen omgaan met situaties en incidenten. Er zal daarbij bijvoorbeeld worden gekeken naar hoe ondernemers hun emoties reguleren.<sup>9</sup> Mijn collega Lien Denoo heeft hier reeds onderzoek naar gedaan en we zullen de komende jaren op dit thema gaan samenwerken. Sommige ondernemers zullen bijvoorbeeld incidenten heel rationeel bekijken, zaken op een rijtje zetten en bijvoorbeeld advies vragen aan derden. Andere ondernemers focussen zich vooral op het onderdrukken van hun emoties als er negatieve incidenten zijn. Als we meer te weten komen over de manieren waarop ondernemers omgaan met kritische gebeurtenissen, dan zijn we ook veel beter in staat om goede interventies en programma's te ontwikkelen die aansluiten bij de diverse groepen ondernemers.

Daarnaast zullen we ook gaan kijken naar bepaalde middelen en hulpbronnen die de ondernemer al dan niet inzet bij deze gebeurtenissen. Dat kunnen persoonlijke middelen zijn, zoals kwaliteiten en competenties waarover de ondernemer beschikt. Een ondernemer met veel doorzettingsvermogen en daadkracht gaat niet bij de pakken neerzitten als er iets negatiefs gebeurt en schiet in de actiemodus. Dit in tegenstelling tot een ondernemer met een pessimistische aard en weinig energie en enthousiasme. We zullen een aantal van deze persoonlijke middelen meenemen in het onderzoek, maar ook bekijken welke andere hulpbronnen de ondernemer inzet, zoals autonomie en supportsystemen. Door autonomie kan de ondernemer namelijk zelf haar of zijn werk indelen en zelf besluiten nemen. Daardoor kan de ondernemer mogelijk beter omgaan met de kritische incidenten. Met supportsystemen bedoel ik sociale steun, steun van mensen om de ondernemer

heen. Dat kunnen zakenpartners zijn, maar bijvoorbeeld ook adviseurs, coaches, familie of vrienden. Onderzoek naar de inzet van deze middelen is van belang, omdat we daarin mogelijk handvatten vinden voor begeleiding van ondernemers bij hun duurzame inzetbaarheid.

## **Economie**

Uiteindelijk willen we vanuit kritische gebeurtenissen en de verschillende hulpmiddelen die de ondernemer al dan niet inzet, ook bestuderen wat voor effect dit heeft op het succes van de onderneming. En succes gaat niet alleen over een hoge omzet, hoge winst of aantal medewerkers dat in dienst is, de economisch objectieve indicatoren. Het gaat ook om meer subjectieve factoren van succes. Succes zoals ondernemers dat zelf ervaren, zoals het bereiken van persoonlijke doelen, een goede werk-privé balans of het krijgen van professionele erkenning. Dergelijke objectieve en subjectieve factoren van succes worden ook meegenomen in het onderzoek, vooral als uitkomst van de diverse incidenten en de manier waarop ondernemers daar mee om gaan over de tijd heen. Vanuit economisch perspectief gaan we wellicht nog andere elementen meenemen, zoals de eventuele aanpassing van het businessmodel door de ondernemer om daarmee continuïteit te bewerkstelligen met het bedrijf.

## **Mannen en vrouwen die ondernemen**

Waar ik speciale aandacht aan ga schenken, is aan het verschil tussen mannen en vrouwen die ondernemen. Dat zal velen in de zaal niet verbazen gezien mijn andere activiteiten op het terrein van vrouwelijk ondernemerschap. We zijn reeds bekend met een aantal verschillen tussen mannen en vrouwen die ondernemen. Daarbij wel aangetekend dat het geen homogene groepen zijn. De groepen zijn intern heel verschillend, dus dé mannelijke ondernemer bestaat niet en hetzelfde geldt voor de vrouwen die ondernemen. Die zijn ook heel verschillend. Maar een paar algemene kenmerken wil ik hier wel melden. Vrouwen die ondernemen zijn over het algemeen meer vertegenwoordigd in sectoren als gezondheidszorg en onderwijs. Mannen daarentegen meer in bouw, industrie en in de ICT-sector. Daarnaast draaien vrouwen minder uren dan mannen in hun onderneming: 41 procent van de vrouwelijke ondernemers draait 35 uur of meer, voltijd, terwijl 76 procent van hun mannelijke collega's dat doet.<sup>10</sup> Niet specifiek voor ondernemers, maar in het algemeen weten we dat de Nederlandse vrouw meer tijd besteed aan zorg, voor kinderen en mantelzorg, en het huishouden. Mannen besteden meer tijd aan betaald werk.<sup>11</sup> Daarnaast zijn er een aantal specifieke uitdagingen voor vrouwen die ondernemen. Zo weten we uit vele onderzoeken dat de toegang tot kapitaal voor vrouwen lastiger is dan voor mannen. Dat komt onder andere door de aard van hun bedrijfsactiviteiten en de beperkte connectie met zakelijke netwerken, maar helaas ook door bepaalde zeer hardnekkige

vooroordelen ten aanzien van vrouwen die ondernemen. We kennen al heel lang deze en andere specifieke hobbels voor vrouwen, maar onlangs werd ik verrast door nog een ander fenomeen waar vrouwelijke ondernemers mee te maken kunnen krijgen. Een recent onderzoek onder Portugese ondernemers liet namelijk zien dat medewerkers minder uren werken en minder overwerken voor vrouwelijke ondernemers dan voor hun mannelijke collega's.<sup>12</sup> Al deze aspecten kunnen een verschillend effect hebben op de invloed van kritische gebeurtenissen en de duurzame inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke ondernemers. Vrouwen en mannen kunnen op een eigen wijze namelijk meer of minder last krijgen van incidenten in hun persoonlijk leven of binnen hun onderneming. Hoe ze daarmee om gaan en welke hulpbronnen en supportmechanismen die ze daarbij inzetten, kunnen ook verschillen. Het is bekend dat vrouwelijke ondernemers vaker uitvallen en ook voor langere tijd. Het is dus heel waardevol om in de studies op zoek te gaan naar verschillen en overeenkomsten tussen mannen en vrouwen die ondernemen.

## Onderzoeksgroep

Al met al wordt het een heel rijk onderzoek de komende jaren, waarbij ik heel blij ben dat we vanuit diverse disciplines en vakgebieden gaan kijken naar het vraagstuk. Hopelijk kunnen we een grote en diverse groep van ondernemers enthousiasmeren om meerdere malen mee te doen met het onderzoek. Door ondernemers over de tijd heen te bevragen kunnen we ontwikkelingen volgen en in kaart brengen. We maken dan gebruik van zogeheten longitudinaal onderzoek. Op die manier kunnen we onderzoeken welk effect de kritische incidenten hebben op de wat langere termijn op bijvoorbeeld het succes van de onderneming, het welbevinden of misschien zelfs uitval van de ondernemer of de intentie om te stoppen met het bedrijf. Het zou mooi zijn als we hiervoor kunnen gaan werken met een ondernemerspanel. Daardoor kunnen we mogelijk ook de overeenkomsten en verschillen gaan analyseren tussen de diverse groepen ondernemers. Dat kan gaan over diverse leeftijdsgroepen, mannen en vrouwen die ondernemen, zzp'ers, zelfstandig professionals, grotere MKB-bedrijven, et cetera. Er is namelijk geen 'one size fits all'.

We hebben al een prachtige groep van wetenschappers geformeerd die mee gaat doen. Zij zijn werkzaam bij diverse faculteiten van Tilburg University, maar ook bij de Erasmus Universiteit en de VU in Amsterdam. Mogelijk haken er nog meer academici aan en uiteraard zullen we studenten laten participeren. Uiteindelijk is het de bedoeling dat we de opgedane kennis vanuit de onderzoeken ook vertalen naar de praktijk en de mogelijke ontwikkeling van interventies. Deze stap zullen we pas gaandeweg het onderzoek kunnen zetten, maar ik zal zeker mijn steen bijdragen aan de valorisatie van het onderzoek.

## Samenvattend

Samengevat, gaan we met een interdisciplinaire onderzoeksgroep de komende jaren diverse studies uitvoeren naar de kritische gebeurtenissen die een rol spelen in het persoonlijk en zakelijk leven van een ondernemer. We gaan niet alleen kijken naar deze events, maar ook hoe de ondernemer daarmee omgaat over de tijd heen en welke invloed dat heeft op het succes van de onderneming en het welbevinden van de ondernemer



# De toga en het logo

Iedere Nederlandse universiteit heeft een eigen unieke toga. Die van Tilburg University is zwart met een zwarte, ronde baret en een witte geplisseerde bef. Wat u niet ziet, is het logo wat aan de binnenzijde van mijn toga staat afgebeeld. Centraal in dit logo staat de windroos in een cirkel met op de punten kleine bolletjes die verwijzen naar het logo van Movir, de sponsor van deze leerstoel. De windroos geeft de verschillende windrichtingen aan en symboliseert het kompas van de reiziger. Het staat dus voor reizen, maar ook voor groot denken, vrijheid, vleugels uitslaan en openheid. Waarden die kunnen worden gelinkt aan ondernemerschap en waar ik me heel verbonden aan voel. Verder zijn er symbolische formules opgenomen om het kompas heen als verwijzing naar de wetenschap en rationaliteit. De formules zijn voor starten, groei en continuïteit, corresponderend met de fasen in ondernemerschap en in het persoonlijk leven. Een extra element wat daarbij is opgenomen, zijn de coördinaten van het hoofdkantoor van de Verenigde Naties in New York, waar ik vandaag precies negen jaar geleden, dus 14 oktober 2013, mijn statement mocht voordragen over vrouwelijk ondernemerschap vanuit mijn rol als Vrouwenvertegenwoordiger namens het Koninkrijk der Nederlanden bij de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties. De kleur geel komt overeen met de kleur van de voering van de mouwen van deze toga die TiSEM vertegenwoordigt, de Tilburg School of Economics and Management, en waar ik aan verbonden ben, en is tevens de kleur die onderdeel is van de huisstijl van Movir.



Naast het logo aan de binnenzijde van de toga, is er nog een vereenvoudigde variant ontwikkeld (zie de afbeelding hierboven). Herkenbaar in het midden ziet u de baret die de hoogleraar symboliseert. Daaromheen ziet u een cirkel met verschillende patronen. Het geometrische patroon aan de linkerkant vertegenwoordigt de zakelijke kant van ondernemerschap. Het opbouwen en continueren van een onderneming. Het meer organische patroon aan de rechterkant is de 'flower of life'. Dit staat voor de groei van al het leven en in de leerstoel staat het voor de persoonlijke kant van ondernemerschap. Voor de ontwikkeling van de ondernemer zelf en haar of zijn welbevinden. Middels het logo hebben we getracht het onderwerp van deze leerstoel te vangen in één afbeelding.

Persoonlijke noot



Ik heb u zojuist meegenomen naar het onderzoek dat ik de komende jaren ga uitvoeren met een groep collega's. Daarmee hoop ik vanuit mijn positie als bijzonder hoogleraar te bereiken dat we door middel van de nieuwe kennis en de vertaling daarvan naar de praktijk, de ondernemers in Nederland handvatten kunnen geven om duurzaam inzetbaar te blijven in de toekomst. Dat komt ten goede aan ons allemaal.

Daarnaast kennen velen van u hier aanwezig mij wel redelijk goed en dan weten jullie ook dat ik me tevens als ondernemer en wetenschapper zal blijven inzetten voor de positie van ondernemende mensen in andere delen van de wereld. Meer specifiek: vrouwen in het Midden-Oosten en Afrika. Daar ligt één van mijn grote passies en ik voel me als hoogleraar, maar vooral als mens, verantwoordelijk om mijn kennis, ervaring en netwerk ook met hen te delen. Velen van jullie kennen ook Stichting Krachtbedrijf die ik heb opgericht om vrouwen – en mannen – uit de opvang te begeleiden naar een eigen bedrijf, maar ook dak- en thuislozen en statushouders. Het zijn onzichtbare vrouwen en mannen, maar mensen met een talent die helaas slachtoffer zijn geworden van huiselijk geweld, oorlogsgeweld of seksueel geweld. In de afgelopen jaren heb ik gelukkig een aantal van hen een nieuwe start in hun leven kunnen geven. Inmiddels zijn we jaren verder en is er een nieuw programma uit ontstaan, namelijk Women4Women, een uitwisseling- en mentoringprogramma van vrouwen uit Nederland die een business runnen en bepaalde expertise bezitten, en hun collega's uit het Midden-Oosten en Afrika. Een groep Nederlandse ondernemers heeft reeds meegedaan aan dit programma waarbij we naar Palestina zijn gegaan. Een onvergetelijke ervaring voor iedereen. De foto bovenaan deze pagina is van deze groep. Het is daadwerkelijk een uitwisselingsprogramma omdat deze bijzondere verbinding maakt dat we allemaal veel leren. Zowel wij als Nederlandse ondernemers als onze collega's daar. Er gebeurt echt iets magisch als je twee vrouwen aan een tafel zet vanuit diverse landen en culturen. Hopelijk kan ik snel beginnen met een uitbreiding van dit programma, omdat er nog een groot onbenut ondernemerspotentieel zit bij vrouwen en zeker met hun gevoel voor sociaal ondernemerschap hebben we hen heel hard nodig.

Mensen vragen me altijd waarom ik me zo inzet, vaak onbezoldigd, voor ondernemerschap en vooral voor kwetsbare groepen. Als klein meisje wilde ik graag zakenvrouw worden. Ik kende helemaal niemand die dat deed en ik kan met niet herinneren dat ik er ooit een gezien heb. Maar ik had een beeld van een vrouw die zich mooi kleedt en die zich beweegt over alle continenten heen. Een vrouw die met anderen in gesprek gaat om samen iets nieuws te ontwikkelen waar de wereld beter van wordt. Daarnaast wilde ik ook lerares worden om anderen te inspireren, te motiveren en kennis te delen. Uiteindelijk ben ik een combinatie geworden van beide beroepen die ik als klein meisje voor ogen had. Ik ben een ondernemer en hoogleraar. En met mijn eigenzinnige aard en ondernemende houding wil ik dat zoveel mogelijk op mijn manier doen om een maatschappelijke bijdrage te leveren. Daarin heb ik altijd mijn eigen keuzes gemaakt en ik hoop dat ik uiteindelijk die vrouw mag zijn die ik altijd al wilde zijn.



Dankwoord

Veel mensen hebben het mogelijk gemaakt dat ik hier vandaag sta en u mag toespreken. Ik dank het College van Bestuur van Tilburg University, de benoemingscommissie en Movir voor het instellen van mijn leerstoel. In het bijzonder wil ik de decanen van de faculteit economie en management, prof. dr. Lex Meijdam en prof. dr. Geert Duysters bedanken. Beste Geert, je was de aanstichter – in de goede zin des woords – van mijn promotieonderzoek. Ik kwam bij je vlak voor ik 40 jaar zou worden in verband met mijn boek ‘Het Ondernemersgen’ en je vroeg me: waarom ga je geen promotieonderzoek doen? Ja, dat was een goede vraag en het antwoord laat zich raden. Je zat in mijn promotiecommissie en daarna hebben we een aantal keren gesproken over een mogelijke positie bij deze universiteit. Je spoorde me aan om op zoek te gaan naar een sponsor en met een mooi thema voor interdisciplinair onderzoek op het terrein van ondernemerschap te komen. Het heeft een aantal jaren geduurd Geert, maar uiteindelijk heb ik die combinatie gevonden en sta ik hier. Dank voor je vertrouwen in mij over de jaren heen en ik ben heel blij dat we nu kunnen gaan samenwerken.

Beste Lex. Ook wij kennen elkaar al geruime tijd en ik ben jou dankbaar voor je vertrouwen in mij en de kans die je me biedt om aan deze prachtige universiteit aan de slag te zijn. Ook dank aan dr. Aswin van Oijen, hoofd van het departement Management samen met prof. dr. Carol Ou. Many thanks for your trust in me and I look very much forward to further cooperate with you in the years to come. Ik mag Joris Knob en Jeroen Berkhout niet vergeten, zij hebben de tekst voor deze rede van feedback voorzien, dank jullie wel.

Aan de kant van Movir ben ik ook aan velen dank verschuldigd. Eind 2020 was ik tafelgast bij de Dag van de ZZP'er samen met Yoram Schwarz, CEO van Movir. Ik heb je toen aangesproken over de mogelijkheid van een leerstoel en de gesprekken volgden zich daarna snel op met Dennis en Marja. Dank voor de kans die jullie me hebben geboden om deze prachtige rol te mogen vervullen. Binnen Movir heb ik toch echt mijn maatje gevonden in Barbara met wie ik het gehele traject tot en met het congres en de oratie vandaag heb doorlopen. Je hebt me in alles gesteund, zonder jou stond ik hier niet. Heel veel dank!

En dan al mijn lieve familieleden, en in het bijzonder mijn moeder, mijn broers Harrie, Wil, Dirk, Maart en Jo, mijn schoonzussen Marina, Heiltje, Rita en Rien. Jullie hebben me door alle periodes van mijn leven heen gesteund. Dat eigenwijze zusje heeft haar eigen weg bewandeld en op dat pad zijn jullie er altijd voor me geweest en weet ik dat we er altijd voor elkaar zullen zijn. Die wetenschap is goud waard. Ik hou van jullie.

Lieve vrienden, jullie hebben me gemaakt tot wie ik nu ben. Ik hou van jullie en hoop dat we nog heel veel jaren onze vriendschap mogen vieren. Of dat een gezellig etentje is, samen naar Bospop, een pyamaparty zoals we dat 40 jaar geleden al deden, lekker shoppen, naar een museum of naar de sauna. Het is iedere keer weer een genot om bij elkaar te zijn, veel te lachen en lief en leed te delen. Dat geldt zeker ook voor mijn ontzettend lieve partner Hans. Dank voor je steun en liefde.

Vanuit het diepste van mijn hart dank ik u allen voor uw komst naar deze gelegenheid om deel uit te maken van één van de mooiste dagen van mijn leven.

*Ik heb gezegd.*



# Referenties

1. Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., Van Veldhoven, M., & Schalk, R. (2018). Well-being, personal success and business performance among entrepreneurs: a two-wave study. *Journal of Happiness Studies*, 19 (8), 2187-2204.  
  
Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., Van Veldhoven, M., & Schalk, R. (2016). Feeling successful as an entrepreneur: a job demands-resources approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12 (2), 555-573.  
  
Dijkhuizen, J., Van Veldhoven, M., & Schalk, R. (2016). Four types of well-being among entrepreneurs and their relationships with business performance. *Journal of Entrepreneurship*, 25, 184-210.  
  
Dijkhuizen, J., Van Veldhoven, M., & Schalk, R. (2014). Development and validation of the Entrepreneurial Job Demands Scale. *International Journal of Knowledge, Innovation and Entrepreneurship*, 2, 70-89.
2. Van Praag, C.M., & Versloot, P.H. (2008). The economic benefits and costs of entrepreneurship: a review of the research. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 4 (2), 65-154.
3. KVK (2021). *KVK data over de bedrijvendynamiek: Jaaroverzicht 2021*. Utrecht: KVK.
4. GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2022). *Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption*. London: GEM.
5. Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511–532.
6. Akkermans, J., Collings, D.G., da Motta Veiga, S.P., Post, C., & Seibert, S. (2021). Toward a broader understanding of career shocks: exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship and diversity. *Journal of Vocational Behavior*, 126, [103563].
7. Seibert, S., Kraimer, M.L., Holtom, B.C., & Pierotti, A.J. (2013). Even the best laid plans sometimes go askew: career self-management processes, career shocks, and the decision to pursue graduate education. *Journal of Applied Psychology*, 98 (1), 169-182.

8. Akkermans, J., Seibert, S.E., & Mol, S.T. (2018). Tales of the unexpected: integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44 (0), a1503. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>
9. De Cock, R., Denoo, L., & Clarysse, B. (2020). Surviving the emotional rollercoaster called entrepreneurship: the role of emotion regulation. *Journal of Business Venturing*, 35 (2), 105936.
10. CBS (2020), Ondernemerschap in Nederland: Genderscan, zie <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/36/genderscan-van-ondernemerschap-in-nederland>
11. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2020/opleiding-en-werk-twee-generaties-vrouwen-vergeleken/4-werken-en-zorgen>
12. Kacperczyk, O., Younkin, P., & Rocha, V. (2022). Do employees work less for female leaders? A multi-method study of entrepreneurial firms. *Organization Science*, DOI: 10.1287/orsc.2022.1611.



# Colofon

*vormgeving*

Beelenkamp Ontwerpers, Tilburg

*fotografie omslag*

Maurice van den Bosch

*opmaak en druk*

Studio | powered by Canon

