DE ZAKENCOACH

Verkenning op het thema

Duurzame inzetbaarheid van ondernemers in Zuid-Holland

Prof. dr. Josette Dijkhuizen
8 juli 2025

MKB Nederland Den Haag
MKB Nederland Rotterdam Rijnmond
MKB WESTLAND
VNO NCW WEST

In opdracht van:

Inhoudsopgave

3 Samenvatting

4 1. Introductie

5 2. De loopbaan van een ondernemer

8 3. Duurzame inzetbaarheid van ondernemers

10 4. Onderzoek onder ondernemers

34 5. Belangrijkste bevindingen

36 6. Aanbevelingen

39 Literatuur

Samenvatting

Ondernemers zijn onmisbaar voor de regio Zuid-Holland en het is dan ook van groot belang dat zij tot het einde van hun loopbaan kunnen blijven ondernemen. Dat ze met andere woorden duurzaam inzetbaar blijven. Dat betekent het continu blijven ontwikkelen van het bedrijf en tegelijkertijd aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling als ondernemer. De continue aanpassing van het bedrijf aan alle externe en interne ontwikkelingen die gaande zijn, is verschillend voor ondernemers gezien de diverse typen ondernemingen en ook de fase waarin ze verkeren. De ondernemers zijn zich wel allemaal bewust van het feit dat het essentieel is dat de onderneming moet doorontwikkelen en ze zien zichzelf daarbij als **aanjager** en degene die continu bouwt aan het bedrijf en innoveert. Ze besteden daarbij veel aandacht aan het aanbieden van **scholing, training en cursussen** aan hun medewerkers en feedback tijdens het werk. Hoe ze dat doen is afhankelijk van de manier waarop ze de organisatie hebben vormgegeven, maar ook hun persoonlijkheid en leiderschapsstijl.

Qua persoonlijke ontwikkeling ging het bij de 12 geïnterviewde MKB-ondernemers vooral over de transitie van het werken in het bedrijf naar het werken aan het bedrijf, blijven ontwikkelen en de werk-privé balans. Op het gebied van **duurzame inzetbaarheid** hebben de geïnterviewde ondernemers veel aandacht voor hun vitaliteit (vooral bewegen en gezond eten), werkvermogen (vooral op peil houden van mentale weerbaarheid en de werk-privé balans) en inzetbaarheid (continu blijven ontwikkelen). Niet alleen voor zichzelf, maar er is ook aandacht voor deze thema's voor hun medewerkers. In hun omgeving zien ze echter ondernemers die niet goed voor zichzelf zorgen.

De belangrijkste hulpbron die wordt ingezet voor de bedrijfs- en persoonlijke ontwikkeling is het sparren en leren van andere ondernemers in een kleine setting. Voor een aantal van hen gaat het dan om het leren van ondernemers die ze als succesvol beschouwen gezien de grotere omvang van hun onderneming, voor de ander gaat het om ondernemers die in dezelfde bedrijfsfase zitten. Het faciliteren van dergelijke kleinere groepen is dan ook een van de aanbevelingen uit deze verkenning. Bovendien kunnen columns, artikelen en podcasts op het thema duurzame inzetbaarheid de bewustwording hiervoor vergroten bij ondernemers en handelingsperspectieven geven om hiermee aan de slag te gaan. Daarnaast zou een programma 'persoonlijk leiderschap voor ondernemers door alle fasen heen' een waardevol initiatief kunnen zijn, of losse workshops met thema's als 'mentale weerbaarheid' en 'het stimuleren van een leercultuur' aanvullend kunnen zijn op het huidige aanbod.

1. Introductie

Vanuit de Economic Board Zuid-Holland is het initiatief genomen om onderzoek te doen naar vitaal ondernemen in de provincie. De Economic Board vindt het belangrijk dat het goed gaat met de ondernemers, met hun bedrijf en de mensen die er werken. Daarvoor is het van belang dat de ondernemer werk maakt van haar of zijn duurzame inzetbaarheid. Het thema werd onderschreven door Rientz-Willem Bol, Martijn van Pelt en René Vollenbroek tijdens de diverse bijeenkomsten. De vraag vanuit de taskforce was:

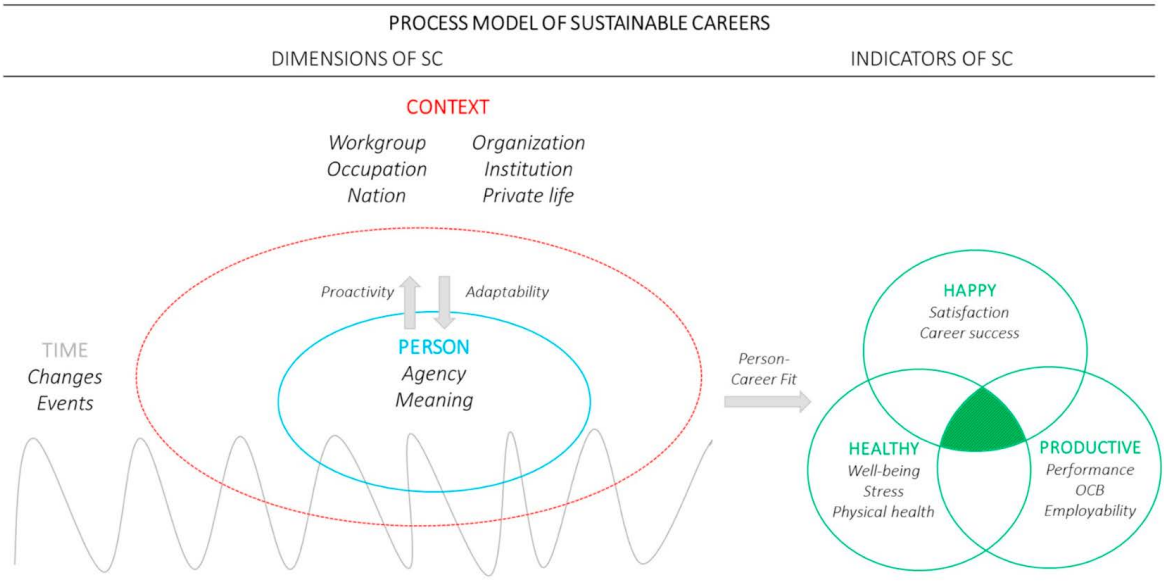
- Om eerst een korte verkenning uit te voeren onder een aantal MKB ondernemers, om scherper zicht te hebben op de vraag of hier inderdaad bij hen een behoefte ligt: wordt het vraagstuk herkend en wordt onderschreven dat aandacht hiervoor gewenst is;
- En zo ja, hoe die behoefte er dan uit ziet: wat kan ondernemers helpen en wanneer (welke inhoud, welke vorm van bereik en ondersteuning) maken ze hier gebruik van en wanneer niet?
- Hoe we ervoor kunnen zorgen dat eventuele evenementen niet leiden tot extra drukte c.q. belasting voor de ondernemers, maar gebruik makend van bestaande netwerken en activiteiten van werkgeversverenigingen en ondernemersnetwerken in de regio?

In dit rapport gaan we in op deze vragen via het thema duurzame inzetbaarheid van ondernemers waarbij eerst een aantal theorieën wordt besproken. Daarna volgt nadere informatie over het onderzoek en de resultaten daarvan. Het rapport eindigt met praktische aanbevelingen.

Prof. dr. Josette Dijkhuizen

2. De loopbaan van een ondernemer

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. We spreken in het reguliere taalgebruik over loopbanen van mensen in loondienst, maar ook een ondernemer kent een loopbaan, een carrière. De wens is om een duurzame loopbaan te creëren waarbij de ondernemer gelukkig, gezond en productief kan zijn en blijven over de tijd. Binnen een studie naar loopbanen van mensen in loondienst zijn De Vos, Van der Heijden en Akkermans (2021) gekomen tot een (conceptueel) model van duurzame loopbanen, zie Figuur 1.



Figuur 1 *Model van een duurzame loopbaan (De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020).*

In het model wordt uitgegaan van belangrijke gebeurtenissen en veranderingen door de tijd heen ('time') waar werkenden mee te maken krijgen. Voor de ondernemer zijn zowel ontwikkelingen op micro-, meso- als macroniveau van belang om mee te nemen naar de bedrijfsvoering en ontwikkeling als ondernemer (zie Tabel 1). Dergelijke veranderingen kunnen *extern* zijn, dus van buiten het bedrijf komen, zoals de huidige geopolitieke spanningen, 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.

Naast externe en interne ontwikkelingen en gebeurtenissen kan nog een onderscheid worden gemaakt tussen events die bedrijfsmatig van aard zijn of meer persoonlijk. *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 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.

Niveau	Voorbeelden
Macro	• Overheidsbeleid • Wet- en regelgeving • Technologische veranderingen
Meso	• Marktontwikkelingen • Ontwikkelingen t.a.v. concurrentie
Micro	• Persoonlijke ontwikkeling (competenties, skills) • Zakelijke ontwikkeling, bedrijfsontwikkeling (werkkenmerken, organisatie, strategie)

Tabel 1 *Factoren van invloed op de ondernemer*

Veranderingen en gebeurtenissen kunnen direct of indirect van invloed zijn op het voortbestaan van een onderneming. 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 tenslotte van de ondernemer.

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.

In een recent onderzoek onder ondernemers in Nederland is een aantal professionele en persoonlijke gebeurtenissen qua impact gemeten (Dijkhuizen, 2025). In Tabel 2 is de top 3 weergegeven, de gebeurtenissen met de hoogste impact.

Gebeurtenis	Impact (min. 1 – max. 4)
Professionele gebeurtenissen	
Bedrijfsbeëindiging, -overname	3,94
Verandering in personeelsbestand	3,52
Zakelijke conflicten	3,36
Persoonlijke gebeurtenissen	
Beëindiging liefdesrelatie, scheiding	3,93
Overlijden van een naaste	3,51
Ziekte van jezelf	3,48

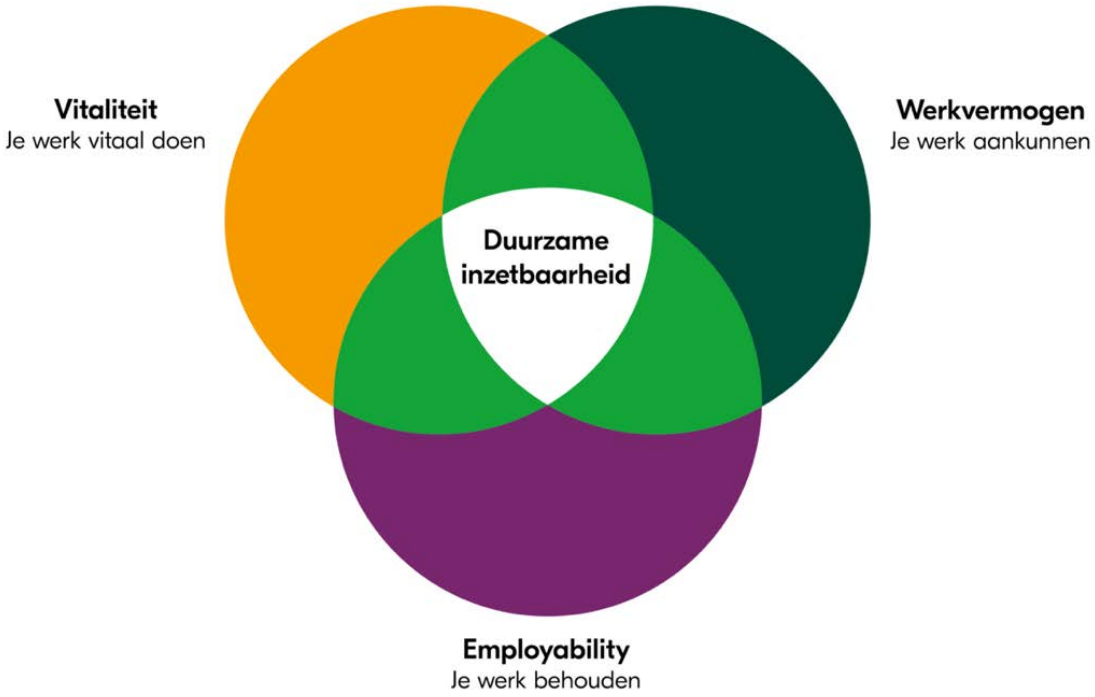
Tabel 2 *Gebeurtenissen met grootste impact op ondernemers (N=261)*

In Figuur 1 is naast 'time' en de gebeurtenissen over de tijd heen, ook aandacht voor 'context' en 'person'. Bij de context gaat het over de omgeving, het systeem, waarin wordt gewerkt, zoals binnen de groep collega's en het persoonlijk leven. Bij de persoon gaat het om individuele acties ten aanzien van de loopbaan en elementen als persoonlijke kwaliteiten, aanpassingsvermogen en proactiviteit. Belangrijke indicatoren voor een duurzame loopbaan zijn gezondheid, geluk en productiviteit. Voor de ondernemer geldt dit zowel voor haarzelf of hemzelf en bovendien voor het bedrijf en de mensen die daar werken. In het onderzoek wordt aandacht geschonken aan de bedrijfs- en persoonlijke ontwikkeling van de ondernemer en haar/zijn duurzame inzetbaarheid teneinde de duurzame loopbaan te kunnen bereiken. Daarmee zijn ze gezond, gelukkig en productief blijven tijdens hun ondernemerschap!

3. Duurzame inzetbaarheid van ondernemers

"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 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? Met duurzame inzetbaarheid bedoelen we de mate waarin de ondernemer zijn of haar huidig en toekomstig werk kan blijven uitvoeren.

Als er wordt gesproken over duurzame inzetbaarheid dan gaat het over mensen in loondienst en niet over ondernemers. Dat is op zich vreemd, omdat ondernemers van heel groot belang zijn voor onze economie en samenleving, dus ze moeten duurzaam inzetbaar blijven. Volgens de literatuur (o.a. bestaat duurzame inzetbaarheid uit drie elementen, zie Figuur 1.



Figuur 1 *De elementen van duurzame inzetbaarheid*

Vitaliteit

Vitaliteit gaat over energiek, veerkrachtig, bevlogen, fit, onvermoeibaar en met groot doorzettingsvermogen blijven werken (o.a. Bakker, 2011; Schaufeli et al., 2001).
We weten uit eerder onderzoek dat ondernemers over een grote mate van passie beschikken en zeer bevlogen zijn, meer dan mensen in loondienst (Dijkhuizen, Van Veldhoven & Schalk, 2016; Dijkhuizen, Gorgievski, Van Veldhoven & Schalk, 2016, 2018).

Werkvermogen

Werkvermogen is de mate waarin iemand fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken (o.a. Ilmarinen, Tuomi en Seitsamo, 2005). Het is voor de ondernemer essentieel om een groot werkvermogen te behouden om het bedrijf daarmee ook gezond te laten draaien. In eerder onderzoek komt naar voren dat diverse professionele en persoonlijke gebeurtenissen een negatieve relatie hebben met werkvermogen (Dijkhuizen, 2025). Bij de professionele gebeurtenissen gaat het bijvoorbeeld om zakelijke conflicten, verandering in personeelsbestand en een verandering in financiële positie van het bedrijf. In de persoonlijke sfeer gaat het om ziekte van jezelf, ziekte van een naaste en het overlijden van een naaste.

Inzetbaarheid

Bij inzetbaarheid gaat het om het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen (o.a. De Vries, Gründemann en Van Vuuren 2001). De ondernemer heeft geen werkgever die met bijvoorbeeld een opleidingsbudget komt en tips voor verdere ontwikkeling. De ondernemer moet zelf zorgen voor haar/zijn inzetbaarheid naar de toekomst toe en dat in de dynamische wereld waarin we wonen en werken. Dat vraagt om bijvoorbeeld continue herijking van bedrijfsmodellen, innovatie en het ontwikkelen van de medewerkers. Deze bedrijfsmatige kant van ondernemen heeft altijd veel aandacht gekregen. De meer persoonlijke kant van ondernemen is altijd onderbelicht gebleven, hoewel eerder onderzoek heeft aangetoond dat ondernemers bijvoorbeeld het bereiken van persoonlijke doelen, een goede balans tussen werk en privé en het genereren van maatschappelijke impact (naast financiële resultaten) zien als ondernemerssucces. (Dijkhuizen et al., 2018; Rauch & Frese, 2000; Wach, Stephan & Gorgievski 2015). Op het gebied van leren en ontwikkelen van ondernemers is vooralsnog heel weinig onderzoek verricht.

4. Nieuw onderzoek onder ondernemers in Zuid-Holland

4.1. Het onderzoek

Veel is nog onbekend op het thema 'duurzame inzetbaarheid van ondernemers'. Om meer zicht te krijgen op ondernemers in de regio Zuid-Holland is een nieuw onderzoek opgezet dat uit twee delen zou bestaan, namelijk:

a. kwalitatief onderzoek middels (semigestructureerde) interviews met als doel het verkennen van het onderwerp bij ondernemers
b. kwantitatief onderzoek middels een online vragenlijst

In het geaccordeerde voorstel was afgesproken om in totaal 10 ondernemers te *interviewen* met 10 tot 50 mensen in loondienst en verschillend qua sector, leeftijd en vestigingsplaats. Uiteindelijk is met 12 ondernemers gesproken, plus vier bestuursleden van diverse werkgeversverenigingen. Het is belangrijk te vermelden dat het gaat om een geselecteerde groep van ondernemers die heeft meegedaan met het onderzoek waardoor het onderzoek niet representatief is voor alle ondernemers uit de regio. Daarnaast is het een momentopname, omdat de interviews op een bepaald tijdstip in een bepaald tijdsgewricht zijn gehouden. Het zijn ondernemers met bereidheid om mee te werken aan een onderzoek en mogelijk een interesse hebben in het onderwerp 'duurzame inzetbaarheid van ondernemers', of zelf bestuurslid van een werkgeversvereniging zijn. In Tabel 3 is een overzicht te vinden van de ondernemers die hebben deelgenomen aan de gesprekken.

Binnen het kwalitatief onderzoek stonden de volgende vragen centraal:

1. Wordt het vraagstuk duurzame inzetbaarheid herkend en onderschreven door ondernemers?
2. Zo ja, welke behoefte hebben ze op het thema DI? Wat kan ondernemers helpen en wanneer (welke inhoud, welke vorm van bereik en ondersteuning) maken ze hier gebruik van en wanneer niet? Hoe kunnen we gebruik maken van bestaande netwerken en events om de ondernemer zo min mogelijk te belasten?

Daaraan is gaandeweg het onderzoek de volgende vraag aan toegevoegd:

3. Wat is de invloed van de ondernemer op de leer- en ontwikkelcultuur (vanuit bijvoorbeeld rolopvatting, gedrag, voorbeeldfunctie)?

M/V	Oprichter	Leeftijd onder-nemer	Leeftijd bedrijf	Branche	Aantal mensen in loondienst
Man	Ja	52	15	Logistieke dienstverlening	16
Man	Ja	36	13	Arbeidsmarktbemiddeling	41
Man	Ja	45	26	ICT	55
Man	Ja	46	8	Arbeidsmarktbemiddeling	18
Man	Ja	54	20	Administratiekantoor	6
Vrouw	Nee	49	18	Adviesbureau	60/65
Man	Ja (mede)	36	9	Zakelijke dienstverlening (gericht op verkeer en veiligheid)	200
Man	Ja (mede)	44	20	Ingenieursbureau	25
Man	Ja (mede)	44	7	Online marketing (content, social media, websites)	9
Vrouw	Nee (familie)	27	38	Evenementenbranche	6
Vrouw	Nee (familie)	26	55	Rijopleidingen	130
Man	Nee (familie)	33	64	Land- en tuinbouw	29

Tabel 3 *Deelnemende ondernemers*

De *online vragenlijst* is in overleg met de Economic Board Zuid-Holland opgesteld en daarna gedigitaliseerd. De link naar de online vragenlijst is gedeeld met de vier werkgeversverenigingen en verspreid middels hun nieuwsbrieven. Na een aantal weken waren er nog slechts 5 respondenten en was er geen zicht op een veel grotere groep. Het verkrijgen van respondenten onder ondernemers is altijd lastig, omdat ze druk zijn met hun bedrijf en vooral echte doeners zijn. We hadden echter wel op een veel grotere groep gerekend doordat we via de werkgeversverenigingen oproepen hebben gedaan. Vanwege het lage aantal respondenten is in een latere fase een poll overwogen, maar deze is uiteindelijk niet uitgezet en is er gekozen voor een uitbreiding van het rapport met theorie over de onderwerpen uit het onderzoek en gesprekken met bestuursleden van de vier werkgeversverenigingen.

4.2. De interviews

In de interviews met de ondernemers stond een aantal onderwerpen centraal, namelijk:

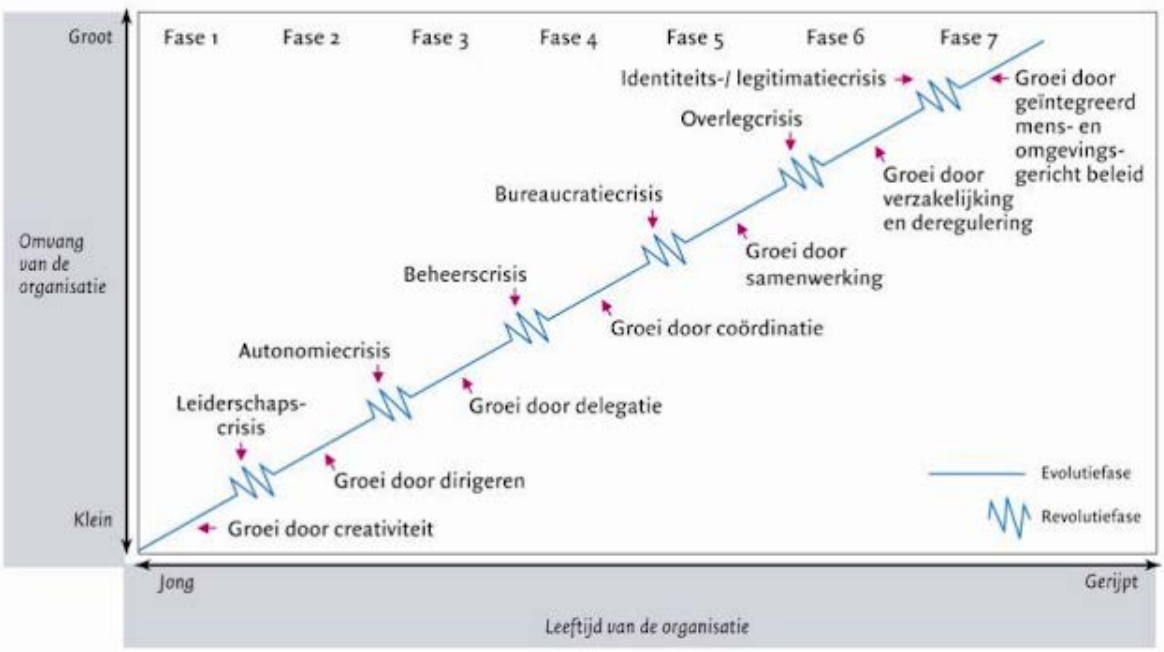
a. Bedrijfsontwikkeling
b. Persoonlijke ontwikkeling
c. Duurzame inzetbaarheid
d. De ondernemer als drijvende kracht voor een innovatieve en lerende organisatie
e. Steun en hulpbronnen

a. Bedrijfsontwikkeling

In het kader van de bedrijfsontwikkeling is zowel gevraagd naar de thema's in de afgelopen drie jaar en wat ondernemers verwachten voor de komende drie jaar. Ondernemers en hun bedrijven zijn heel verschillend en dat bleek ook uit de onderwerpen. Een aantal ondernemers had de afgelopen jaren vooral te maken met externe ontwikkelingen die het bedrijf in hoge mate beïnvloeden, zoals de geopolitieke situatie, de krapte op de arbeidsmarkt en het vinden en binden van medewerkers, de GeneratieZ, energietransitie en beschikbaarheid, en technologische ontwikkelingen waaronder Artificial Intelligence (AI). Voor de komende jaren spelen deze thema's nog steeds en een aantal ondernemers is op zoek naar (verdergaande) samenwerking met andere bedrijven om uitdagingen beter te kunnen aangaan. Daarnaast werden ook meer interne ontwikkelingen genoemd, vooral het overdraagbaar maken van taken en werkzaamheden, slimmer en gestructureerder organiseren, en de transitie van het werken *in* het bedrijf naar werken *aan* het bedrijf.

De bedrijven van de geïnterviewde ondernemers bestaan minimaal 7 jaar. Van het werken in het bedrijf zijn de meeste ondernemers al overgeschakeld naar het werken aan het bedrijf. De ondernemer is zeker bij aanvang van het bedrijf – al dan niet met een compagnon - de manus van alles: de strateeg, de inkoper, de verkoper, de hrm professional, de innovator en visionair. Afhankelijk van de ontwikkeling in omvang van een onderneming, gaat deze door diverse fasen heen, zie Figuur 2. Door deze bedrijfsontwikkeling gaat ook de ondernemer door diverse fasen van persoonlijke ontwikkeling. In iedere fase van ontwikkeling worden er andere vaardigheden en kwaliteiten van de ondernemer gevraagd. In de eerste fasen gaat het vooral om de rol van pionier met kwaliteiten netwerken en relaties opbouwen en innovatief vermogen. In latere fasen is het bijvoorbeeld belangrijk dat de ondernemer kan loslaten en delegeren en het vermogen om de organisatie te structureren en op te bouwen, wat meer samenhangt met de rol van manager.

De ontwikkeling zoals in de afbeelding geschetst kwam overeen met de ervaring van een aantal van de ondernemers die zijn geïnterviewd. De verandering zit in bijvoorbeeld het werken aan het bedrijf in plaats van in het bedrijf en het durven loslaten en delegeren van verantwoordelijkheden. De ondernemer moet door grotere omvang meer afstand nemen van de dagelijkse activiteiten en beslommeringen, en meer delegeren om 'micro managen' te voorkomen. Dat is aldus een aantal van de geïnterviewde ondernemers, maar ook volgens de theorie, nodig om verder te kunnen groeien als onderneming.



Figuur 2 *Bedrijfsfasenmodel van Greiner*

Een aantal van de geïnterviewde ondernemers (van grotere omvang) is hierdoor gaan werken met een (operationeel) directeur c.q. managementteam. Anderen geven meer verantwoordelijkheid aan medewerkers of blijven toch veel activiteiten zelf doen als een soort van 'meewerkend voorman'. De ene ondernemer is daar bewuster mee bezig dan een ander. Belangrijk is om de bedrijfsontwikkeling – met alle bijbehorende ontwikkeling qua strategie, processen, structuur, e.d. – te blijven 'matchen' met de persoonlijke ontwikkeling van de ondernemer. Daarbij zal de ondernemer zich allereerst bewust moeten worden van de fase waarin zij/hij zit en de consequenties daarvan. Zo is het gevolg van groei dat er meer activiteiten bijkomen, mensen meer afgebakende functies krijgen, er meer wens komt vanuit medewerkers voor duidelijke plannen en richtingen. Dat betekent veel voor de rol van de ondernemer die niet meer alles op een bierviltje duidelijk kan maken bij die eerste groep van medewerkers die vol vuur en passie op het eerste succes zijn mee gesprongen.

De rol van de ondernemer wijzigt van 'pionier' naar meer een rol van manager van de organisatie met een helicopterview om het bedrijf te leiden.

De geïnterviewde ondernemers geven aan zeer betrokken te zijn bij de ontwikkelingen in de markt en de vertaalslag naar nieuwe producten of diensten. Anderen zijn op dit moment vooral gericht op interne processen en efficiëntie, omdat de organisatie dat op dit moment qua ontwikkeling vraagt. Zo is één van de geïnterviewde ondernemers nu bezig met loopbaanpaden voor de nieuwe generatie medewerkers en druk met het invullen van een goed opleidingsaanbod. De ondernemer blijft gedurende alle bedrijfsfasen heen bouwen aan de verschillende onderdelen van de organisatie. In iedere fase spelen een paar belangrijke thema's die worden opgepakt. Als die op orde zijn, gaat de ondernemer door naar het volgende onderwerp wat de aandacht vraagt. Alleen door zowel goed extern te kunnen kijken en te luisteren en intern het huis goed op orde te krijgen, kan verder worden gebouwd. Bij ieder zakelijk project hoort ook een persoonlijk ontwikkelingsstuk. Daarbij betekent bouwen niet alleen je bedrijf vergroten, krimpen kan ook een juiste bedrijfsbeslissing zijn om uiteindelijk duurzaam te blijven ondernemen. Dat heeft één van de geïnterviewde ondernemers ook gedaan. Daarnaast komt nog de verschillende levensfase waarin ondernemers verkeren en de sociale context die een rol spelen. Ondernemers die nog jong zijn en jonge kinderen hebben, zijn met andere overwegingen bezig qua ambitie en bedrijfsontwikkeling dan de 55-plusser die nadenkt over de overdracht van zijn bedrijf.

De ondernemers waarmee is gesproken lijken zich heel bewust van de fase waarin ze zitten en wat er nodig is in het bedrijf. Het feit dat deze ondernemers meedoen aan het onderzoek op het thema duurzame inzetbaarheid, is wellicht al een selectie daarbij geweest.

b. Persoonlijke ontwikkeling

> *"Als je zelf als persoon niet groeit, groeit je bedrijf ook niet."*

Aan de ondernemers is gevraagd om te reflecteren op onderwerpen die een rol hebben gespeeld of gaan spelen in hun persoonlijke ontwikkeling en ook welke steun (zie punt d) ze daarvoor inzetten. Het was een onderwerp waarbij toch vaak werd teruggegrepen op thema's die voor het bedrijf van belang zijn. Dat is niet verrassend aangezien deze twee thema's bij ondernemers nauw aan elkaar verbonden zijn. Zoals een ondernemer het treffend verwoordde:

"Als je lang onderneemt dan verlies je op een gegeven moment de onderneming en dat gebeurt in de groei. En het vervelende is en eigenlijk het leuke, alle managementboekjes die het hebben over groei, die hebben gelijk. Er zijn gewoon fases van een bedrijf. Je hebt 8 mensen, je hebt er 28 en dan krijg je het middenmanagement en op een gegeven moment ben je het kwijt. En je wil hem ook vasthouden. En als ik nu kijk naar de periode waarin ik dan nu zit, dan moet ik nu loslaten.... Tot 50 man ben je verknocht aan je bedrijf en heb je niet die helicopterview die je zou willen, omdat je meewerkend bent. Dan word je wat groter en dan neem je je iedere ochtend voor: dit ga ik doen. En dan kom je op kantoor en dan word je geleefd door de dag. En daar gaat het dus mis. Terwijl andere dat prima kunnen, maar die gaan lekker afwachtend kijken of die gaan alsnog vragen hoe het moet. Da's een lastige ontwikkeling en daar moet je soms doorheen en dan erger je er soms helemaal dood aan en dan bespreek je dat met andere ondernemers en dat schiet ook niet op, want die hebben dat ook."

Een paar onderwerpen kwam in het kader van persoonlijke ontwikkeling vaker terug, namelijk:

1. **De overgang van werken in het bedrijf naar het werken aan het bedrijf**
   en de ontwikkeling die je daarin als ondernemer doormaakt. Meerdere geïnterviewde ondernemers benoemde dit nadrukkelijk met de bewustwording dat het gaat om operationeel ervoor zorgen dat het kan en dat de strategie en het team moeten staan. Dit heeft een directe link met de fase waarin het bedrijf zich bevindt, zie punt a. Hierbij werden meer loslaten en verantwoordelijkheid en taken overdragen, genoemd als persoonlijke kwaliteiten die nodig zijn voor de groei en verdere ontwikkeling van het bedrijf. Een ondernemer formuleerde het als volgt:

   "Ik denk een stuk doorleren nog steeds, anderzijds cursussen volgen maar ook gewoon in de praktijk. Veel meer op de cijfers inzoomen, puur strategisch te weten waar zijn we mee bezig. Echt werken aan het bedrijf dan continu in het bedrijf."

2. **Blijven ontwikkelen**
   Een aantal geïnterviewde ondernemers hecht veel waarde aan doorleren, cursussen volgen en wellicht nog een opleiding gaan doen. Anderen ontwikkelen zich vooral 'on the job' door bijvoorbeeld de gesprekken met andere ondernemers of de zakenpartner, en zelfreflectie. Een enkeling heeft nog een bestuursfunctie of doet actief iets voor goede doelen waardoor een frisse blik wordt verkregen en waar dingen worden geleerd die in het bedrijf kunnen worden toegepast.

3. **Balans tussen werk en privé**
   Door diverse ondernemers (van verschillende leeftijden) is dit onderwerp aangehaald. Het zorgen voor een balans tussen het werk en het grote aantal uren dat wordt gedraaid, met het privéleven is een belangrijk onderwerp en kan ook een uitdaging zijn.

Ter illustratie nog een mooie quote van een ondernemer:

> *"Persoonlijke ontwikkeling vind ik heel belangrijk. Bedrijfsblindheid en zo zijn gevaren die op de loer liggen. Er is natuurlijk altijd wat te doen en je hebt het altijd druk. Alleen wat is dat uiteindelijk druk en ik vind het dan soms ook wel belangrijk om uit te zoomen en die helicopterview even te pakken en daar helpen zulke bijeenkomsten wel bij."*

Persoonlijkheid van de ondernemer

Voor de ondernemer is het van belang om de bedrijfsontwikkeling te synchroniseren met de persoonlijke ontwikkeling en wensen. Zoals hiervoor aangegeven is er een aantal onderwerpen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling die vaker terugkwamen in de interviews. De manier waarop ondernemers die thema's oppakken is afhankelijk van de individuele omstandigheden, persoonlijkheid, overtuigingen, kwaliteiten, waarden en normen. Door deze verschillen gaan ondernemers ook anders om met de bedrijfsontwikkeling. Uit eerder onderzoek (o.a. Dijkhuizen, 2011; Rauch & Frese, 2007) komen diverse competenties naar voren om succesvol te ondernemen, zoals prestatiegerichtheid, zelf-effectiviteit, behoefte aan autonomie, proactieve persoonlijkheid, doorzettingsvermogen, durf en het kunnen omgaan met stress. Naast deze kwaliteiten hebben we als mens ook persoonlijke waarden die we belangrijk vinden in ons leven, bijvoorbeeld betrouwbaarheid, verbinding en ontwikkeling. De ondernemer brengt deze waarden mee naar het bedrijf en waar de medewerkers (in gedrag) ook op moeten aansluiten omdat deze waarden zo belangrijk zijn voor de ondernemer. Een paar van de geïnterviewde ondernemers heeft leren en ontwikkelen als voor henzelf zeer belangrijk benoemd, hetgeen direct een weerslag heeft op het stimuleren van leren en ontwikkelen van hun medewerkers.

Daarnaast heeft de ondernemer ook bepaalde overtuigingen die van invloed zijn op bedrijfsvoering en de leercultuur. Zo is bekend van ondernemers dat het vaak overtuigingen zijn als: "Ik moet alles zelf doen, want het is mijn bedrijf en ik weet het beter" of "Ik moet het druk hebben want dat hoort bij succesvol zijn". Dergelijke overtuigingen zijn niet helpend bij het stimuleren van een ontwikkelingsgerichte cultuur waar medewerkers ruimte ervaren voor hun eigen ontwikkeling en het meedenken met de organisatie. **Kortom, de persoonlijkheid, waarden en overtuigingen van de ondernemer neemt hij/zij mee naar het bedrijf en heeft invloed op de ontwikkeling van de onderneming en de medewerkers.**

c. Duurzame inzetbaarheid van ondernemers

"Het is geen sprint, maar een marathon."

Eerste reflectie op het thema

Een drietal ondernemers refereert bij de eerste gedachte op het onderwerp vooral op bedrijfsmatige aspecten, zoals milieu en de medewerkers (mensen binden aan het bedrijf dan wel de persoonlijke gesteldheid van de mensen). De andere ondernemers verbinden het thema aan het welzijn van ondernemers met vooral de reactie dat je als ondernemer de balans moet blijven vinden tussen **werk en privé**. Dat wordt gezien als een uitdaging. Aldus een van de ondernemers:

"Je hebt zelf een harde schijf en je moet zorgen dat je op die harde schijfruimte houdt voor de momenten dat er iets is en dat je naar die 140% moet pieken. Dan moet je die ruimte hebben want op momenten dat alles draait zoals het draait moet je niet op 110% door blijven draaien. Dan moet je misschien even terugschakelen naar 90% om die klappen op te vangen. Ik heb best wel mensen om me heen gezien en die zie ik nog steeds die altijd 130% geven, maakt niet uit wanneer, en da's superknap en daar heb ik echt respect voor. Alleen je ziet bij deze mensen dat op momenten dat je er echt moet zijn, dan gaat het soms effe mis."

Naast balans is nog aangegeven als eerste reflectie het goed voor jezelf zorgen, langdurig fit en gezond blijven. Aldus een aantal geïnterviewde ondernemers vergeten ondernemers dat wel eens en zijn ze maar aan het 'gas geven' en vooral heel hard aan het werken in hun bedrijf.

"Ik denk dat veel ondernemers niet heel goed voor zichzelf zorgen. In de zin van als je in de opbouw van je bedrijf zit, het is echt een soort van mega topsport. Dat is wel echt een vergeten onderwerp denk ik. Ik zie echt wel aantal collega-ondernemers die zijn gaan sporten, of die met mental coach aan de slag zijn gegaan."

Reflectie op: vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid

Na de eerste gedachte over het thema duurzame inzetbaarheid is doorgevraagd op de drie onderwerpen: vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid.

1. **Vitaliteit**

   Alle ondernemers geven aan bewust en actief bezig te zijn met vitaliteit en regelmatig te sporten, te letten op gezond eten, goede nachtrust, weinig alcohol te nuttigen

en met gedrevenheid te ondernemen. Een enkeling is aan de slag met meditatie of ademhaling. Een aantal ondernemers is actief maar realiseert zich dat ze daar wat meer aandacht aan zouden moeten schenken, maar komen er niet aan toe. Vitaliteit wordt ook als heel belangrijk voor de medewerkers gezien en enkele ondernemers ondersteunen dit ook actief onder de medewerkers.

Aldus een ondernemer:

"De meeste ondernemers realiseren zich dat ze rusttijd nodig hebben."

2. **Werkvermogen**
   Net als vitaliteit is werkvermogen – fysiek en mentaal in staat zijn om te werken – een belangrijk thema voor de geïnterviewde ondernemers. Het bewust op peil houden van mentale weerbaarheid wordt als heel waardevol gezien en sommige ondernemers hebben een ('mental') coach die daarbij ondersteunt of werkt het voor hen om met anderen te praten over wat er in hun leven gebeurt.

Een ondernemer sprak daarover als volgt:

"Om me heen best wel dingetjes gezien dat het even niet goed gaat. Als je er niet over praat. Je kunt heel veel hebben als mens, maar op een gegeven moment komt er volgens mij wel een moment dat je het even niet meer kunt hebben. Die zie je vaak niet aankomen... ik heb wel dingen gezien en waarvan ik weet dat wil ik zelf niet. Daar probeer ik wel voor te waken. Ik weet wel momenten dat ik wel eventjes moet afschakelen. Ik weet wel dat ik dat nodig heb."

3. **Inzetbaarheid**
   Het blijven leren en jezelf ontwikkelen is een belangrijk thema voor de geïnterviewde ondernemers en ze doen dat op een manier die bij hen past. Een paar ondernemers hebben een opleiding gevolgd of willen deze gaan doen, bijvoorbeeld een leiderschapsopleiding of iets over 'governance'. Andere ondernemers lezen boeken en vakliteratuur of luisteren podcasts.

Een mooie reflectie van een ondernemer op dit thema:

"Duurzame inzetbaarheid is ook dat een ondernemer open blijft staan voor ontwikkelingen. Dus hij moet ook uiteindelijk zichzelf blijven opleiden en ontwikkelingen blijven volgen. Want ik merk gewoon dat, ik geef zelf AI workshops, dat heel veel ondernemers helemaal niet met nieuwe dingen bezig zijn. Ze zijn alleen met hun eigen winkel bezig in hun eigen bubbel,

terwijl je eigenlijk allemaal in een innovatiestand moet staan. Zonder daarin door te schieten. Daarin zijn we echt wel terughoudend. Als ik kijk wat er gebeurt in de Silicon Valleys en China's van deze wereld, dat gaat veel harder, veel meer opportunisme, veel meer openstaan voor nieuwe ontwikkelingen. Ik vind dat we in Nederland nog een beetje passief ondernemen."

Keerpunt

Voor sommige ondernemers was er sprake van een keerpunt, een belangrijke gebeurtenis die duidelijk maakte dat het tijd was om meer te gaan doen met duurzame inzetbaarheid. Dat kan zijn dat ze zelf al fysieke klachten of een burn-out hebben gehad of het gevoel hebben dat ze daar tegenaan zaten. Een ondernemer zei daarover het volgende:

"Aan het einde van corona zat ik samen met vrienden in een tuin bij een barbecue en was ik zo ontzettend moe dat ik op het randje van een soort burn-out zat en toen heb ik echt een streep door mijn agenda gezet en ben ik in retraite gegaan en met trainingen begonnen. Het was een soort van 'point of no return' en ik moet nu echt aan mijn eigen weerbaarheid gaan werken, anders houd ik het niet vol. Toen ik terugkwam bleek dat de wereld niet vergaan was en iedereen zijn werk had gedaan. Dat was een soort realisatiemoment voor mij."

d. De ondernemer als drijvende kracht voor een innovatieve en lerende organisatie

"De ondernemer is 100% drijvende kracht van de organisatie. Je bent kartrekker en dat ook uitstralen. Al zou ik nu de kantjes ervan af lopen, dan gaat de rest dat volgen. Je moet toch wel zelf het stapje extra zetten."

De rol van de ondernemer op leren en ontwikkelen van medewerkers

Volgens eerder onderzoek onder ondernemers ziet 86% van de ondernemers het ontwikkelen en steunen van medewerkers het als een belangrijke rol voor hun bedrijf en is 53% van de bedrijven (zeer) actief op dit thema (Relou, Maas & Scheidsbach, 2019). Het gaat daarbij over het belang van werkgeluk (82%), werktrots (81%) en ruim de helft van de ondernemers geeft aan dat ze personeel de ruimte willen geven om zelf keuzes te maken in het volgen van opleidingen en trainingen. Een grotere groep – tweederde – geeft aan dat ze er open voor staan om medewerkers meer opleidingen en trainingen te laten volgen dan voor hun functioneren noodzakelijk is. In kleinere ondernemingen ligt de verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van medewerkers op het bordje van de

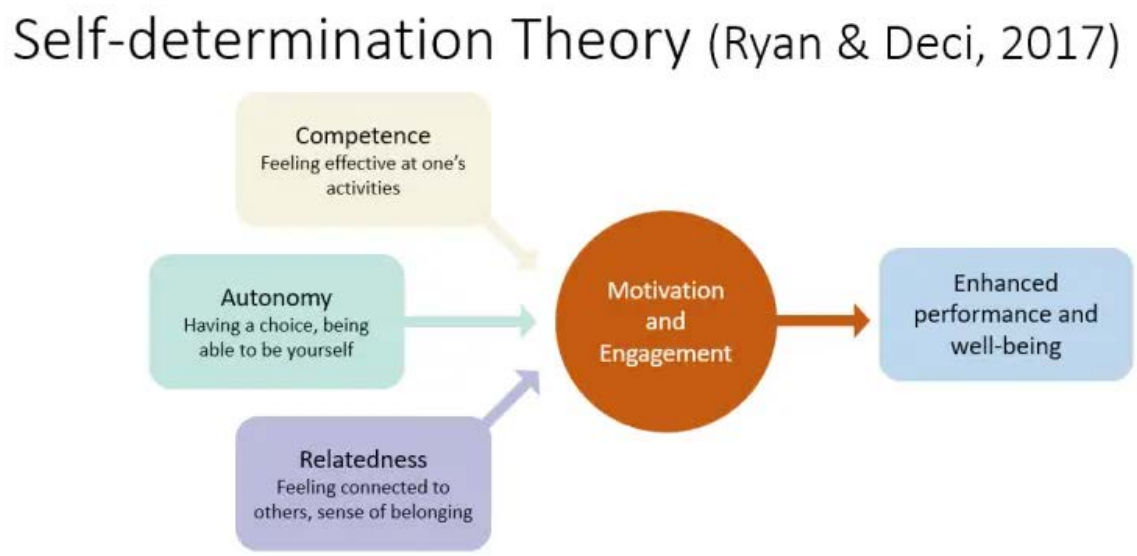
ondernemer vanwege het ontbreken van een HRM-manager of gespecialiseerde HRM-medewerker. Slechts 13% van de kleine onderneming – 2 t/m 10 medewerkers – heeft een gespecialiseerde HRM-medewerker en dat is bij het middenbedrijf – 11 t/m 100 medewerkers – 40% (Winnubst & de Kok, 2008). Bovendien hebben MKB-ondernemers vaak beperkte middelen om te investeren in allerlei cursussen en opleidingen (Korevaar et al., 2020) en hebben zij vaak minder toegang tot expertise en faciliteiten voor het opzetten van een ontwikkelingsgerichte organisatie (Coetzer et al., 2017; Harney, 2022). Het is ook voor hen niet altijd duidelijk wat het rendement is op leren en ontwikkelen (Künn, Abbink, Baumann, Van Elferen & Fouarge, 2022). In Nederland was er ter bevordering van de ontwikkelingsgerichte cultuur binnen een onderneming de SLIM-regeling. Tussentijdse resultaten laten zien dat er door de regeling meer budget gaat naar leren en ontwikkelen hetgeen een positief effect heeft op de leercultuur in bedrijven en versterking van de competenties van de medewerkers (SEOR, 2024). Bovendien is er inmiddels literatuur voorhanden over **hoe MKB-ondernemingen kunnen bouwen aan een leercultuur** (o.a. Korevaar et al., 2020; Van der Torre,Verbiest, Preenen, Koopmans, Van den Bergh & Van den Tooren, 2020; Van der Weide, Collou, Visschedijk, Vos & Corporaal, 2022).

De ondernemer is in het bouwen en versterken van een ontwikkelingsgerichte- c.q. leercultuur de spil. Hij of zij kan het rolmodel daarvoor zijn en kan structureel aandacht besteden aan het (uit)bouwen van een leercultuur met aandacht voor het leren en ontwikkelen van hemzelf/haarzelf en de medewerkers. In het onderzoek van Coetzer et al. (2022) kwam dit naar voren als fysieke en sociale nabijheid van de ondernemer richting medewerkers. Door deze nabijheid faciliteert de ondernemer het leren door zelf het goede voorbeeld te geven en de medewerker van directe feedback en richting te voorzien bij leren en ontwikkelen. Een aantal van de geïnterviewde ondernemers in ons onderzoek gaf duidelijk in het gesprek aan veel aandacht te besteden aan het aanbieden van scholing, training en cursussen aan hun medewerkers en feedback tijdens het werk. Ze zijn zich bewust van het feit dat in de wereld waarin we leven, **doorontwikkelen van de organisatie** van groot belang is en veelal vinden ze ontwikkeling één van de belangrijkste zaken voor zichzelf en zijn ze daarin intrinsiek gemotiveerd. Daarbij gaat het zowel om vakinhoudelijke scholing als aandacht voor de meer 'zachte' vaardigheden zoals communicatie en sociale skills. De geïnterviewde ondernemers geven daarbij aan dat ze wel de **aanjager** zijn van het verder leren en ontwikkelen van de medewerkers en ook het goede voorbeeld daarin zijn en dat ook uitdragen. Sommige ondernemers doen dat door het bijwonen van congressen, anderen door het delen van artikelen die ze hebben gelezen of door het benoemen van wat ze hebben geleerd tijdens (in)formele bijeenkomsten met medewerkers.

Behoefte aan competentieontwikkeling

In de literatuur is deze motivatie en behoefte aan **competentieontwikkeling** terug te vinden in het bekende onderzoek van Deci en Ryan (2000), zie Figuur 3. In deze theorie wordt gesteld dat mensen drie psychologische behoeften hebben, namelijk aan autonomie, competentie(ontwikkeling) en verbinding. Het inspelen op leren en ontwikkelen van mensen raakt in deze de behoefte aan competentie volgens deze theorie. De geïnterviewde ondernemers realiseren zich ook dat de onderneming zich alleen maar kan ontwikkelen als de medewerkers zich ook verder ontplooien.

Het belang van **autonomie** en zelfregie wordt door een aantal van de geïnterviewde ondernemers eveneens onderstreept. Veel ondernemers met de wat grotere bedrijven hebben een 'verlengstuk' van zichzelf aangenomen als operationeel directeur of in een leiderschapsteam om de operatie te leiden. Deze persoon (of meerdere personen) wordt vrijheid en verantwoordelijkheid gegeven om als een soort van 'bedrijf binnen het bedrijf' aan de slag te gaan met de uitgestippelde strategie en ideeën. Dat gebeurt vooral nadat de ondernemer een bepaalde omvang heeft bereikt – zie 'bedrijfsfasen' - en zich realiseert dat hij/zij niet meer alles kan overzien en alleen kan doen. De **verbinding** ('relatedness') uit Figuur 3 kwam in de interviews vooral naar voren als het gehele team te blijven betrekken bij de bedrijfsontwikkeling en het delen van de strategie en richting voor de toekomst. Het is verschillend tussen de ondernemers hoe de medewerkers bij het smeden van de plannen worden betrokken.



Figuur 3 *Zelf-determinatie theorie*

Een mooie quote van een ondernemer die goed past bij de rol van de ondernemer:

> *"Je bent wel een voorbeeld van hoe het personeel zich verder opstelt. Ik merk binnen onze organisatie dat omdat we de afgelopen jaren zo zijn gegroeid, zitten we in een flow van zoveel mogelijk groeien, zoveel mogelijk verkopen, acquireren, door ontwikkelen van opleidingen, en omdat we daar als directie zo instaan, merk ik dat ons personeel daar ook zo in is gaan staan en komen met mooie ideeën en iedereen denkt mee."*

De rol van de ondernemer op innovatie en productiviteit

Een leer- en ontwikkelingsgerichte cultuur van een onderneming versterkt ook de potentie om de productiviteit en het innovatievermogen van het bedrijf te verbeteren en versterken. In kleinere ondernemingen is de binding tussen de ondernemer en medewerkers sterk door een meer persoonlijke en directe relatie. Ondernemers die openstaan voor nieuwe ideeën, helder communiceren en zelf het goede voorbeeld geven, inspireren hun medewerkers om hetzelfde te doen. **De invloed van de ondernemer op niet alleen de leercultuur van de organisatie, maar ook op de innovatie, is dan ook groot.** De ondernemer is tenslotte de persoon die de strategie uitstippelt, de doelen stelt en daarover communiceert, en de toon zet voor de (leer- en innovatie)cultuur. Ofwel het stimuleren en versterken van een meer ondernemende cultuur (intern ondernemerschap). Uit eerder onderzoek naar intern ondernemerschap blijkt dat het geven van steun, autonomie en richting vanuit leidinggevenden positief verband te houden met innovatief, proactief, samenwerkend en zelf-effectief werkgedrag (Dijkhuizen, Gorgievski, Preenen en Van den Tooren, 2021).

In het algemeen is bekend dat het voor het versterken van bijvoorbeeld werkplezier, werkvermogen, innovativiteit, productiviteit en uiteindelijk de financiële resultaten, verstandig is om proactief te investeren in de ontwikkeling van medewerkers. Bovendien trekken ondernemingen die een cultuur hebben van leren en ontwikkelen ook de talenten aan en houden ze de capabele medewerkers binnen hun onderneming. Daar zijn een aantal van de geïnterviewde ondernemers zich niet alleen bewust van, maar ook **heel actief in het stimuleren van de denkkracht en creativiteit van de medewerkers**. Daarbij zien ze wel dat er een verschil is tussen medewerkers, waarbij de ene daar veel meer open voor staat en een ander vooral gericht is op het blijven doen wat hij/zij altijd al heeft gedaan. Hoe actief de ondernemers zijn in het stimuleren van een innovatieve en lerende organisatie en op welke manier ze dat uitvoeren, is onder andere afhankelijk van de persoonlijkheid van de ondernemer, zijn of haar persoonlijke voorkeuren en de leiderschapsstijl. Indien we hierbij de **DISC profielenanalyse** (zie Figuur 4) hanteren,

dan onderkennen we vier profielen op twee assen:

- De eerste as is die van snelheid en directheid: neemt iemand het initiatief, is iemand extravert of is iemand meer rustig en afwachtend (introvert)?
- De tweede as is die van taak- of mensgerichtheid: gaat iemand voor feiten en onderbouwing (taakgericht) of voor gevoel en vertrouwen (mensgericht)?

Voor meer inzicht in wat ondernemers doen bij het stimuleren van een innovatieve en lerende organisatie, kunnen deze profielen enig inzicht geven. **We zien dat ondernemers vaak extravert zijn en het initiatief (ook wel moeten) nemen**. Dat zijn in het DISC model de profielen 'rood' en 'geel'. De ondernemers met een meer 'rood' profiel zijn taakgericht en kennen een **D**-stijl, een dominantie ofwel daadkrachtige stijl. Ze zijn gedreven, resultaatgericht, besluitvaardig en nemen het voortouw.

Aldus een ondernemer:

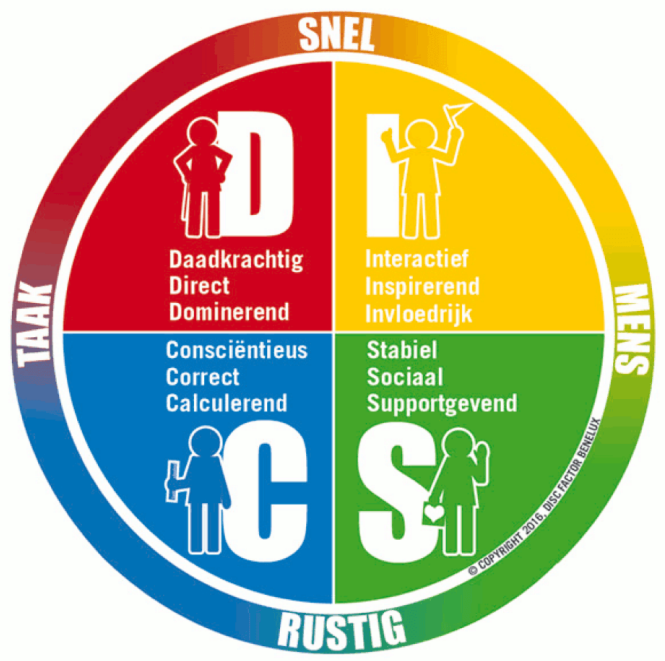
> *"Plannen blijven maken, kansen blijven pakken en uitleggen waarom je iets als kans ziet. Ik probeer het team erbij te betrekken; zo zie ik het en zo gaan we het doen. Ik ben daarbij dominant, zo gaan we het doen, het is ook mijn toko."*

Dat wil niet zeggen dat deze ondernemers niet meer luisteren en alles veroordelen wat wordt aangereikt door medewerkers. De ondernemers staan open voor ideeën en luisteren naar anderen, maar bepalen wel zelf de richting, koers en maken de keuzes al dan niet gebaseerd op suggesties van anderen. Een valkuil van de meer 'rode' ondernemers kan zijn dat ideeën vanuit medewerkers niet altijd op waarde worden geschat, medewerkers weinig ruimte voelen voor meer eigen verantwoordelijkheid en regie. Daardoor blijven medewerkers alleen doen wat gevraagd wordt en stellen ze zich minder proactief op en komen ze niet met nieuwe voorstellen voor verandering of verbetering. Dat kan ten koste gaan het ontwikkelen en innoveren van de onderneming.

De ondernemers met een 'geel' profiel zijn extravert, net als de 'rode' ondernemers, maar zijn mensgericht in plaats van taakgericht. Ze hebben een **I**-stijl, een inspirerende ofwel interactieve stijl, en zijn sterk in netwerken, overtuigen en enthousiasmeren.
Dit is een herkenbaar profiel voor een aantal geïnterviewde ondernemers die veel aandacht schenken aan communicatie, denken in kansen en het voeren van een open gesprek om te komen tot een innovatieve en ontwikkelingsgerichte organisatie. Zij nemen de medewerkers mee met de strategie en de richting van de organisatie en motiveren en coachen medewerkers om bijvoorbeeld proactief te zijn en zelf oplossingen te vinden voor uitdagingen (Dijkhuizen et al., 2021). De leiderschapsstijl die hierbij goed past is

transformationeel leiderschap waarbij de ondernemer de medewerkers inspireert om de visie en strategie te omarmen. Medewerkers worden gemotiveerd en geïnspireerd om proactief mee te werken aan het bereiken van de doelen van de onderneming (Moriano, Molero, Topa & Lévy Mangin, 2014). Eerdere onderzoeken laten een positieve connectie zien tussen transformationeel leiderschap en creativiteit en innovatie van medewerkers, terwijl transactioneel leiderschap daarop een negatieve invloed heeft (Eyal & Kark, 2004; Moriano, Molero, Topa & Lévy Mangin, 2014).

Minder vaak hebben ondernemers de **S**-stijl, een stabiele en sociale stijl, of de **C**-stijl. Mensen hebben echter een combinatie van stijlen in zich die ze afhankelijk van de situatie inzetten. Meer inzicht in het eigen DISC-profiel kan ondernemers helpen om bijvoorbeeld meer bewustzijn te creëren over de eigen gewenste stijl, het afstemmen van de communicatie en de invloed daarvan op medewerkers.



Figuur 4 *DISC profielanalyse*

De geïnterviewde ondernemers die zelf intrinsiek gemotiveerd zijn om te leren en ontwikkelen en dat als waarde ook belangrijk vinden, geven dat ook door aan de medewerkers. Daarbij speelt het *type medewerker* een rol. Bij de geïnterviewde ondernemers die vooral hoogopgeleide technische professionals in dienst hebben, is er aandacht voor de meer sociale vaardigheden en zogeheten 'soft skills' via begeleiding op het werk alsmede trainingen en andere scholing. Indien de ondernemer zelf ook technisch

is opgeleid, zit daar de gezamenlijke passie en wordt samen gewerkt aan nieuwe ideeën en innovaties waardoor ze samen leren. Andere geïnterviewde ondernemers gaven aan dat ze toch echt de aanjager zijn voor het zich blijven ontwikkelen van hun medewerkers. Ze moeten zelf komen met de vragen richting hun medewerkers over waar ze zichzelf in de organisatie zien over de loop van de komende jaren, welke training ze zouden willen volgen, en dergelijke. Hierbij werd ook opgemerkt dat veel jonge medewerkers wel heel 'eager' zijn om zich verder te ontwikkelen.

De rol van de ondernemer op vitaliteit en welzijn van medewerkers

Vooral bij de jongere geïnterviewde ondernemers (tot 40 jaar) kwam naar voren dat ze heel actief bezig zijn met het welzijn en de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Zij zien erop toe dat – zover ze dat kunnen beïnvloeden - de medewerkers gezond eten, veel bewegen, voor een goede werk-privé balans zorgen en toezien op het stressniveau. Dat betekent in de praktijk dat ze bijvoorbeeld zorgen voor gezonde maaltijden of een personal trainer inhuren die naar het bedrijf komt. Een mooie reflectie van een jonge ondernemer op dit thema:

> *"Vitaliteit vind ik super belangrijk. Gezond eten en sporten en bewegen en work life balance vind ik belangrijk. Daar let je ook op bij je personeel. Als ze bijvoorbeeld heel veel overuren maken. We zorgen altijd wel voor een gezonde maaltijd. Heel soms Chinees omdat ze dan langer moeten werken en de timmermannen dat lekker vinden. Zo probeer je goed te zorgen voor mezelf en de mensen. Het mentale en fysieke gezondheid loopt natuurlijk echt samen. Als we veel stress ervaren dan is dat extra belangrijk om goed op te letten. Omdat niemand dat doet. Wij zijn degene die op personeel moeten letten. Andersom heb je dat natuurlijk niet. Zij letten niet op jou als ondernemer dus moet je het goed zelf in de gaten houden."*

De geïnterviewde ondernemers realiseren zich heel goed dat ze niet alles alleen kunnen (blijven) doen. Daarbij hebben ze alle medewerkers nodig en om hen bij de onderneming te betrekken hanteren ze een andere leiderschapsstijl. De ene ondernemer is wat meer directief en de andere geeft meer autonomie en vrijheid aan de medewerkers om zelf de regie te nemen en besluiten te laten nemen.

e. Steun en hulpbronnen

In Tabel 4 is een overzicht weergegeven van de verschillende hulpbronnen die de geïnterviewde ondernemers inzetten voor hun bedrijfs- dan wel persoonlijke ontwikkeling. Voor de bedrijfsontwikkeling worden afhankelijk van het vraagstuk door de meeste ondernemers **adviesbureaus** en experts ingeschakeld die ze via-via vinden. Het gaat dan om expertise op specifieke thema's, zoals Human Resource Management, strategie of ICT en AI. Bovendien zien sommige ondernemers het aannemen van een (operationeel) directeur en/of het opzetten van een goed leiderschapsteam helpend bij de verdere ontwikkeling van de onderneming. Zoals een ondernemer het verwoordde:

> *"Een goed leiderschapsteam is 80% van de oplossing. Ik heb een heel goed leiderschapsteam die zelfstandig dingen kunnen doen. Dat was ook de lastigste fase in mijn ondernemerschap, om ze te zoeken en ze de ruimte te geven. Vooral dat laatste. Heel veel dingen lopen en ik kan me echt wel bezighouden met de nieuwe ontwikkelingen en de business loopt gewoon door en ik loop wel de gaatjes dicht als er echt ergens een incident is dan moet ik daar natuurlijk wel nog inspringen, maar het leiderschapsteam geeft me wel de ruimte om dit soort dingen te doen."*

Slechts één ondernemer gaf uit zichzelf specifiek aan dat de **eigen medewerkers** een grote steun zijn in het meedenken over de bedrijfsontwikkelingen. Hij omschreef dit als volgt:

> *"Over het algemeen werk ik het uit en pitch ik het aan heel veel verschillende mensen. De mensen die er dan wel of niet enthousiast op reageren, dan wordt het een soort van volwassener idee en als ik het gevoel heb ja dit leeft bij zoveel mensen, dit is positief, dan ga ik het doorvoeren. En dan is het soms wel, we zijn nog een kleine onderneming, dat als ik zeg we gaan rechtsaf, dan gaat iedereen mee. Zo werkt het nog wel bij ons. Terwijl ik iedereen motiveer: geef tegenspraak. Maar de realiteit is anders. Maar dan uiteindelijk gaat het in de organisatie bewegen en komt er discussie en die discussie zorgt er wel voor of we iets wel of niet gaan doen. Dat wordt steeds beter en dat is gewoon het volwassen worden van ons leiderschapsteam, dat ze steeds kritischer worden en daar worden we als organisatie uiteindelijk beter van. Want ik heb natuurlijk niet alle wijsheid in pacht."*

Verdere hulpbronnen die een aantal ondernemers aangaf, zijn de gesprekken met de accountant, de **zakenpartner** (indien aanwezig) of familieleden van het familiebedrijf. Slechts enkele ondernemers gaven aan de gesprekken met klanten veelvuldig in te zetten voor de ontwikkeling van hun bedrijf, en anderen lazen veel boeken en vakliteratuur

of luisterden vooral naar inhoudelijke podcasts. De bijeenkomsten van branche- en werkgeversverenigingen werd heel breed gezien als een belangrijke bron van informatie over macro- en meso ontwikkelingen en ook als belangrijk om andere ondernemers te ontmoeten en door te praten op het onderwerp. Een van de geïnterviewde ondernemers gaat twee keer per jaar op een persoonlijke retraite om zich terug te trekken en zich te buigen over meer strategische vraagstukken.

Adviesbureaus
Accountant, financieel adviseurs, notaris, advocaat
Compagnon, partners familiebedrijf
MT team
Klanten
Bezoeken bijeenkomsten branchevereniging/werkgeversvereniging
Vakliteratuur, podcasts
Opleiding
Mentor, ondernemerscoach
Sparren met collega ondernemers
Familie, vrienden

Tabel 4 *Hulpbronnen bij bedrijfs- en persoonlijke ontwikkeling*

Op een aantal hulpbronnen is in de gesprekken wat verder ingezoomd, namelijk op de mentor c.q. ondernemerscoach en het sparren met andere ondernemers.

1. **Mentor of ondernemerscoach**

   Door de ondernemers die (regelmatig) gebruik maken van een mentor of ondernemerscoach wordt genoemd dat het essentieel is dat deze persoon een ondernemer is of is geweest en dus begrijpt wat het betekent om ondernemer te zijn. Daarbij wordt aangegeven dat het belangrijk is dat deze persoon bepaalde fases als ondernemer heeft doorlopen en vanuit de ervaring kan praten en ook kritische vragen kan stellen en een spiegel kan voorhouden. In een familiebedrijf kan de mentor ook de ouder zijn van wie het bedrijf is/wordt overgenomen.

2. **Sparren met andere ondernemers** Door veruit de meeste ondernemers werd het sparren – in kleine groepen van 4, 5 ondernemers - met andere ondernemers als essentieel bestempeld, voor zowel bedrijfs- als persoonlijke ontwikkeling. Maar wie zoeken ze dan precies, hoe vinden ze elkaar en wat bespreken ze? Hieronder een overzicht.

Welke ondernemers zoeken de ondernemers?

Vrijwel alle ondernemers gaven uit zichzelf aan dat ze het (heel) belangrijk vinden om met andere ondernemers te sparren over uiteenlopende onderwerpen. Dat kunnen vrienden zijn, de compagnon, maar ook ondernemers uit de regio, of een 'gepensioneerd' ondernemer. In het algemeen zoeken de geïnterviewde ondernemers andere ondernemers die door dezelfde bedrijfsfase lopen als zij en met dezelfde onderwerpen te maken hebben. Sommige ondernemers vullen aan dat ze het liefst sparren met een ondernemer die net een stapje verder is (op een bepaald onderwerp) of een bepaalde ontwikkeling al heeft meegemaakt. Een aantal van hen begeleidt ondernemers die minder ver zijn. Een ondernemer vertelde het als volgt:

> *"Qua omvang is het belangrijk voor de geïnterviewde ondernemers om in een **kleine groep te zitten van 4, 5 personen**. Daardoor kan een vertrouwensband worden opgebouwd en kan in meer openheid worden gesproken. Een aantal ondernemers onderkende in het gesprek ook de eenzaamheid die je als ondernemer kunt ervaren en het belang van een vertrouwensclub om je kwetsbaar te kunnen opstellen. Zowel bedrijfsmatige als persoonlijke vraagstukken komen op tafel. De combinatie van de klik en het vertrouwen met de inhoudelijke bijdrage van eenieder, is cruciaal voor een dergelijke ondernemersgroep. Daarbij geeft een aantal ondernemers aan die hier ervaring mee hebben dat het goed werkt om bij de ondernemers om de beurt op bezoek te gaan en dat die ondernemer een thema c.q. vraag op tafel legt waarover die keer wordt gesproken. Dit kan de groep prima zelf organiseren en verzorgen aldus bijna alle ondernemers. Een externe (intervisie)begeleider die als een onafhankelijke gespreksleider wordt ingezet, werd door slechts één ondernemer als waardevol gezien. De andere ondernemers die een kleine groep waardevol vonden, gaven aan dit goed zelf te kunnen vormgeven."*

De **DGA tafel** die één van de ondernemers benoemde, is een dergelijke groep die (maandelijks) bijeenkomt en waar de ondernemers onder eigen regie met elkaar sparren. De groepjes – 4 of 5 ondernemers – worden ingedeeld door VNO-NCW en de eerste bijeenkomst wordt door VNO-NCW geregeld. Daarna zijn de deelnemers aan zet en dat werkt prima. Specifiek in Den Haag is er nog een discussiegroep waar de ondernemers op een thema het gesprek aangaan bij een van de deelnemers thuis.
Een ondernemer verwoordde het als volgt:

"Daarom zit ik ook bij VNO-NCW. Daar zitten ondernemers van allerlei pluimage. Tuurlijk, de bedrijven zijn wel iets groter dan de kapper op de hoek. Dat is fijn want dan kun je goed sparren. Er zijn veel ondernemers lid die al langer in het vak zitten en al 10, 20 of zelfs 30 jaar lang directeur zijn. Die hebben allemaal wel een keer een reorganisatie moeten doen. En dan is het fijn om te horen wat de oorzaak bij hen was, hoe ze er mee omgegaan zijn en wat zij van die periode allemaal hebben geleerd. En vervolgens hebben gezorgd dat het daarna nooit meer nodig is. Je krijgt er bijna het gevoel van dat het een soort van lessen zijn die je ooit gehad moet hebben als ondernemer...

De laatste tijd bieden zich veel coaches aan die wijsheid uit een boekje hebben, maar die vaak zelf nooit écht in die rol verantwoordelijk zijn geweest en mensen hebben moeten ontslaan... Daar neem je toch minder snel adviezen van aan dan een directeur die vanuit ervaring spreekt. Die vanuit zijn hart en vanuit de ervaring kan spreken hoe ze een dergelijke periode zijn doorgekomen en hebben beleefd. Dat voelt minder alleen, directeur zijn kan eenzaam voelen, en is ook op die manier heel waardevol."

Hoe vinden ondernemers elkaar?

De ondernemers vinden de ondernemers om mee te sparren vaak via de netwerken waar men lid van is of door via-via verbonden te worden aan een andere ondernemer. Dat kan plaatsvinden via een ontmoeting bij event en dan wordt een vervolgafspraak gemaakt om te zien wat men voor elkaar kan betekenen. Soms komen er ook tips van andere ondernemers om met iemand contact op te nemen of nemen ze deel aan de DGA kring of DGA tafel van VNO-NCW. Ondernemers bouwen in feite hun **eigen 'club'** met mensen, binnen een werkgeversvereniging of in eigen verband, die ze van waarde vinden. Deze clubs zijn wellicht minder zichtbaar voor de buitenwereld omdat ze hun eigen afspraken maken.

Wat bespreken ze?

De ondernemers bespreken hun ervaringen op allerlei gebieden. Van HR-gerelateerde thema's en marktontwikkelingen, tot digitalisering en meer persoonlijke thema's. Als de groep klein genoeg is, wordt vertrouwen snel opgebouwd en gaan de gesprekken meer de diepte in. Onderwerpen die in kleinere groepen worden gedeeld gaan zo ver als het delen van privéproblemen, zoals het bespreken van ongenoegen van de partner over werkuren), ziektes waarmee men te kampen heeft (gehad) en de (on)balans tussen werk en privé.

Om de groep op langere termijn te laten voortbestaan is het belangrijk dat geven en nemen in balans is. De ondernemer wil van de ander leren en de geïnterviewde ondernemers realiseren

zich dat ze ook iets moeten brengen. Een aantal van hen gaf aan dat ze ondernemers helpen die minder ver zijn in hun ontwikkeling. Dat heeft nog een extra voordeel, namelijk dat starters en jongere ondernemers een frisse (en andere) kijk hebben op zaken.

Rol van de werkgeversverenigingen

De ondernemers die mee hebben gedaan aan het onderzoek waren allen lid van één of meerdere verenigingen. Daarbij waren de jonge ondernemers ook lid van Young Management wat ze zeer waarderen, zie Tabel 5. Ondernemers zouden geen ondernemers zijn als ze niet zelf hun eigen ondersteuning voor vraagstukken gaan zoeken en vinden. De bijeenkomsten vanuit de werkgeversverenigingen zijn voor de geïnterviewde ondernemers vooral voor het ophalen van kennis. Daarna is het netwerken en praten met ondernemers fijn, omdat je soms andere ondernemers tegenkomt waar je nog eens mee verder wilt praten.

Anders zijn de DGA tafels en de discussiegroep in Den Haag die zijn opgezet om onderwerpen in kleiner gezelschap te bespreken. Dit zijn initiatieven van VNO-NCW en niet van MKB Den Haag of MKB Westland. De MKB organisaties hebben veel leden en met een gering aantal medewerkers, geven ze aan niet voor kleinere groepen iets te organiseren. De DGA tafel is een groep van 4-5 ondernemers die qua groep wordt ingedeeld door VNO-NCW. Ondernemers kunnen zich hiervoor opgeven en dan organiseert VNO-NCW de eerste bijeenkomst van de groep. Daarna komt de groep maandelijks bij elkaar en organiseren ze dit zelf. De discussiegroep bestaat alleen in Den Haag en is één groep van ondernemers die bij een ondernemer thuis bij elkaar komt en een onderwerp bespreekt. MKB Rotterdam en MKB Westland hebben commissies op thema's. Bij MKB Rotterdam worden de onderwerpen besproken met deelnemers vanuit de triple-helix waardoor alle kanten vanuit de triple-helix worden belicht.

Wat belangrijk is voor de ondernemers om al dan niet deel te nemen aan bijeenkomsten van de werkgeversverenigingen is zeer verschillend. Er zijn geïnterviewde ondernemers die graag deelnemen aan bijeenkomsten waar diverse generaties (oud en jong) in een groep zitten, voor de ander gaat het vooral om de tijdsinvestering en het tijdstip, of de aanwezigheid van ondernemers uit diverse sectoren.

Sommige ondernemers zijn op de hoogte van diverse 'clubjes' van ondernemers uit Tabel 5, terwijl anderen deze niet kenden.

Vereniging	Bijeenkomst	Aantal deelnemers	Inhoud
VNO-NCW	DGA tafels	4 – 5	Vraagstuk ondernemer waar bijeenkomst plaatsvindt
	Discussiegroep Den Haag	Wisselend	Vraagstuk ondernemer of externe spreker, bijeenkomst bij ondernemer thuis
MKB	Thinks & Drinks	20 – 350	Externe spreker, inhoudelijk
	Jaarlijkse events	Divers	Idem
	MKB regio event	Divers	Idem
	MKB Commissies	6 - 12	Thematisch (triple-helix)
Young Management	Kwartetsessies	4	Bedrijfsmatige en persoonlijke onderwerpen met elkaar bespreken.
Overige: Social Club Ronde Tafel Lion's, Rotary NL Groeit Brancheverenigingen	Divers	Divers	Divers

Tabel 5 *Bestaande bijeenkomsten van werkgeversverenigingen*

Visie van de werkgeversverenigingen op de thema's

Duurzame inzetbaarheid van de ondernemer

Een van de geïnterviewde bestuursleden vanuit de werkgeversverenigingen ziet een verandering naar zorg voor vitaliteit van medewerkers door de ondernemer. Het werken aan vitale organisatie is hoger op de agenda gekomen en ondernemers zorgen steeds vaker voor bijvoorbeeld voor een fitnessabonnement, een gezonde maaltijd voor hun medewerkers, en leer- en ontwikkeltrajecten. De overheid stimuleert ook bijscholing, omscholing, e.d. en er zijn veel trajecten. Mogelijk is dit ingegeven door de krapte op de arbeidsmarkt waardoor dit extra aanbod belangrijk is om mensen te vinden en binden, maar ook door meer algemene aandacht richting meer bewegen en gezonder eten.

Wat ondernemers doen aan hun eigen duurzame inzetbaarheid of persoonlijke ontwikkeling, weten de geïnterviewden niet. Dat is geen onderwerp wat ze met de ondernemers bespreken. Het gesprek gaat vooral over het bedrijf op het moment dat ze elkaar zien op een bijeenkomst.

De ondernemer als drijvende kracht voor innovatie en ontwikkeling

Een van de geïnterviewden gaf aan dat de kleinere ondernemer (tot 10 medewerkers) veelal de meewerkend voorman/-vrouw is met een directe verbinding tot medewerkers en fungeert als rolmodel. Daardoor heeft de ondernemer directe invloed op de manier waarop medewerkers zich gedragen en is hij/zij de directe drager van de cultuur. Dit is in lijn met eerder onderzoek van Winnubst en Kok (2008) die ook suggereren dat de binding tussen de ondernemer en medewerkers sterker is bij kleine ondernemingen. Dat betekent dan ook dat als de ondernemer laat zien dat hij/zij zich continu ontwikkelt en blijft leren, de medewerkers dat gaan overnemen en wellicht is daar ook een effect omdat de ondernemer de medewerkers zelf heeft aangenomen en daar mogelijk rekening mee heeft gehouden.

De kleine ondernemer is meer bezig met de korte termijn en wil innoveren wanneer daar de directe meerwaarde van wordt gezien. De motivatie zit vaak in inspiratie vanuit een collega-ondernemer die iets heeft ondernomen wat hij of zij zelf ook wil doen ('fear of missing out') of ergens heel enthousiast over is. De werkgeversvereniging probeert daarbij middels informeren en inspireren om de ondernemer te activeren. De tweede trigger om met innovatie en ontwikkeling aan de slag te gaan is de 'sense of urgency'. Daarbij is het belangrijk dat de ondernemers heel snel de juiste informatie kunnen vinden, bijvoorbeeld op een landingspagina van de vereniging. Maar de uitdaging blijft: Hoe bereik je de kleine ondernemer als hij/zij echt aan de slag wil op een onderwerp?

Drempels die kleine ondernemers ervaren is zowel financieel als de vraag waar ze hun informatie vandaan kunnen halen om stappen te kunnen zetten. In het laatste faciliteert de werkgeversvereniging door bijeenkomsten te organiseren waar informatie wordt gegeven en ondernemers in contact kunnen komen met gelijkgestemden.

Ten aanzien van de leercultuur in kleine ondernemingen is er aldus een geïnterviewde wel de bewustwording dat het belangrijk is, maar ze moeten daarbij wel uit hun bubbel komen en op tijd kijken wat er past bij henzelf en het team. Ook hiervoor geldt dat als er een urgentiegevoel is, de ondernemer wel actie gaat nemen. Dat gebeurt wel door de complexiteit van de omgeving, waardoor de ondernemer en de medewerkers mee

moeten richting een lerende organisatie en zich ook moeten bezighouden met de vraag: welke mensen heb ik nu nodig en welke in de toekomst?

Kortom,

De geïnterviewde ondernemers lijken zich bewust van de bedrijfsfase waarin ze verkeren en hebben een aantal thema's beetgepakt waar ze nu op acteren. Wat die thema's en bijbehorende ontwikkeling betekenen voor zichzelf, hun persoonlijke ontwikkeling, en hun medewerkers is hen bekend. Ze werken op hun eigen manier aan de duurzame inzetbaarheid van zichzelf en die van hun medewerkers. De rol van de werkgeversverenigingen is vooral in het informeren en inspireren van de ondernemers en hen aan te zetten tot actie.

5. Belangrijkste bevindingen

Ondernemers willen sparren met andere ondernemers.

Binnen dit onderzoek stonden de volgende vragen centraal:

1. Wordt het vraagstuk duurzame inzetbaarheid herkend en onderschreven door ondernemers?
2. Zo ja, welke behoefte hebben ze op het thema DI? wat kan ondernemers helpen en wanneer (welke inhoud, welke vorm van bereik en ondersteuning) maken ze hier gebruik van en wanneer niet? Hoe kunnen we gebruik maken van bestaande netwerken en events om de ondernemer zo min mogelijk te belasten?
3. Wat is de invloed van de ondernemer op de leer- en ontwikkelcultuur (vanuit bijvoorbeeld rolopvatting, gedrag, voorbeeldfunctie)?

Dé ondernemer bestaat niet en dat blijkt ook uit de interviews. De onderwerpen die hebben gespeeld of gaan spelen op het gebied van bedrijfsontwikkeling zijn sterk afhankelijk van het bedrijf. Qua persoonlijke ontwikkeling gaat het vooral over de volgende thema's:

- Van werken in het bedrijf naar werken aan het bedrijf
- Blijven ontwikkelen
- Werk-privé balans

Centraal staat dat de geïnterviewde ondernemers zich bewust zijn van de bedrijfsfase en -ontwikkelingen die van belang zijn en hun weg weten te vinden om aan informatie te komen. In iedere fase van de bedrijfsontwikkeling zijn er weer andere onderwerpen waaraan de ondernemer gaat werken. Op het gebied van **duurzame inzetbaarheid** hebben de geïnterviewde ondernemers veel aandacht voor hun vitaliteit (vooral bewegen en gezond eten), werkvermogen (vooral op peil houden van mentale weerbaarheid en de werk-privé balans) en inzetbaarheid (continu blijven ontwikkelen). Niet alleen voor zichzelf, maar er is ook aandacht voor deze thema's voor hun medewerkers. Er is niet direct een behoefte vanuit de geïnterviewde ondernemers op het thema duurzame inzetbaarheid, maar ze onderschrijven dat aandacht voor het thema wel belangrijk is. Opvallend daarbij is dat de ondernemers aangeven goed voor zichzelf te zorgen, maar wel hele andere situaties te zien bij andere ondernemers die slecht voor zichzelf zorgen.

Ondernemers die hebben meegedaan aan het onderzoek gaven aan (heel) veel aandacht te besteden aan het aanbieden van **scholing, training en cursussen aan hun medewerkers**

en feedback tijdens het werk. Ze zijn zich bewust van het feit dat het van groot belang is voor het doorontwikkelen van de onderneming en ze zijn daarin intrinsiek gemotiveerd en veelal de aanjager van verdere ontwikkeling van medewerkers alsmede van het innovatieve vermogen van het bedrijf. Hoe ze dat doen is onder andere afhankelijk van de omvang van de organisatie, waarbij sommige ondernemers direct in contact staat met medewerkers en anderen werken met een directeur of andere leidinggevende die als een soort van 'doorgeefluik' vanuit de ondernemer acteert. Anderzijds speelt ook de persoonlijkheid en leiderschapsstijl een rol bij het stimuleren van een innovatieve en ontwikkelingsgerichte cultuur.

De belangrijkste hulpbron die wordt ingezet voor de bedrijfs- en persoonlijke ontwikkeling is het sparren en leren van andere ondernemers in een kleine setting. Voor een aantal van hen gaat het dan om het leren van ondernemers die ze als succesvol beschouwen gezien de grotere omvang van hun onderneming, voor de ander gaat het om ondernemers die in dezelfde bedrijfsfase zitten. De groepsgrootte voor het delen van vraagstukken die als ideaal wordt beschouwd is 4 à 5 ondernemers. Een aantal ondernemers heeft de ervaring dat een grotere groep niet werkt qua openheid, vertrouwen en het tonen van kwetsbaarheid. In de kleinere setting kiezen de ondernemers om beurten – degene bij wie de bijeenkomst is georganiseerd – een onderwerp dat op dat moment speelt. Daarover komt het gesprek vanzelf los en gaat men openhartig in gesprek. Men vertelt, men luistert, men geeft tips…. Dat proces loopt dan vanzelf en verdere begeleiding zien ze niet als waardevol. Naast deze klankbordgroepen halen de geïnterviewde ondernemers hun informatie uit boeken, vakliteratuur, podcasts, en de bijeenkomsten van branche- en werkgeversverenigingen worden voor kennisvergaring als zeer waardevol ervaren.

6. Aanbevelingen

Vanuit de theorie en de gesprekken met de twaalf ondernemers uit Zuid-Holland komt een aantal aanbevelingen naar voren die de duurzame inzetbaarheid van ondernemers kunnen vergroten. Daarbij zijn de diverse platforms en verenigingen geschikt om de ondernemers te bereiken. Het advies aan MKB Rotterdam Rijnmond, MKB Den Haag, MKB Westland en VNO-NCW West is om in de activiteitenplannen extra aandacht te schenken aan de relatie leiderschap, duurzame inzetbaarheid van de ondernemer en de leer- en ontwikkelcultuur in MKB-bedrijven. Hieronder een aantal suggesties voor activiteiten die kunnen worden aangeboden aan ondernemers door werkgeversverenigingen, brancheverenigingen of andere organisaties waar ondernemers zich hebben aangesloten.

Artikel of column

Laagdrempelig is het maken van een artikel of een vaste column (in het blad, nieuwsbrief c.q. website van VNO-NCW en MKB) op het thema 'duurzame inzetbaarheid van ondernemers' om regelmatig het thema onder de aandacht te brengen van de ondernemer en ze daarbij concrete tips te geven.

Programma persoonlijk leiderschap

Bij ondernemers gaat het vooral over bedrijfsontwikkeling en minder over specifieke aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, terwijl beiden nodig zijn om duurzaam inzetbaar te blijven als ondernemer. Hoe wil je je ontwikkelen door alle bedrijfsfasen heen? Het is een continu proces wat aandacht vraagt om ook overeind te blijven in de snel veranderende en complexe wereld. Een programma 'persoonlijk leiderschap door alle fasen heen' voor ondernemers zou een interessante optie kunnen zijn voor ondernemers. **Thema's** die daarin aan bod kunnen komen, zijn bijvoorbeeld:

- Van het werken in naar het werken aan je bedrijf: Hoe doe je dat? Wat zijn je uitdagingen? Hoe verander je daarvoor de structuur, processen, e.d. en hoe neem je de medewerkers daarin mee?
- Persoonlijke ontwikkeling ← → bedrijfsontwikkeling; succes uit verleden is geen garantie voor de toekomst. Hoe blijf je inzetbaar over de diverse bedrijfsfasen heen?
- Diverse leiderschapsstijlen (van transactioneel naar transformationeel en coachend leiderschap, DISC-profielen) en de invloed daarvan op een innovatieve en ontwikkelingsgerichte cultuur.

- Afgestemd blijven op jouw 'ikigai'; afgestemd blijven op je persoonlijke waarden en levensgeluk binnen je onderneming en wat dat betekent voor een innovatieve en lerende organisatie.
- Het zorgen voor een goede werk-privé balans die werkt.
- Mentale fitheid en weerbaarheid; aandacht voor je stress symptomen.

Belangrijk voor een dergelijk programma zijn de praktijkverhalen van ondernemers, het creëren van een veilige setting om alle onderwerpen met elkaar te kunnen delen, het aanvullen met persoonlijke coaching, en een goede procesbegeleiding.

Menu kaart

Alle ondernemers zijn anders en ze leren op een andere manier. De één praat het liefste met anderen, de ander leest graag en wil graag informatie absorberen door te luisteren. Een menu kaart met opties van bijeenkomsten, een lijst met mentoren c.q. ondernemerscoaches, zou waardevol kunnen zijn. Een gids die op een website staat en door ondernemers is te raadplegen. Een aantal voorbeelden van workshops die relevant zijn, maar momenteel weinig worden aangeboden voor ondernemers:

- **Mentale weerbaarheid**
  Voor het versterken van de mentale fitheid en mentale weerbaarheid van ondernemers.

- **Intern ondernemerschap**
  Voor het stimuleren van meer werkplezier, betere samenwerking, innovativiteit en uiteindelijk betere financiële resultaten kan intern ondernemerschap een rol spelen binnen MKB-ondernemingen. In de workshop krijgen ondernemers inzicht in wat het stimuleren en versterken van intern ondernemerschap kan betekenen en ook concrete handvatten hoe dit binnen de organisatie is te stimuleren. Deze workshop kan eveneens, in aangepaste vorm, worden ingevuld voor medewerkers.

- **Ondernemersrollen**
  Workshop over de diverse rollen die ondernemers vervullen. In de workshop komen acht ondernemersrollen aan bod: eigenaar, vakspecialist, marketeer, verkoper, organisator, ontwikkelaar, chef financieel en kompas. Er wordt in de bijeenkomst een link gelegd met de persoonlijke competenties en vaardigheden. De ondernemer gaat ervaren in welke rollen hij/zij zich comfortabel voelt, in welke rollen hij/zij zich wil ontwikkelen en welke rollen beter kunnen worden uitbesteed. Deze workshop kan eveneens, in aangepaste vorm, worden ingevuld voor de rollen van medewerkers in

diverse posities (rol van innovator, criticaster, aanjager, etc.).

- **Leercultuur**
  Workshop over de systemische aanpak van het versterken van een leercultuur op basis van het leercultuurmodel (Korevaar et al. 2020). Aan de hand van het model kunnen ondernemers reflecteren op hun eigen onderneming en hoe ze deze en de medewerkers verder kunnen ontwikkelen richting een lerende organisatie.

- **Het stimuleren van een ontwikkelingsgerichte en innovatieve cultuur vanuit jouw leiderschapsstijl**
  Workshop over de effecten van diverse leiderschapsstijlen op innovatie en ontwikkeling en het geven van praktische handvatten om hiermee aan de slag te gaan.

Sparren met andere ondernemers

In kleinere groepen sparren is geen onderdeel van de activiteiten van MKB Den Haag en MKB Westland. Bij MKB Rotterdam Rijnmond is dat binnen de thematische commissies wel het geval. Het zou wel interessant kunnen zijn om te zien of er toch opties zijn om dit heel efficiënt voor de leden te kunnen organiseren.

Podcast

Wellicht is het een idee om op het thema een podcastserie te maken met interviews en tips van ondernemers. Deze podcastserie kan onderdeel uitmaken van reeds bestaande podcasts zoals Haagse Bluf van MKB Den Haag of de reeds bestaande podcasts van MKB Rotterdam Rijnmond.

Afsluiting

Ter afsluiting is het belangrijk om nogmaals te wijzen op het geringe aantal interviews dat is afgenomen waardoor er geen sprake is van representativiteit. Er zijn door dit onderzoek echter wel nieuwe inzichten gegenereerd wat kan leiden tot beter afgestemde programma's voor ondernemers die daarmee kunnen werken aan hun eigen duurzame inzetbaarheid en een meer innovatieve en lerende cultuur.

Samen zorgen we voor gezonde en gelukkige ondernemers!

Literatuur

Voor referenties en verdere verdieping op het onderwerp en als naslagwerk zijn hieronder nog wat bronnen opgenomen.

Bakker, A. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20 (4), 265-269.

Coetzer, A., Redmond, J., Sharafizad, J. & Lundy, J. (2022). Enhancing learning in small businesses. *Human Resource Management Journal*, 33, 470-490.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.

De Vleeschouwer, E., Bos, D., Buiskool, B-J, & Van Leeuwe, A. (2024). Tussenevaluatie SLIM-regeling, Rotterdam: SEOR.

De Vos, A., Van der Heijden, B.I.J.M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.

De Vries, S., Gründemann, R., & van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), 1193-1202.

Dijkhuizen, J. (2025). Conflicten, verlies en veranderingen: onderzoek naar de impact op ondernemers. *LoopbaanVisie*, januari, 56-61.

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. (2011). Het ondernemersgen: heb jij het ook in je?

Eyal, O., & Kark, R. (2004). How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3 (3), 211– 235.

Harney, B., Gilman, M., Mayson, S. & Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3175 – 3196.

Ilmarinen, J., Tuomi, K., & J. Seitsamo (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series*, 1280, 3-7.

Korevaar, R., Van der Weide, J., Corporaal, S., Vos, M. & Witteveen, L. (2020). Leercultuur in het MKB: geen luxe maar noodzaak. *Holland Management Review*, 192, 73-80.

Künn, A., Abbink, H., Bauimann, S., Van Elferink, S. & Fourage. D. (2022). Leven lang ontwikkelen in Nederland. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.

Moriano, J.A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J-P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, 10, 103–119.

Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: a meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (4), 353-385.

Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology (pp. 101-142). Chichester: Wiley.

Schaufeli, W., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. & de Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer. *De Psycholoog*, september, 422-428.

Van der Torre, W., Verbiest, S., Preenen, P., Koopmans, L., Van den Bergh, R., & Van den Tooren, M. (2020). Lerende en innovatieve organisaties: een integraal organisatiemodel en prakijkvoorbeelden uit de IT. *Tijdschrift voor HRM*. Doi: 10.5117/THRM2020.4.TORR

Van der Weide, J., Collou, L., Visschedijk, S., Vos, M. & Corporaal, S. (2022). Bouwstenen van een integrale leercultuur: wat is nodig in het MKB? *Tijdschrift voor HRM*, 4, 1-24.

Van Vuuren, R. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken. *Gedrag & Organisatie*, 25 (4), 400-418.

Wach, D., Stephan, U. & Gorgievski, M. (2015). More than money: developing an integrative multi-factorial measure of entrepreneurial success. *International Small Business Journa*l, 1-24.

Winnubst, M., & de Kok, J. (2008). HRM in het MKB: schaaleffecten in HRM-praktijk en -opbrengst. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 5-25.