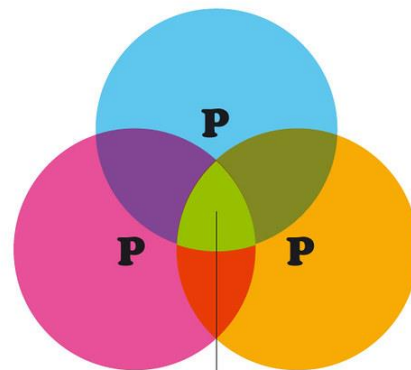


Datum: 17 juni 2019

Zonder groei geen bloei

**People,
planet
and profit.**



Sustainability is the connector of any enterprise's bottom line initiatives.

Sustainability



Titel: Zonder groei geen bloei

Ondertitel: *Onderzoek naar de drijfveren en kwaliteiten van sociaal ondernemers.*

Auteur: Amael El Youssfi S1071966 S1071966@student. hsleiden.nl	Opleidingsinstituut: Hogeschool Leiden Afdeling Toegepaste Psychologie Zernikedreef 11 2333 CK, Leiden Opleiding Toegepaste Psychologie	Afstudeerbegeleider: Ido de Vries Vries.de.i@hsleiden.nl Examinator: Anke Cilissen Cilissen.a@hsleiden.nl
Organisatie: GreenWish Grebbeberglaan 15, 3527 VX Utrecht	Opdrachtbegeleider: Ineke van Zanten Zanten@greenwish.nl	Opdrachtbegeleider: Rinske van Noortwijk Noortwijk@greenwish.nl

De copyright van de scriptie ligt bij de auteur. De auteur is eindverantwoordelijk voor het proces en de inhoud. Binnen dit onderzoek is de NIP code gehanteerd, met name artikel 41: onafhankelijkheid en objectiviteit in het beroepsmatig handelen (betrouwbaarheid), artikel 71: geheimhouding (vertrouwelijkheid) en artikel 47: zorgvuldigheid in het verkrijgen en weergeven van gegevens (eerlijkheid).

Datum: 3 juli 2019

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie die ik uitgevoerd heb in opdracht van GreenWish. Voor de opdracht is er onderzoek gedaan naar sociaal ondernemers in Nederland. Mijn belangstelling voor sociaal ondernemen heeft mij gebracht bij GreenWish. In 2018 heb ik de minor Sociaal ondernemen gevolgd in mijn opleiding waar mijn interesse voor sociaal ondernemen gestart is. Maar toen ik de kans zag om onderzoek te doen onder sociaal ondernemers groeide mijn enthousiasme voor sociaal ondernemen.

De scriptie is bedoeld voor degenen die geïnteresseerd zijn om te weten welke redenen sociaal ondernemers hebben om te starten met het sociale ondernemerschap en wat ze daarbij nodig hebben qua kwaliteiten.

In de afgelopen zeven jaar heb ik mij ingezet tot het worden van een Toegepast Psycholoog. Met trots kan ik zeggen dat het met deze afstudeeropdracht bijna zover is. Ik wil mijn opdrachtgevers, Ineke van Zanten en Rinske van Noortwijk, bedanken voor de mogelijkheid om dit onderzoek uit te voeren, voor hun steun en voor hun begrip. Tevens wil ik mijn docentbegeleider, Ido de Vries, bedanken voor zijn motiverende begeleiding. Bovendien wil ik graag alle sociale ondernemers bedanken die meegedaan hebben aan het onderzoek en hun verhaal met mij wilden delen. Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun tijdens deze intense periode. Zonder hen was het waarschijnlijk niet gelukt.

Ik wens u veel plezier.

Amael El Youssef
Leiden, juli 2019

Managementsamenvatting

In de praktijk krijgen sociaal ondernemers veel praktische zaken aangeboden, maar is weinig aanbod voor persoonlijke ontwikkeling. De opdrachtgevers willen graag een boek schrijven waar persoonlijke ontwikkeling van sociaal ondernemers in beschreven wordt en waarin praktische tips worden gegeven. Omtrent het boek is een student gevraagd een onderzoek te doen bij sociaal ondernemers om informatie te vinden over de persoonlijke ontwikkeling van sociaal ondernemers.

'Welke drijfveren en kwaliteiten hebben sociaal ondernemers nodig om een sociale onderneming tot een succes te maken?', is de onderzoeksvraag die geformuleerd is voor het onderzoek.

Uit het theoretisch kader is naar voren gekomen dat sociaal ondernemen een brede definitie heeft en dat sociaal ondernemers vijf fasen kunnen doorlopen. Namelijk: (1) kans herkennen, (2) kansen afwegen, (3) onderzoek doen, (4) beginnen en impact maken en tot slot (5) opschalen.

In het theoretisch kader is tevens beschreven welke motivaties mensen hebben in het leven. Deze zijn gekoppeld met de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000). Tevens zijn er vier onderzoeken gevonden die beschrijven wat de drijfveren zijn van sociaal ondernemers. Uit deze vier onderzoeken zijn de volgende drijfveren naar voren gekomen: behoefte om in controle te zijn, persoonlijke voldoening, compassie, geen financiële focus, prestatie georiënteerd, de wens huidige sociale problemen van de maatschappij aan te pakken, persoonlijke inspiratie, persoonlijke ervaring/intense levensgebeurtenis, connectie met het sociaal probleem, sociale netwerken, waargenomen wenselijkheid, persoonlijke doel en verandering/innovatie willen bewerkstelligen. Tevens zijn verschillende onderzoeken gevonden die kwaliteiten van sociaal ondernemers hebben onderzocht. De onderzoeken hebben de volgende kwaliteiten gevonden: innovatief zijn, toegewijd, leiderschapskwaliteiten, vermogen om alert te zijn, doorzettingsvermogen, emotioneel betrokken, visionair, verantwoordelijkheid, risicovol, creatief, flexibel, sociaal en optimistisch.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is een gemengde onderzoeksmethode toegepast. Uit de doelgroep zijn er zes ondernemers geïnterviewd, vervolgens is een enquête uitgestuurd. Deze is compleet ingevuld door dertig sociaal ondernemers. Met behulp van zowel het kwalitatieve als het kwantitatieve onderzoek is de onderzoeksvraag beantwoord.

Uit de onderzoeken is gebleken dat de drijfveren van de sociaal ondernemers gedeeltelijk overeenkomen met de drijfveren gevonden in de literatuur. De volgende drijfveren zijn gevonden in het onderzoek: kanteling in het leven, zingeving, belangstelling voor duurzaamheid en ondernemen, duurzame verandering in systeem en rechtvaardigheidsgevoel, idee gekregen/kans herkent en inspiratie, sociaal kapitaal, bezorgdheid over de wereld, iets willen doen voor de wereld, compassie hebben en willen presteren. Alle drijfveren zijn geplaatst in de drie componenten van de zelfdeterminatietheorie (zie figuur 1).

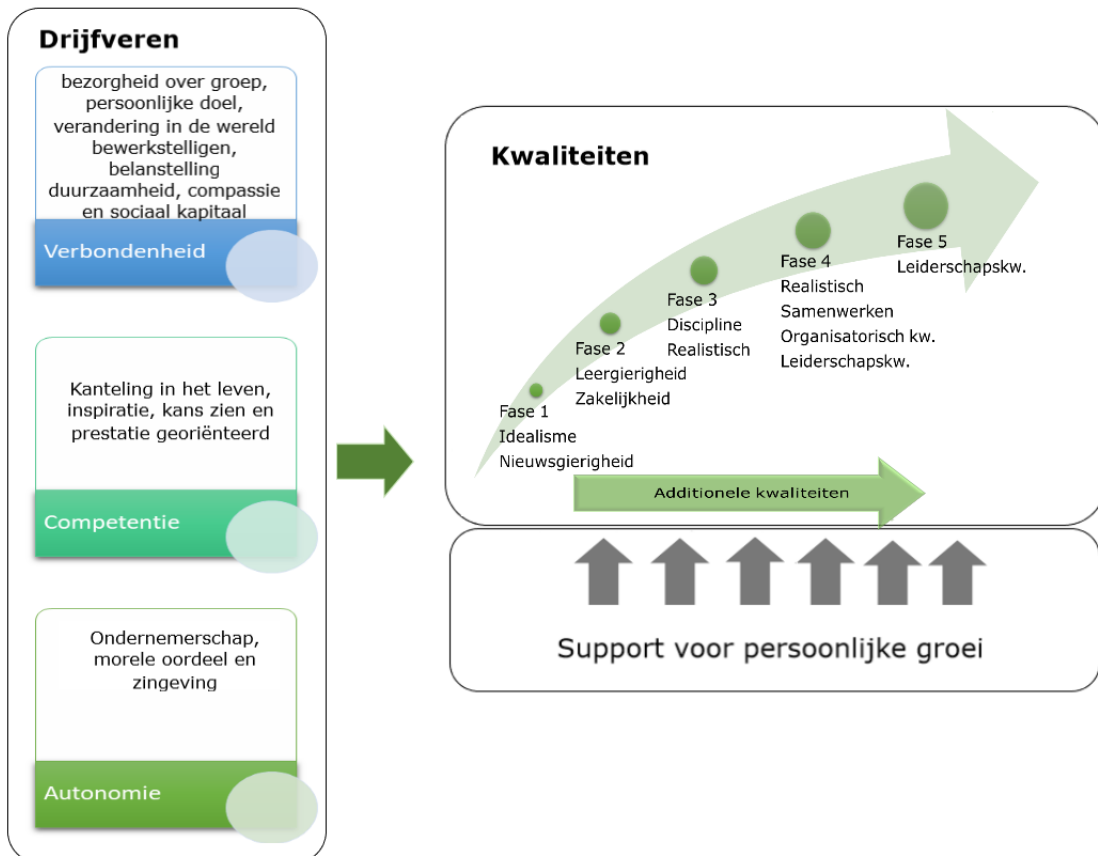
Naast de drijfveren zijn aanvullende kwaliteiten gevonden die nodig zijn bij het sociaal ondernemen. Daaruit is naar voren gekomen dat sociaal ondernemers per fase bepaalde kwaliteiten nodig hebben. In fase één zijn kwaliteiten zoals idealisme en nieuwsgierigheid nodig en in fase twee leergierigheid en zakelijkheid. De kwaliteiten discipline en realistisch \, zijn in fase drie nodig, maar de kwaliteit realistisch, is ook in fase vier een vereiste. Naast realistisch zijn in fase vier, zijn samenwerken, organisatorische kwaliteiten en leiderschapskwaliteiten belangrijk. Tot slot zijn leiderschapskwaliteiten in fase vijf vereist. Naast de kwaliteiten per fase zijn er ook kwaliteiten die gedurende de gehele ondernemerschap essentieel zijn. Kwaliteiten zoals ondernemerskwaliteiten, doorzettingsvermogen, ambitie, creatief, welbespraaktheid, volhardend,

vastberadenheid, enthousiasme, wilskrachtig, vermogen tot het nemen van initiatief, toegewijd, optimisme, innovativiteit, sociaal en lef.

Tot slot is uit het onderzoek gebleken dat verschillende zaken kunnen helpen om kwaliteiten te ontwikkelen of uit te diepen. Zaken zoals ervaring opdoen, trainingen volgen, meedoen aan programma's speciaal voor ondernemers, zelf reflecteren aan eigen ontwikkeling, coaching trajecten aangaan, contact maken met inspirerende mensen, een partner nemen, met collega's praten of gebruik van omgeving.

Al deze conclusie zijn samengevoegd in het figuur hieronder. De drijfveren motiveren mensen om te starten met een sociale onderneming. Gedurende het ondernemen zijn per fase aparte kwaliteiten nodig die een sociaal ondernemer kunnen helpen om naar de volgende fase te gaan. Gedurende het gehele sociale ondernemerschap zijn een aantal kwaliteiten bruikbaar (additionele kwaliteiten). Tot slot kunnen sociaal ondernemers gebruik maken van verschillende zaken die het ontwikkelingsproces van de kwaliteiten bevorderen.

De ontwikkeling van een sociaal ondernemer



Figuur 1: De ontwikkeling van een sociaal ondernemer

Abstract

In reality, social entrepreneurs are offered many practical support, but little to no offer for personal development. GreenWish intends to write a book about the personal aspects of social entrepreneurship in which also practical information is given. For this book was proposed to do a research to find out about the personal development of social entrepreneurs.

"What motivations and qualities do social entrepreneurs need to make a social enterprise a success?" Is the question formulated for the research.

To answer this question, first a literature study was conducted to construct the theoretical framework. The theoretical framework shows that social entrepreneurship has a broad definition and that social entrepreneurs can go through five phases. The phases are:

- Phase 1 Opportunity identification
- Phase 2 Opportunity evaluation
- Phase 3 Opportunity formalization
- Phase 4 Opportunity exploitation
- Phase 5 Opportunity scaling-up

The theoretical framework also covers the motivations that people have in life. First is explained what people drives with the self-determination theory of Ryan and Deci (2000). Also are different researches found where the examined what social entrepreneurs drives. The following drivers have been named in these four studies: need to control, personal satisfaction, compassion, no financial focus, performance-oriented, attraction to society's current social problems, personal inspiration / intense life event, connection to the social problem, social networks, dream desirability, personal goal, and change / innovation.

The final part of the theoretical framework names the different qualities of social entrepreneurs found in different researches. Being innovative, committed, leadership qualities, ability to be alert, perseverance, emotionally involved, visionary, responsibility, risk-taking, creative, social and optimistic are the qualities that have been found.

A mixed method research has been carried out. Six social entrepreneurs have been interviewed in the qualitative research. The target group is asked to fill out a survey in the quantitatively research. Only thirty social entrepreneurs have filled out the whole survey. Both researches have been used to answer the question.

The research done with different social entrepreneurs showed that social entrepreneurs have different reasons to start an social enterprise. The following motivations have been found in the research: sense of purpose, lasting change in system and sense of justice, an opportunity, social capital, concern about the world, doing something for the world, compassion and wanting to perform. All motivations can be placed the three components of the self-determination theory(see Figure 2).

In addition to the motivations there has been a research done in the qualities of social entrepreneurs. It appears that in every phase certain qualities are needed. In phase one idealism and curiosity are needed. In phase two qualities such as eagerness and professionalism are need. The qualities of discipline and realistic are needed in phase three, but being realistic is also a requirement in phase four. In addition to being realistic cooperation and entrepreneurship qualities are also important in phase four. Finally, leadership qualities are required in phase five. In addition to the qualities per phase, there are also those which are needed in the entire entrepreneurship. The research shows that the qualities such as entrepreneurial qualities, perseverance, ambition, creative, eloquence, perseverance, determination, enthusiasm, willfulness, ability to take initiative, dedication, optimism, innovativeness, being social and guts are needed to.

A final conclusion from the research is that there are several things that help in the process of growths as a social entrepreneur. Like gaining experience, training, participating in programs specifically for entrepreneurs, self-reflection on personal development, having a coach, meeting inspiring people, taking a partner, talking to colleagues or get help from the environment.

All of the conclusions are combined in the figure below. The motivations drive people to start a social enterprise. During the entrepreneurship the entrepreneurs can use different qualities to go from one phase to next. Finally, social entrepreneurs do/get various things that promote their own development process.

The development of a social entrepreneur

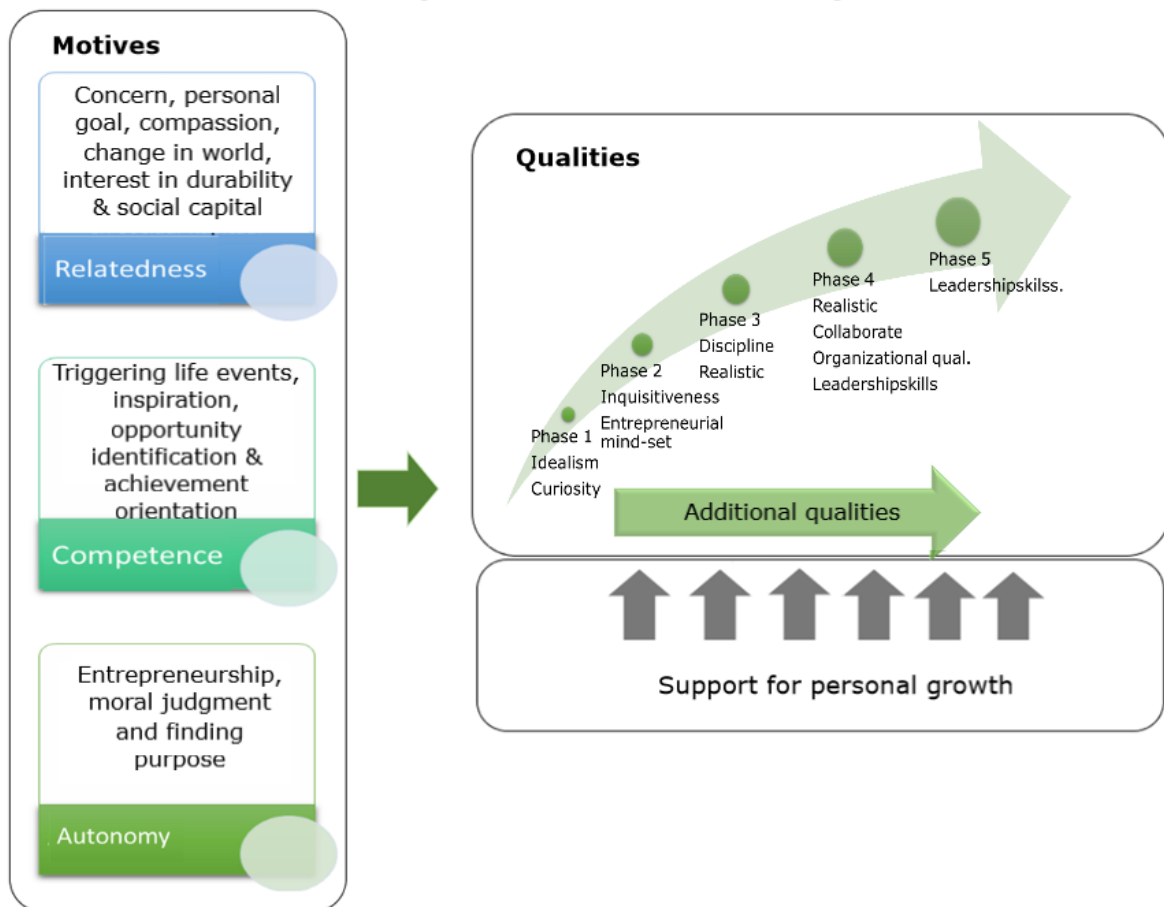


Figure 2 The development of a social entrepreneur

Inhoud

Leeswijzer	8
Hoofdstuk 1 Inleiding	9
1.1 Achtergrond	9
1.2 Organisatie GreenWish	9
1.3 Aanleiding	10
1.4 Maatschappelijke relevantie.....	10
1.5 Doelstellingen van het onderzoek.....	11
Hoofdstuk 2 Theoretische kader	12
2.1. Sociaal ondernemen	12
2.2 Sociaal ondernemer	21
2.3 Algemene conclusie	24
Hoofdstuk 3 Methode	25
3.1 Kwalitatieve onderzoek	25
3.2 Kwantitatieve onderzoek	26
Hoofdstuk 4 Resultaten	29
4.1 Deelvraag 1 :	29
4.2 Deelvraag 2:	33
4.3 Deelvraag 3:	37
4.4 Deelvraag 4:	39
Hoofdstuk 5 Conclusie	42
Hoofdstuk 6 Discussie	44
Literatuurlijst	46
Bijlagen.....	48
Bijlage 1 Topiclijst	48
Bijlage 2 Enquete	51

Leeswijzer

Dit document is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. Hoofdstuk één bestaat uit de inleiding, hierin worden de achtergrond, organisatie, aanleiding en maatschappelijke relevantie beschreven. In hoofdstuk twee staat het theoretisch kader, waarin de relevante theorieën en onderzoeken beschreven staan. Dit hoofdstuk is opgedeeld in drie onderdelen namelijk: sociale ondernemingen, de sociale ondernemer en een conclusie die getrokken is uit het theoretisch kader. Daarna komt hoofdstuk drie die beschrijft hoe het onderzoek uitgevoerd is. In hoofdstuk vier, het resultatenhoofdstuk, worden de gevonden resultaten per deelvraag beschreven en wordt antwoord gegeven op de deelvragen. Na het resultatenhoofdstuk komt de conclusie aan bod, daarin wordt de onderzoeksvraag beantwoord aan de hand van wat uit de resultaten is gekomen. In hoofdstuk vijf, de discussie, wordt teruggekeken op de inhoud en methode. Ook worden er aanbevelingen gedaan voor toekomstige onderzoeken. Aan het eind van het document zijn de literatuurlijst en bijlagen te vinden.

Hoofdstuk 1 Inleiding

De oprichter van Studio Jux heeft tijdens een reis naar Nepal een man ontmoet die helemaal paars gekleurd is. Hij had geen paarse kleding aan, maar zijn huid was paars. Hij was enorm verbaasd en kwam erachter dat hij door zijn werk paars werd. Hij werkte namelijk als iemand die kleren verft in de kleur paars. Hij en zijn partner vonden het jammer dat de werkcondities voor mensen in Nepal in fabrieken waar ze kleren maken slecht zijn en besloten een eigen kledingmerk op te zetten. Om dat merk te realiseren hebben ze besloten een fabriek op te zetten waar de werknemers een fatsoenlijk loon, vaste contracten, goede sociale voorzieningen en ondersteuning waar nodig, krijgen. Tevens houden ze ook rekening met het materiaal waaruit de kleding gemaakt wordt, waardoor de uitstoot van de fabriek minimaal blijft. Het gaat hen om sociale impact te maximaliseren in Nepal door middel van het merk Jux. De sociale ondernemers willen daarnaast ook een gezonde onderneming en verkopen zoveel kleding dat het bedrijf break-even draait (Verloop, Hillen en Peeters, 2018). Dit is een voorbeeld van één van de vele sociale ondernemers die door middel van een simpel idee impact willen maken op de levens van mensen en het milieu.

1.1 Achtergrond

Het sociaal ondernemerschap is een fenomeen dat jaren bestaat (Bornstein en Davis, 2010, p.2). Het begrip sociaal ondernemerschap wordt echter pas in de tweede helft van de twintigste eeuw gebruikt. Ashoka, een onderneming die sociaal ondernemerschap bevordert, door mensen met innovatieve sociale ideeën te financieren of praktisch te ondersteunen, heeft daar een grote rol bij gespeeld (Dees & Anderson, 2006). Daarna komt de term op in Europa waar sociaal ondernemerschap onder de derde sector (civil society) valt. Waarin eveneens verschillende studies, maatregelen en initiatieven plaatsvinden. Een beduidende maatregel is de creatie van een nieuwe rechtsvorm voor ondernemingen met een maatschappelijke doelstellingen (de Community Interest Company) in het Verenigd Koninkrijk. In Nederland komt sociaal ondernemerschap meer op door de verandering in de inrichting van de samenleving (Hogenstijn, 2018). In de troonrede van 2013 krijgt de term participatiesamenleving een doorslaggevende plaats in de maatschappelijke discussie. Waar de overheid zich zal terugtrekken en ruimte zal overlaten voor de samenleving krijgen de sociale ondernemers de kans om de ruimte in te vullen (Hogenstijn, 2018). Sinds 2010 namen de sociale ondernemingen toe, van ongeveer 3500 naar 6000 ondernemingen. En heeft de sector in 2016 65.000 tot 80.000 banen gecreëerd, dit is een stijging van 60 procent (Keizer, 2016). Keizer, et al. (2016) verwachten dat dit in de toekomst alleen maar zal stijgen.

1.2 Organisatie GreenWish

GreenWish is een organisatie die in 2003 is opgericht door Rinske van Noortwijk en Ineke van Zanten met als doel om het voor initiatiefnemers makkelijk te maken om duurzame en maatschappelijke ideeën te realiseren. GreenWish werkt soms als brug tussen initiatiefnemers en organisaties door samenwerking te faciliteren. Dit wordt gedaan op basis van ervaring, kennis en expertise. De afgelopen vijftien jaar heeft GreenWish ongeveer 1200 initiatieven bijgestaan. Elke initiatief had zijn eigen vraag voor de organisatie en deze kon bestaan uit advies, organisatievorm, financiering, marketing, netwerkopbouw, een luisterend oor bij tegenslag of hulp bij crowdfunding. Daarnaast heeft GreenWish verschillende opdrachten bij overheden, fondsen, natuur- en milieucentra. Voor overheden wordt onderzoek gedaan en advies gegeven. GreenWish helpt tevens fondsen bij het verhogen van hun financieel rendement door initiatieven die bij fondsen komen beter voor te bereiden bij het starten van hun initiatief of bij het helpen waar ze vast zijn gelopen. Bovendien begeleidt GreenWish Natuur- en Milieucentra bij de veranderingen die plaatsvinden in de sector (GreenWish, zd).

1.3 Aanleiding

Sociaal ondernemen is een persoonlijke reis die veel moed vereist om eraan te beginnen. Het is een persoonlijke reis, omdat een sociaal ondernemer begint met een idee en reist naar zijn/haar eindbestemming, namelijk zijn/haar visie bewerkstelligen om verandering in de wereld te brengen. Sommige sociale ondernemers stoppen met hun idee voor ze tot bloei zijn gekomen of beginnen er niet aan. Deels ligt de oorzaak in de systeemwereld (gemeente, banken en woningbouwcorporaties) en deels ligt dat bij de sociaal ondernemer zelf (de persoonlijke ontwikkeling).

De kwestie is dat er veel aanbod is voor de praktische kant van sociaal ondernemen en dat er weinig aandacht is voor de persoonlijke ontwikkeling van de ondernemer zelf. Hierdoor kunnen sociale ondernemers de praktische zaken van hun onderneming verder uitwerken. Wanneer een sociale ondernemer tegen een drempel aanloopt van persoonlijke aard, kan hij/zij minder snel ondersteuning of begeleiding vinden. Het dilemma speelt voornamelijk bij sociaal ondernemers die niet weten welke kwaliteiten ze verder dienen te ontwikkelen om hun volgende stap te kunnen zetten voor hun sociale onderneming. Of sociale ondernemers die niet weten hoe ze de volgende fase van hun sociale onderneming kunnen bereiken.

In 2012 publiceerde de KVK een artikel over een onderzoek rondom persoonlijke ontwikkeling bij conventionele ondernemers. Uit het onderzoek blijkt dat 82 procent van de bevraagde ondernemers persoonlijke ontwikkeling belangrijk vindt, maar slechts 44 procent investeert daadwerkelijk in zichzelf. Het blijkt dat de ondernemers die zichzelf blijven ontwikkelen succesvoller zijn dan ondernemers die dat niet doen. Tevens wordt aangegeven dat persoonlijke groei de volgende opbrengsten levert: meer zelfvertrouwen, meer inzicht, vertrouwen van de klant in het product/ de dienst en nieuwe impulsen aan onderneming. Persoonlijke ontwikkeling leidt tot ontwikkeling van de onderneming (Vahl, 2012).

De oprichters van GreenWish hebben na vijftien jaar ervaring, het vermoeden dat sociale ondernemers naast de groei van hun sociale onderneming tools nodig hebben die inzicht geven over hun persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast hebben ze met hun ervaring een unieke kijk op sociaal ondernemerschap. Ze willen in 2019 een boek schrijven, die een spiegel biedt aan sociale ondernemers over het persoonlijke proces van het sociaal ondernemen. Daarnaast willen ze facilitators inzicht geven in het persoonlijke proces van het creëren van een sociale onderneming. In het boek zullen de volgende zaken mogelijk behandeld worden: waarom mensen een sociale onderneming starten, welke persoonlijke ontwikkeling een sociale ondernemer zal doormaken en hoe dat de groei van de onderneming en sociaal ondernemer beïnvloedt, voorbeeld verhalen uit de praktijk, uit welke fasen sociaal ondernemen bestaat en welke kwaliteiten essentieel kunnen zijn in die fasen.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Persoonlijke groei speelt een centrale rol bij de bloei van een sociale onderneming. De opdrachtgevers hebben in hun ervaring opgemerkt dat er in de maatschappij weinig wordt aangeboden, waarbij de aandacht ligt bij de persoonlijke groei van sociaal ondernemers.. Hoewel dit een belangrijke factor kan zijn voor het welslagen van hun sociale onderneming. De sociale ondernemers hebben een maatschappelijke missie en kiezen bewust om de maatschappelijke waarde voorrang te geven boven het behalen van winst(Sociaal-economische Raad, 2015). Er zijn sociale ondernemingen die zich richten op arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zij creëren deels nieuw en structureel werk voor deze doelgroep. Andere sociale ondernemingen streven milieudoelen na, deze ondernemingen verminderen negatieve externe effecten, zoals uitstoot van CO2 en fijnstof, met positieve gevolgen voor de klimaatproblematiek en

volksgezondheid. Ook zijn er sociale ondernemers bij bewoners- en buurtbedrijven die werken aan een scala van maatschappelijke problemen in de buurt zoals armoedestress, veiligheid en leefbaarheid (Sociaal-economische Raad, 2015). Naast deze drie typen sociale ondernemers zijn er veel verschillende sociale ondernemers die een maatschappelijke missie hebben. Vaak combineren zij sociale en duurzame doelen. Uit een onderzoek van MKB servicedesk blijkt dat ondernemers zelf het grootste obstakel zijn voor bedrijfsgroei. Daaruit bleek dat het merendeel van de ondernemers niet de capaciteiten bezit om het bedrijf gestructureerd te laten groeien (Klees, 2018). Hoewel dit onderzoek gedaan is bij de conventionele ondernemers, die vaak het hoofddoel hebben om financiële winst te behalen, blijkt uit ervaring van de opdrachtgevers dat sociaal ondernemers tegen hetzelfde probleem aanlopen, echter met een ander effect. Namelijk dat de sociaal ondernemer een obstakel kan worden voor zijn/haar eigen sociale missie of dat deze sociaal ondernemer zijn onderneming niet goed kan of wil opschalen. Hierdoor kan de sociale verandering die een sociaal ondernemer teweeg wil brengen, stranden. Voor de maatschappij is een bloeiende stroom van sociaal ondernemers belangrijk, omdat zij grote bewegingen op gang kunnen zetten. Die beweging kan gaande en onstuitbaar worden (Van Noortwijk en Van Zanten, 2013). Het is belangrijk dat de sociaal ondernemer inzicht krijgt in het belang van persoonlijke ontwikkeling en waar hij/zij op kan letten tijdens zijn/haar persoonlijke reis als sociaal ondernemer.

1.5 Doelstellingen van het onderzoek

In deze paragraaf worden de doelstellingen van het onderzoek beschreven.

Doelstelling van opdrachtgever

De opdrachtgevers willen handvatten aan sociaal ondernemers bieden waarmee ze inzicht krijgen in hun persoonlijke ontwikkeling in relatie tot hun sociale onderneming. Hiervoor willen ze eind juni inzicht hebben in welke kwaliteiten en drijfveren essentieel zijn in de verschillende fasen van sociaal ondernemen om de onderneming tot een succes te maken.

Doelstelling van onderzoeker

Door middel van kwalitatief en kwantitatief onderzoek bij sociaal ondernemers erachter komen welke kwaliteiten en drijfveren essentieel zijn in de verschillende fasen van sociaal ondernemen.

Hoofdstuk 2 Theoretische kader

In dit hoofdstuk worden de relevante theorieën en onderzoeken beschreven, hieruit zullen ook een aantal deelvragen voortvloeien. Met behulp van deze deelvragen zal de onderzoeksvraag beantwoordt worden. Dit hoofdstuk is opgedeeld in drie delen, namelijk sociaal ondernemen, de sociale ondernemer en de conclusie.

2.1. Sociaal ondernemen

2.1.1 Definities

Sociaal ondernemen heeft verschillende definities in Nederland. Hieronder worden enkele definities kort beschreven.

Social Enterprise NL (zd.) gebruikt de definitie die de Europese Commissie en de Sociaal Economische Raad hanteert. De Europese definitie voor sociaal ondernemen bestaat uit de volgende punten:

1. Onderneemt primair vanuit een maatschappelijke missie (impact first).
2. Realiseert impact als zelfstandige onderneming die een dienst of product levert.
3. Heeft een verdienmodel.
4. Ziet winst als middel, niet als doel.
5. Is transparant en fair naar iedereen.
6. Is sociaal in de wijze waarop de onderneming wordt gevoerd.
7. Baseert bestuur en beleid op evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen.

Het handboek voor sociaal ondernemen in Nederland (Franssen, 2007) hanteert de volgende definitie: 'Met sociaal ondernemen wordt het streven en handelen aangeduid van organisaties, ondernemingen en individuen die zich inzetten voor het realiseren van maatschappelijke verbeteringen, op een financieel duurzame wijze. Sociale ondernemers genereren eigen inkomsten en zijn bereid risico's te nemen om hun doelstellingen te realiseren. Sociale ondernemers benoemen meetbare doelen op maatschappelijk (sociaal of ecologisch) en financieel gebied en doen aan prestatiemeting om hun prestaties te monitoren en stelselmatig te verbeteren.

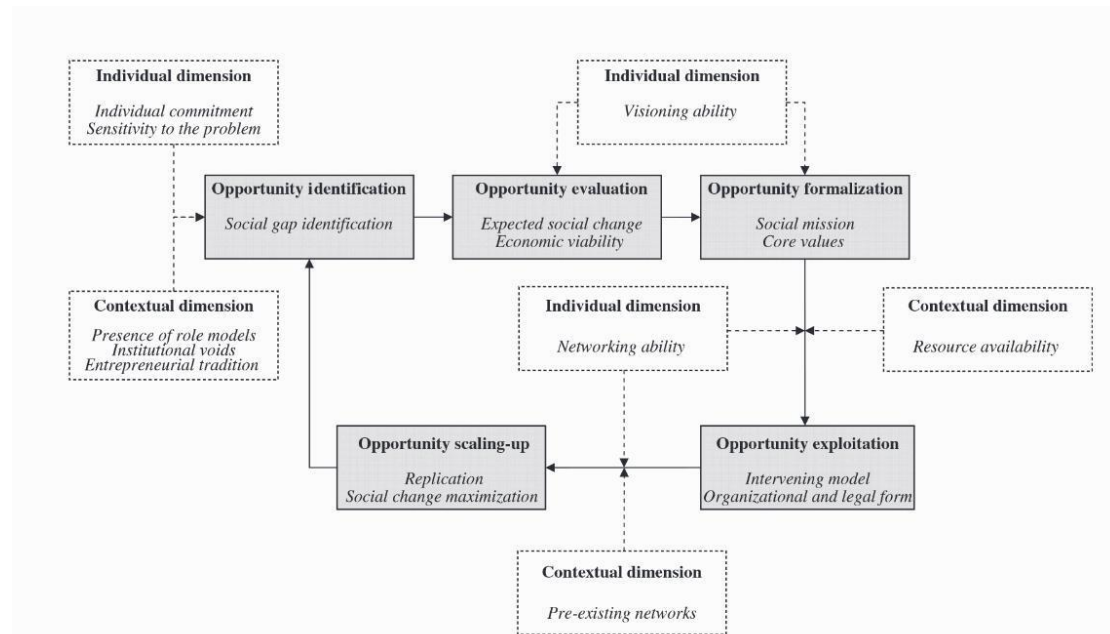
In het boek van Dagevos et al. (2015) wordt er geen eenduidige definitie of afgebakende omschrijving gehanteerd, omdat sociaal ondernemingen veelkleurig zijn en in talrijke vormen verschijnen. Tevens wordt beschreven dat sociale ondernemingen over grenzen gaan en hybride organisaties zijn, die opereren in de drie domeinen staat, markt en civil society. Sociaal ondernemen vindt plaats door cross-sectorale verbanden te leggen, zodat er maatschappelijke verschuivingen tot stand komen of een duurzame impact kan worden gemaakt.

2.1.2 Fasen van sociaal ondernemen

Alle sociaal ondernemingen doorlopen verschillende fasen om maatschappelijke verschuivingen tot stand te brengen. In deze paragraaf wordt het concept procesmodel van Perrini, Vurro en Costanza beschreven. In 2010 publiceerden Perrini et al. het concept procesmodel van sociaal ondernemen in de Journal Entrepreneurship and Regional Development. Dit model is gebaseerd op hun bevindingen van een diepgaand longitudinaal case onderzoek en bestaat uit de hoofdfasen van het sociaal ondernemers proces. Namelijk een kans herkennen, de kans afwegen, onderzoek doen naar hoe het opgezet kan/zal worden, de onderneming formaliseren en tot slot opschalen (Perrini et al., 2010).

1. Opportunity identification (kansen herkennen)

Het proces van sociaal ondernemen begint bij het identificeren van een sociale kans. Het bewust zijn en herkennen van een kans is een belangrijk vermogen van een ondernemer. Zowel conventionele als sociale ondernemers bezitten dit vermogen. Een sociale ondernemer focust zich op het verminderen van sociale lasten en het initiëren van sociale veranderingen.



Figuur 1: Concept fasen model van sociaal ondernemen volgens Perrini, Vurro en Costanza (2010)

2. Opportunity evaluation (kansen afwegen)

In deze fase stellen de onderzoekers dat een sociale ondernemer evalueert welke impact gemaakt kan worden en wat de economische levensvatbaarheid van de kans is. Dit wordt in het conventionele ondernemen gedaan door een kosten-baten analyse te maken. Bij het sociaal ondernemen wordt gekeken naar de reeks beschikbare middelen. Het doel van deze fase is om te achterhalen of de sociale kans de potentie heeft om impact te maken en een economische haalbaarheid heeft. In deze fase doet de sociaal ondernemer ook veel onderzoek en spreekt met verschillende partijen om een afweging te kunnen maken om door te zetten.

3. Opportunity formalization (onderzoek doen)

De sociale kans formaliseren is een cruciale fase in het proces, omdat in deze fase het idee wordt verwoord in een heldere en opvallende missie die naar de buitenwereld gecommuniceerd zal worden. De kans formaliseren naar een missie met kernprincipes en de impact beschrijven, is een belangrijke manier om belanghebbenden te overtuigen het project te omarmen en/of te ondersteunen. Hiermee is het mogelijk om de nodige mensen en middelen te verzamelen. In deze fase wordt veel onderzoek gedaan door de sociale ondernemer.

4. Opportunity exploitation (beginnen en kansen pakken)

De maatschappelijke mogelijkheid wordt benut wanneer de missie en kernwaarden worden vertaald naar een passend interventie-ontwerp en organisatievorm. Het is belangrijk dat de keuze afhankelijk is van de sociale of maatschappelijke behoefte. In deze fase wordt gepoogd om de verandering te initiëren in de maatschappij. Dit zal worden gedaan met behulp van de verschillende stakeholders, betrokkenen en middelen die in de vorige fase zijn verzameld.

5. Opportunity scaling-up (impact vergroten door op te schalen)

Het succesvol opschalen van een onderneming is de volgende stap om de maatschappelijke impact te verhogen. Opschaalbaarheid van sociale ondernemingen onderscheidt zich van conventionele ondernemingen. Bij sociale ondernemingen gaat het om groeien om sociale innovatie zo breed mogelijk te verspreiden. Hierdoor kan er grootschalige maatschappelijke verandering plaatsvinden. In deze fase is het belangrijk dat de bepalende factor waardoor de impact wordt gemaakt, wordt achterhaald. Tevens

is het belangrijk om de bepalende factor te kunnen toepassen in verschillende contexten. Als hier geen (of gebrekkig) rekening mee wordt gehouden kan het zijn dat er geen impact wordt gemaakt.

6. Tussenliggende dimensies

Verskillende factoren spelen een rol bij het implementeren van een innovatief idee. Namelijk de persoon die het proces uitvoert, maar ook de context waarbinnen gewerkt wordt.

6.1 Individuele dimensie

Het individu heeft volgens dit model veel invloed op het proces en het regelen van de zaken binnen een fase om naar de volgende fase te kunnen gaan. In de eerste fase identificeert een sociaal ondernemer een mogelijkheid voor verandering. Deze wordt beïnvloed door zijn/haar verbintenis en sensitiviteit voor het maatschappelijk probleem. Na het identificeren van de kans is het belangrijk om deze van een oplossing te voorzien. Hier gebruikt een ondernemer het vermogen om te verbeelden. Door middel van dit vermogen bedenkt een ondernemer een innovatieve oplossing en/of verwoordt hij/zij een missie en kernwaarden. Met een concrete, heldere en overtuigende formalisatie van de kans gebruikt de ondernemer zijn netwerkvermogen om deze naar de buitenwereld te brengen. Door het vermogen van de sociale ondernemer om verbindingen te maken met de omgeving of relevante partijen (netwerken), wordt de potentie van de sociale onderneming gerealiseerd. Netwerken verbetert de effectiviteit van de onderneming en vergroot de markt en het klantenbestand.

6.2 Contextuele dimensie

De mate waarin de institutionele context op de hoogte is van de kans, de aanwezigheid van rolmodellen en het niveau van concurrentie binnen de maatschappij, dragen allemaal bij aan het identificeren van een kans. Zonder deze zaken is het lastig de kans te identificeren. Zo zullen ondernemers bijvoorbeeld een kans niet kunnen identificeren als er geen rolmodellen zijn die laten zien dat een probleem aangepakt kan worden. Tevens hangt het succes van de onderneming af van het aanbod van hulpbronnen en de bestaande netwerkkringen. Als er weinig hulpmiddelen en/of netwerkkringen aanwezig zijn, kan het lastig worden voor een sociaal ondernemer om de doelen te behalen.

2.1.3 Conclusie

In dit onderzoek wordt de volgende omschrijving van sociaal ondernemen gehanteerd: Sociaal ondernemen is het ondernemen vanuit een maatschappelijke/duurzame missie om maatschappelijke meerwaarde te creëren (impact maken). Sociale ondernemingen hebben een verdienmodel en opereren binnen de staat, markt en sociaal kapitaal. Het concept fasen model (Perinni, et al., 2010) zal tijdens het onderzoek toegepast worden om te achterhalen welke kwaliteiten een sociaal ondernemer nodig heeft per fase. Dit betekent dat de verschillende fasen onderzocht zullen worden tijdens het veldonderzoek.

2.2 Sociaal ondernemer

2.2.1 Drijfveren

2.2.1.1 Definitie

Het concept drijfveren verwijst naar alle processen met betrekking tot het voelen van een behoefte of verlangen. Maar ook het activeren, sturen en volhouden van mentale en fysieke activiteit die gericht is op bevrediging van de behoefte. En daarmee pogen de sensatie van de behoefte of verlangen te reduceren. Vele motivaties zijn een combinatie van biologische en psychologische behoeften (Zimbardo, et al, 2017). Als er gesproken wordt over motivatie dan worden vaak termen gebruikt zoals: doorzettingsvermogen, verlangen, drive, instinct, energie, doel of wil. Deze termen verwijzen ook naar innerlijke psychologische krachten. Er zijn verschillende onderzoekers die hier onderzoek naar hebben gedaan (Zimbardo, et al., 2017).

De zelfdeterminatietheorie

In deze theorie van Ryan en Deci (2000) wordt verondersteld dat mensen van nature proactief hun omgeving willen vormgeven en dat deze activiteit gericht is op groei en integratie van zichzelf. Hierbij is het essentieel dat mensen zich in een stimulerende omgeving bevinden, waar ze kunnen groeien en integreren. Een stimulerende omgeving is een omgeving waar drie componenten aangeboden worden: autonomie, competentie en verbondenheid.

1. De behoefte aan autonomie: Deze behoefte verwijst naar de wens om psychologisch vrij te kunnen handelen en niet onder druk staat. Een individu gaat inherent op zoek naar het ervaren van individuele vrijheid en het gevoel van zelfbeschikking (Ryan en Deci, 2000).
2. De behoefte aan competentie: De behoefte aan competentie wil zeggen dat mensen zich bekwaam voelen om een gewenst resultaat neer te zetten. Ze proberen het resultaat te beheersen en beheersing te ervaren (Ryan en Deci, 2000).
3. De behoefte aan verbondenheid: Deze wordt gedefinieerd als de wens om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd te voelen, voor zichzelf en voor anderen te zorgen (Ryan en Deci, 2000).

In de theorie wordt onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie betekent dat een individu handelt vanuit zijn/haar eigen wil/verlangen. Deze motivatie komt van het persoonlijk streven en plezier. Extrinsieke motivatie houdt in dat de motivatie extern gegeven wordt, zoals geld krijgen of het vermijden van straf. Dit verschil wordt gemaakt op basis van waaruit het gedrag wordt aangedreven. Een extrinsieke motivatie kan de intrinsieke motivatie verdringen. Autonomie en competenties zijn bepalend voor intrinsieke motivatie. Indien een persoon aan de drie componenten van de zelfdeterminatietheorie voldoet, kan hij/zij beter functioneren en groeien (Zimbardo, 2017).

De theorie biedt een raamwerk voor hoe werknemers meer extrinsiek gemotiveerd kunnen worden zonder dat hun intrinsieke motivatie ondermijnd wordt. Een werkgever kan bijvoorbeeld in individuele gesprekken en bij organisatieveranderingen ervoor zorgen dat de genoemde basisbehoeften van werknemers gewaarborgd blijven (van den Broeck et al, 2009).

2.2.1.2 Onderzoeken naar drijfveren sociaal ondernemers

Onderzoek 1

Uit het onderzoek van Ruskin en Webster (2011) blijken sociaal ondernemers verschillende drijfveren te hebben die ze verzameld hebben onder drie hoofdzaken. Namelijk inzet voor gemeenschap, emotionele motivatie en behoefte om in controle te zijn.

Inzet voor gemeenschap

Drie aspecten van de inzet van de sociaal ondernemer worden beschreven, namelijk het gevoel van verplichting, streven naar rechtvaardigheid en identificeren met de doelgroep. Het gevoel van verplichting voelen sommige sociaal ondernemers niet als een bewuste keuze, maar meer als een lotsbestemming of een oproep om actie te ondernemen. Andere sociaal ondernemers voelen zich verplicht om iets verkeers in de wereld te verbeteren wat ze eerder in hun leven ervaren hebben. Daarnaast voelen sommigen zich gemotiveerd om meer rechtvaardigheid in kansen of middelen te bereiken. Een derde hoeksteen van de inzet is de identificatie die een sociaal ondernemer heeft met de gemeenschap. Hierdoor zullen ze sneller empathie ervaren ten opzichte van de gemeenschap in nood.

Emotionele motivatie

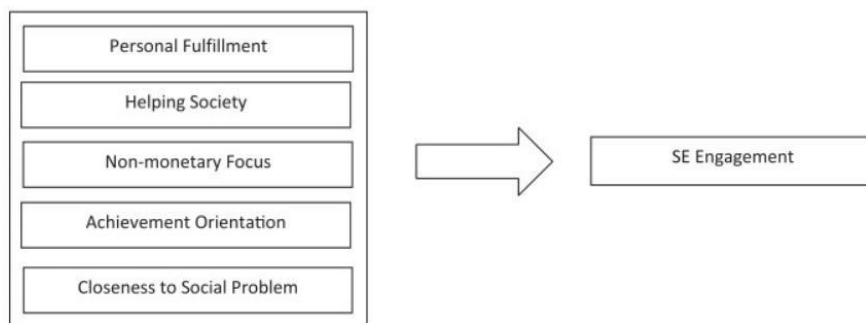
Uit het onderzoek is ook naar voren gekomen dat de sociale ondernemers zowel voldoening als frustratie als motivatie ervaren. Voldoening wordt beschreven als liefde voor het vak of vreugde ervaren tijdens het werk. Echter worden sommige gestoord door het probleem dat ze aanpakken. Door deze frustratie worden ze gedreven om het probleem zelf aan te pakken. Sommige ervaren frustratie in hun vorige banen, doordat het geen voldoening geeft of doordat het als eindeloos aanvoelt. Dit geeft hen het gevoel om iets nieuws te zoeken en over te schakelen naar het sociaal ondernemen.

Behoeft om in controle te zijn

Sociaal ondernemers zijn gemotiveerd om de touwtjes in handen te hebben, zodat ze zich autonoom voelen om hun waarde te kunnen tonen. De sociaal ondernemers willen enige controle hebben over hoe de dingen vooruitgaan, hetzij persoonlijk of voor de gemeenschap.

Onderzoek 2

Uit het onderzoek van Germak en Robinson (2013) blijkt dat mensen door de volgende redenen gedreven worden tot sociaal ondernemen: persoonlijke voldoening, helpen van de maatschappij, geen financiële focus, prestatie georiënteerd en connectie met het sociaal probleem. Volgens deze theorie kunnen verschillende mensen met verschillende achtergronden een sociale onderneming starten indien hij/zij een unieke combinatie bezit van de genoemde motivaties. Hieronder worden deze factoren beschreven.



Figuur 2.2: Motivaties volgens Germak en Robinson (2013)

Persoonlijke voldoening

Sociaal ondernemers worden gemotiveerd om persoonlijke voldoening te vinden in hun sociale onderneming. Uit het onderzoek blijkt dat ondernemers sterk het verlangen hebben om eigen baas te worden en leken zij niet gemotiveerd te worden om alleen te voldoen aan hun basisbehoeften. Ze hebben ook de behoefte om hun mogelijkheden optimaal te benutten. Deze behoefte aan zelfactualisatie wordt vervuld bij het opzetten van een sociale onderneming.

Helpen van de maatschappij

Sociaal ondernemers worden gedreven door de maatschappij te helpen om veranderingen te bewerkstelligen. Een verandering die van nut is voor de maatschappij en de wereld. Betrokken zijn bij het maatschappelijke belang en compassie zijn de twee sleutelcomponenten voor de motivatie om de maatschappij te helpen.

Geen financiële focus

Ook is uit dit onderzoek gebleken dat sociaal ondernemers weinig interesse in geldzaken hadden of zich ongemakkelijk voelden bij geldzaken. Degenen die weinig interesse hadden in geldzaken vonden hun sociale doel het belangrijkste. En sommige sociale ondernemers voelen zich ongemakkelijk bij geldzaken, omdat sociale hulp vaak vrijwillig is/was of omdat het betaald werd via de overheid. Ondanks dat bij sociaal ondernemen geld geen doel vormt, is het belangrijk om de focus te leggen bij financieel management en dienen de ondernemers zich comfortabel erbij te voelen.

Prestatie georiënteerd

Sociaal ondernemers zijn, zoals andere mensen, gemotiveerd om hun werk uit te voeren vanwege de noodzaak om een significante prestatie te bereiken en daarvoor een soort erkenning te krijgen. Bijna alle respondenten van het onderzoek van Germak and Robinson (2013) beschreven een wens om een significante prestatie te bereiken door middel van sociaal ondernemerschap.

Connectie met het sociaal probleem

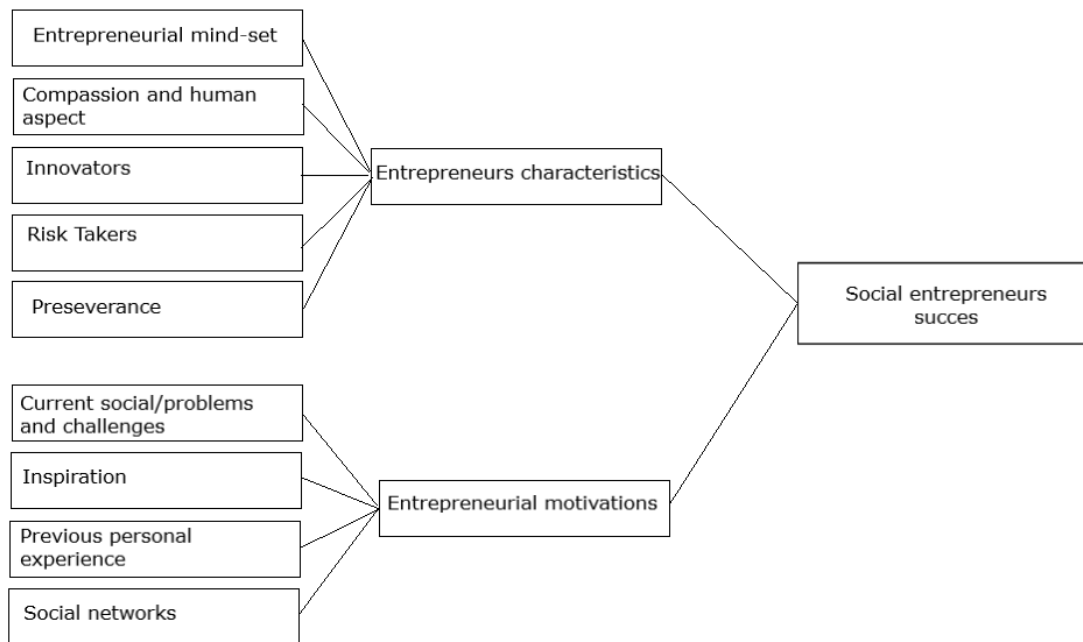
Uit het onderzoek bleek dat bijna alle geïnterviewden een connectie hadden met het sociaal probleem. Deze connectie motiveerde hen om sociale verandering te bewerkstelligen door een sociale onderneming te beginnen.

Onderzoek 3

Ghalwash, Tolba en Ismail (2017) hebben een onderzoek uitgevoerd onder een aantal Egyptische sociaal ondernemers en experts. Met hun onderzoek dragen ze een concept model bij waarin de motivaties en eigenschappen van succesvolle sociaal ondernemers overzichtelijk worden weergegeven. Het conceptuele raamwerk (dat in figuur 2.3 is weergegeven) combineert de kenmerken en drijfveren van sociaal ondernemers. Onderaan worden de drijfveren: inspiratie, persoonlijke ervaring, sociale netwerken, huidige sociale problemen en uitdagingen beschreven. Deze hebben in combinatie met de eigenschappen invloed op het succes van sociaal ondernemers.

Huidige sociale problemen en uitdagingen

Mensen zijn gemotiveerd om door middel van hun sociale onderneming de maatschappij te helpen. Dit is het grote verschil tussen conventionele en sociale ondernemers. Sociaal ondernemers worden geactiveerd om onvervulde sociale problemen op te lossen en sociale waarde te creëren met hun onderneming.



Figuur 2.3: Social entrepreneurs and motivation framework (Ghalwash, Tolba en Ismail, 2017)

Inspiratie

Sociaal ondernemers kunnen blootgesteld worden aan andere situaties en ervaringen die hen inspireren om met nieuwe ideeën sociale problemen aan te pakken. Deze inspiratie kan komen van verschillende bronnen zoals een buitenlandse reis of religieuze overtuigingen. Vooral reizen en internationale werkervaring lijken een essentiële bron te zijn om geïnspireerd te worden. Frequent naar het buitenland reizen schijnt een positieve invloed te hebben op creativiteit en sociale ondernemingen.

Persoonlijke ervaring

Verschillende persoonlijke ervaringen, zoals het overlijden van een dierbare of relatie met een kwetsbaar persoon, kunnen mensen brengen tot het besluit om een sociale onderneming te starten. Bepaalde ervaringen zetten hen toe tot het starten van sociale projecten om veranderingen te initiëren.

Sociale netwerken

Sociale ondernemers ontvangen aanmoediging, steun en kracht van vrienden, hun persoonlijk netwerk en collega's. Dit helpt bij het vinden van motivatie om door te blijven gaan met het sociaal ondernemen. Tevens blijkt uit het onderzoek dat het informele netwerk een belangrijk motief is voor mensen om te beginnen met sociaal ondernemen. Buiten het informele netwerk is er het formele netwerk en deze helpt bij het verkrijgen van financiële steun, ondersteuning en vaardigheden om de onderneming te laten bloeien.

Relaties en netwerken zijn essentieel bij het begeleiden van menselijk gedrag. Aanzienlijk veel sociaal ondernemers ervaren fysieke en emotionele steun van hun netwerk en gemeenschap als een inspiratie om hun missie te bereiken. Sociale netwerken zijn tevens invloedrijk voor de verschillende stadia van het sociaal ondernemersproces. Succesvolle sociale ondernemers zijn ervaren, financieel zelfstandig en sterk in hun ecosysteem. Ook is succesvol ondernemerschap een som van een interne en externe sociaal kapitaal. Een interne sociaal kapitaal is gebaseerd op de relaties tussen de leden van de organisatie. Het extern sociaal kapitaal bestaat uit individuen of groepen buiten de organisatie.

Social Entrepreneurs Motivations	
Taking the initiative to start	Having the persistence to continue
1. Current Social Problems and Challenges - Desire to solve unmet social needs - Desire to change society, leading them to identify opportunities and find innovative solutions 2. Inspiration - Exposure to different situations and experience that inspire new ideas and vision - Trip abroad or inherited religious beliefs can be a source of inspirations 3. Previous personal experience - Personal experiences of social entrepreneurs drive them to start social projects - Different experiences incite entrepreneurs' ambitions to seek welfare and happiness for others.	1. Social networks - Social networks provide reinforcement in guiding human behavior - Social entrepreneurs receive encouragement, support and drive strength - Social networks provide emotional, rational and physical support to social entrepreneurs - Social networks help entrepreneurs to get access to finance - Social networks give skills and know-how for organizations to thrive

Tabel 2.1: Korte samenvatting van de motivaties (Ghalwash et al, 2017)

Onderzoek 4

Een sociaal ondernemer stelt zichzelf vaak twee vragen voordat hij/zij de keuze maakt om het sociaal ondernemerschap aan te gaan. Namelijk: 'Denk ik dat ik het kan?' en 'Wat zijn de voordelen die een sociaal ondernemerschap mij zullen brengen?' Deze vragen verwoordt De Vries (2019) als waargenomen wenselijkheid en waargenomen haalbaarheid in een conceptmodel. De waargenomen wenselijkheid en haalbaarheid worden beïnvloed door drie drijfveren en drie factoren. Empathie, compassie en een moreel oordeel zijn belangrijke motivaties om voldoende wilskracht te krijgen om een sociale onderneming te starten. Tevens heeft het persoonlijke doel invloed op de keuze om te starten met sociaal ondernemen. Hieronder zullen de waargenomen wenselijkheid, waargenomen haalbaarheid en overige factoren worden beschreven aan de hand van het onderzoek van De Vries (2019).

Waargenomen wenselijkheid

Empathie en compassie

Een sociaal ondernemer wordt geraakt door de negatieve situatie van anderen of van de omgeving. Empathie is de capaciteit van het delen en het herkennen van de gevoelens van anderen en is een belangrijk onderdeel om te kiezen voor het sociaal ondernemerschap. Empathie zelf genereert niet voldoende wilskracht om een sociale onderneming te starten. Echter een combinatie van empathie en compassie wel. Compassie duidt aan dat er een emotionele verbinding met het lijden van een gemeenschap is. Compassie in deze definitie dekt een groter geheel, waar empathie meer gerelateerd is met individuen (De Vries, 2019).

Moreel oordeel

Sociaal ondernemers hebben vaak een moreel oordeel over wat goed is voor mensen, de planeet of over het financiële aspecten (winst). Dit is geïdentificeerd als een belangrijke drijfveer voor hun keuze van sociaal ondernemerschap (De Vries, 2019).

Waargenomen haalbaarheid

Self efficacy is een karaktertrek die helpt bij het haalbaar maken van het opstarten van een sociale onderneming. Een sociaal ondernemer met een sterke zelfwerkzaamheid (self efficacy) gelooft in zijn/haar eigen kunnen waarmee hij of zij positieve sociale verandering zal initiëren (De Vries, 2019).

Vermogen

Het vermogen bestaat uit het hebben van skills, competenties en kennis om te kunnen handelen als een sociaal ondernemer. Belangrijke competenties zijn het herkennen van een mogelijkheid, maken van beslissingen, risico's nemen, moeilijkheden confronteren en het overwinnen en doorzetten (De Vries, 2019).

Sociaal kapitaal

Sociaal ondernemerschap wordt door veel ondernemers als moeilijk ervaren, maar sociaal kapitaal kan daar veel ondersteuning bij bieden, waardoor de onderneming haalbaar kan worden. Sociaal kapitaal bestaat uit verschillende sociale relaties die op verschillende wijzen ondersteuning bieden. Er kan bijvoorbeeld mentale, fysieke en financiële hulp aangeboden worden door verschillende partijen (De Vries, 2019).

Persoonlijk doel

Sociaal ondernemers geven aan dat ze doormiddel van hun ondernemerschap een verschil in de samenleving willen maken en zinvol voor anderen willen zijn door hen te helpen bij aanhoudende sociale dilemma's, oftewel een verlangen naar zinvolheid door mensen te helpen. Het doel van sociaal ondernemers is om de behoeften van samenlevingen bij te staan. (De Vries, 2019).

Overige factoren

De Vries (2019) geeft in zijn onderzoek aan dat een carrière pad en levensgebeurtenissen ook een rol spelen bij de keuze om te starten met een sociale onderneming. Sommige sociale ondernemers starten met een commerciële carrière, maar komen erachter dat ze sociale innovatie/verandering niet kunnen bewerkstelligen binnen hun werkveld. Zij besluiten dan te gaan ondernemen om die innovatie of verandering te pogen te bewerkstelligen. Daarnaast denken deze sociale ondernemers 'out-of-the-box' in tegenstelling tot hun collega's. Ze merken op dat de overheid, gemeentes of organisaties falen om dilemma's op de juiste wijze op te lossen. Intense levensgebeurtenissen, zoals ziekte, verlies, exclusie, inspiratie, natuurrampen of traumatische ervaringen in de jeugd, zijn factoren die mensen er toe kunnen drijven om sociale dilemma's op te willen lossen (De Vries, 2019).

2.2.1.2 Conclusie

Met behulp van deze onderzoeken en theorieën is een beeld geschetst over wat drijfveren zijn en welke drijfveren mensen hebben om een sociale onderneming te starten. De behoeftehiërarchie en zelfdeterminatietheorie lichten toe welke motivaties mensen hebben. Het is voor dit onderzoek belangrijk om in de literatuur uit te zoeken welke specifieke drijfveren sociaal ondernemers ertoe gedreven hebben sociale verandering te willen bewerkstelligen.

Uit de onderzoeken van Ruskin en Webster (2011), Germak en Robinson (2014), Ghalwash, et al (2017) en De Vries (2019) blijken dat sociaal ondernemers verschillende drijfveren kunnen hebben om te beginnen met sociaal ondernemen. Namelijk: behoefte om in controle te zijn, persoonlijke voldoening, compassie, geen financiële focus, prestatie georiënteerd, de wens huidige sociale problemen van de maatschappij aan te pakken, persoonlijke inspiratie, persoonlijke ervaring/intense levensgebeurtenis, connectie met het sociaal probleem, sociale netwerken, waargenomen wenselijkheid, persoonlijk doel, en verandering/innovatie willen bewerkstelligen.

Voor het onderzoek is het relevant om te achterhalen of deze drijfveren overeenkomen met de drijfveren van de ondernemers in Nederland die meedoen aan het onderzoek.

Hierom is de volgende deelvraag geformuleerd.

'Welke drijfveren hebben sociaal ondernemers?'

2.2.2 Kwaliteiten

2.2.2.1 Definitie

Ieder mens beschikt over kwaliteiten die specifiek bij hem/haar horen, deze liggen verankerd. Ze worden ontwikkeld vanuit basiseigenschappen waarin de ene mens zich onderscheidt van de andere. Dit wordt ook wel een kernkwaliteit genoemd (Gramsbergen-Hoogland et al., 2016). In dit onderzoek wordt de definitie van Daniel Ofman gehanteerd. Volgens Ofman (2008) zijn kernkwaliteiten de specifieke sterktes die iemand onderscheid. Ze maken mensen tot wie ze zijn. Mensen bezitten kwaliteiten bij hun geboorte en ontwikkelen deze in hun ontwikkeling. Dat proces van ontwikkeling is individueel en sterk gebonden aan de levensloop, levensomstandigheden en beïnvloeding door de omgeving/het netwerk.

Ofman definieert kernkwaliteiten als volgt (2008):

"Eigenschappen die tot het wezen (de kern) van een persoon behoren: ze doordringen de hele mens en stellen al diens meer of minder in het oog springende eigenschappen in een bepaald licht. Een kernkwaliteit is de specifieke sterke eigenschap waar we bij hem of haar direct aan denken."

2.2.2.2 Theorieën

Onderzoek 1

In het onderzoek van Ghalwash, Tolba en Ismail (2017) beschikken sociale ondernemers over een ondernemersmentaliteit, compassie, innovatief vermogen, het durven nemen van risico's en doorzettingsvermogen. In de tabel hieronder wordt een kort overzicht weergegeven van de kwaliteiten die sociaal ondernemers ontwikkeld hebben.

Social Entrepreneurs Characteristics	
Taking the initiative to start	Having the persistence to continue
<ol style="list-style-type: none">1. Entrepreneurial Mind-set<ul style="list-style-type: none">- Previous work experience- Knowledge, skills and know-how2. Innovation<ul style="list-style-type: none">- Create new product/services, delivery processes and business models3. Compassionate and humanitarian aspects<ul style="list-style-type: none">- Driven by compassion and social responsibility- Empathetic and understanding of gain rewards from benefitting others4. Risk-Taking<ul style="list-style-type: none">- Challenges embedded in cultural norms- Face additional uncertainties and risks- Face political instability and economic difficulties	<ol style="list-style-type: none">1. Preserverance<ul style="list-style-type: none">- The ability to overcome adversity such as bureaucracy, corruption and absence of government support- Overcome the absence of legal structures, financial support, culture, innovation and other external challenges and barriers

Tabel 2.2: Korte beschrijving van eigenschappen (Ghalwash et al, 2017)

Ondernemersmentaliteit

Sociaal ondernemers delen dezelfde ondernemersgeest met conventionele ondernemers. Hun persoonlijke ervaringen zijn fundamenteel voor de ontwikkeling van hun ondernemersmentaliteit, waardoor ze kansen kunnen identificeren en benutten. Sociale ondernemers gebruiken hun ondernemersvaardigheden en/of ervaring om sociale problemen en een innovatieve oplossing daarvan te ontdekken. Het ontdekken van sociale kansen komt door kennis, ervaring of kan een reactie zijn op bepaalde sociale fouten/tekortkomingen. De respondenten van dit onderzoek hadden ervaring met de sociale kwesties, omdat ze er persoonlijk mee waren geconfronteerd. De combinatie van persoonlijke ervaring en hun ondernemersgeest leiden tot het opzetten van een sociale onderneming om een maatschappelijk probleem aan te pakken.

Innovatie

Innovatie en creativiteit zijn gemeenschappelijke thema's die veel worden benadrukt in de literatuur over sociaal ondernemerschap. Ook uit dit onderzoek blijkt dat alle

respondenten een nieuw product, dienst, leveringsproces of bedrijfsmodel hebben ontwikkeld om het probleem in de Egyptische maatschappij op te lossen.

Compassie

Sociale kansen worden vaak gevonden en gedefinieerd door mensen die zich bewust worden van bepaalde sociale aspecten of problemen. Door de ondernemersgeest wordt het probleem geïdentificeerd en door compassie willen de mensen iets betekenen voor de oplossing van het probleem. Compassie tegenover een gemeenschap is een overeenkomstige persoonlijke eigenschap die gevonden is onder de sociale ondernemers. Emoties en empathie spelen een belangrijke rol in het ondernemersproces, voornamelijk op het moment dat de ondernemers voor de keuze staan om hun missie voort te zetten. Tevens benadrukt deze studie hoe de toewijding en betrokkenheid van sociale ondernemers bij het probleem invloed hebben op de vooruitgang en het succes van hun onderneming. Door het succes ontstaat er meer emotionele betrokkenheid en toewijding aan het probleem.

Risico's nemen

De onderzoekers geven aan dat sociale ondernemers in ontwikkelingslanden grotere risico's nemen, met name in de opstartfase. Uit het onderzoek blijkt dat de uitdagingen zaten in de ingebedde familie- en culturele normen, externe onzekerheden, politieke instabiliteit en economische problemen. Daarnaast zijn sociaal ondernemers bijzonder, omdat ze ondernemen zonder de stimulans van winstbeloning of ondersteuning van de overheid. Ondanks deze uitdagingen durven sociaal ondernemers het risico te nemen om maatschappelijke dilemma's aan te pakken.

Doorzettingsvermogen

Het vermogen om door te zetten is een veelvoorkomend kenmerk van effectieve sociaal ondernemers. Door hun doorzettingsvermogen overwinnen ze tegenslagen om hun missie te blijven behalen.

Onderzoek 2

Abu-Saifan (2012) heeft gepoogd om een algemene definitie te creëren van het concept sociaal ondernemerschap. Hij creëert een tabel voor de unieke en overeenkomstige eigenschappen van conventionele en sociaal ondernemers. Dit doet hij op basis van verschillende onderzoeken.

Unique characteristics of the profit-oriented entrepreneur	Characteristics common to both types	Unique characteristics of the social entrepreneur
<ul style="list-style-type: none"> • High achiever • Risk bearer • Organizer • Strategic thinker • Value creator • Holistic • Arbitrageur 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovator • Dedicated • Initiative taker • Leader • Opportunity alert • Persistent • Committed 	<ul style="list-style-type: none"> • Mission leader • Emotionally charged • Change agent • Opinion leader • Social value creator • Socially alert • Manager • Visionary • Highly accountable

Tabel 2.4: Tabel van Abu-Saifan (2012)

De middelste kolom van de tabel geeft aan wat de overeenkomstige kwaliteiten zijn die conventionele en sociaal ondernemers bezitten. Ze zijn beide innovatief, toegewijd, initiatiefnemers, leiders, alert voor kansen en doorzetter. De unieke kwaliteiten die een sociaal ondernemer bezit zijn missie gedreven leiders, emotioneel betrokken, veranderingsmanager, opinieleider, in staat om sociale waarde te scheppen, alert zijn naar maatschappelijke/sociale kansen, managers kwaliteiten, visionair en een bijzonder verantwoordelijkheidsgevoel.

Onderzoek 3

In India heeft Vasakarla in 2008 onderzoek gedaan naar de kwaliteiten van sociaal ondernemers. Uit haar onderzoek bij 75 willekeurige Indiase sociaal ondernemers komt naar voren dat het starten van een sociale onderneming veroorzaakt wordt door een sociale verbinding met een maatschappelijk probleem. Het doel van een sociale ondernemer is dan om sociale verandering teweeg te brengen en deze over te dragen aan de maatschappij. Hiervoor is het vereist dat een sociaal ondernemer dapper is en risico's durft te nemen. Een sociaal ondernemer durft risico's te nemen en houdt bij het ondernemen rekening met de menselijke/natuurlijke waarden en ethiek. De tweede kwaliteit die een sociaal ondernemer bezit, is innoverend zijn, dit is een kwaliteit die overeenkomt bij de verschillende sociaal ondernemers. Sociaal ondernemers blijken te beschikken over leiderschapskwaliteiten. Ze stimuleren een participatieve werkcultuur waarin collega's hun gedachten kunnen delen over verschillende zaken. Ze zijn tevens creatief en werken goed in flexibele omgevingen met verschillende mensen. Tot slot zijn sociaal ondernemers optimistisch.

2.2.2.3 Conclusie

Uit bestaande onderzoeken blijkt dat sociaal ondernemers beschikken over de volgende kwaliteiten: innovatief zijn, toegewijd, leiderschapskwaliteiten, vermogen om alert te zijn, doorzettingsvermogen, emotioneel betrokken, visionair, verantwoordelijkheid, risicovol, creatief, flexibel, sociaal en optimistisch. In het veldonderzoek zal onderzocht worden of sociaal ondernemers in Nederland deze eigenschappen ook bezitten en welke kwaliteiten belangrijk zijn in de verschillende fasen van sociaal ondernemen. Kwaliteiten zijn niet statisch, zoals Ofman (2010) beschreven heeft. Gedurende het ondernemen kunnen de sociale ondernemers een ontwikkeling maken in hun kwaliteiten. In het concept model van Perinni et al (2010) wordt beschreven dat sociaal ondernemers verschillende kwaliteiten nodig hebben per fase om van de ene fase naar de andere fase te kunnen bewegen. Uit het literatuuronderzoek komt niet duidelijk naar voren of de sociaal ondernemers een ontwikkeling ervaren tijdens het proces van sociaal ondernemen. Om dit verder te onderzoeken is de volgende deelvraag geformuleerd: Wat is nodig om kwaliteiten te ontwikkelen die sociaal ondernemers nodig hebben voor een succesvolle sociale onderneming?

Bovendien is niet duidelijk welke kwaliteiten iedere fase van het sociaal ondernemen nodig heeft. Dit is belangrijk voor het onderzoek, omdat de opdrachtgevers een duidelijk overzicht willen hebben van welke kwaliteiten nodig zijn per fase. Daarom is de volgende deelvraag geformuleerd: Welke kwaliteiten hebben de sociaal ondernemers nodig in de verschillende fasen van hun sociale onderneming?

In de onderzoeksvraag wordt gevraagd: 'Welke drijfveren en kwaliteiten hebben sociaal ondernemers nodig om een sociaal onderneming tot een succes te maken?' Maar wat is succes bij het sociaal ondernemen of wanneer is een sociale onderneming succesvol. Deze vragen worden ook gesteld door de opdrachtgever. Ghalwash et al (2017) beschrijven de motieven en een aantal eigenschappen (deze zullen in het volgende hoofdstuk worden beschreven) die leiden tot een succesvolle sociale ondernemingen, maar wat zijn succesvolle sociale ondernemingen precies? Wat bepaalt dan wat succesvol is? Hierom is besloten om de volgende deelvraag te formuleren: 'Hoe definiëren sociaal ondernemers een succesvolle sociale onderneming?'

2.3 Algemene conclusie

Uit het literatuuronderzoek is naar voren gekomen welke definitie van sociaal ondernemen gehanteerd wordt tijdens dit onderzoek, uit welke fasen sociaal ondernemen bestaat, welke drijfveren sociaal ondernemers aanzet tot sociaal ondernemerschap en over welke kwaliteiten sociaal ondernemers kunnen beschikken. Hieruit zijn de volgende deelvragen naar voren gekomen, namelijk:

Deelvraag 1: 'Welke drijfveren hebben sociaal ondernemers?'

Deelvraag 2: 'Welke kwaliteiten hebben sociaal ondernemers nodig in de verschillende fasen van hun sociale onderneming?'

Deelvraag 3: 'Wat is nodig om kwaliteiten te ontwikkelen die sociaal ondernemers nodig hebben voor een succesvolle sociale onderneming?'

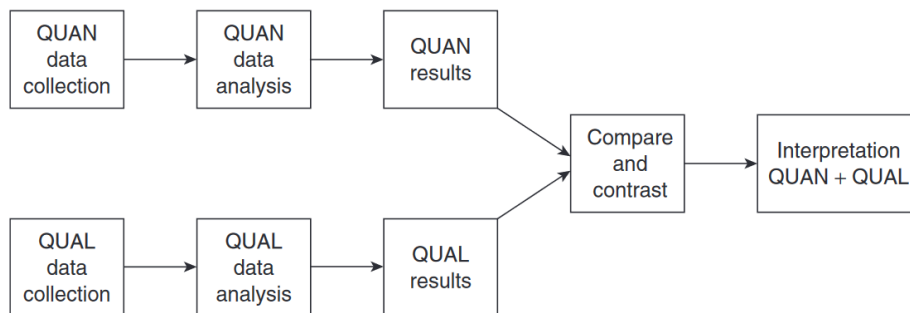
Deelvraag 4: 'Hoe definiëren sociaal ondernemers een succesvolle sociale onderneming?'

Hoofdstuk 3 Methode

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek beschreven, dus met andere woorden hoe het onderzoek gedaan is, bij wie het onderzoek uitgevoerd is, hoe de data geanalyseerd zijn, hoe de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek gewaarborgd worden.

De organisatie GreenWish wil graag weten hoe de persoonlijke groei van sociaal ondernemers eruit ziet. De onderzoeksvraag die voor het onderzoek geformuleerd is: *'Welke kwaliteiten en drijfveren hebben sociaal ondernemers nodig om een sociale onderneming tot een succes te maken?'*

Gedurende het onderzoek is gekozen om mixed method onderzoek uit te voeren, namelijk het convergence model van de triangulatie design. In de figuur 3.1 is te zien hoe een convergence model uitgevoerd wordt. De keuze om dit model te gebruiken, is om complementaire data over dezelfde topics te vinden en de zwaktes van beide onderzoeksmethoden te versterken. Het kwantitatieve onderzoek ondersteunt de generaliseerbaarheid van de resultaten van het kwalitatieve onderzoek. En met het kwalitatieve onderzoek is er meer verdieping in de onderwerpen mogelijk. Het doel van dit model is om te eindigen met een geldig, betrouwbaar en goed onderbouwd antwoord op de onderzoeksvraag (Creswell en Plano-Clark, 2007).



Figuur 3.1: Triangulation Design: Convergence model van Creswell en Plano-Clark, 2007.

3.1 Kwalitatieve onderzoek

3.1.1 Populatie en steekproef

Voor het kwalitatieve onderzoek is contact gemaakt met zes respondenten. De opdrachtgevers hebben overlegd welke sociaal ondernemers benaderd konden worden. In overleg met de onderzoeker is besloten met welke respondenten als eerst contact zal worden gemaakt. Na het gesprek is een email lijst van elf respondenten opgesteld. Van de elf is er contact gemaakt met zes respondenten en deze hebben allen ingestemd om mee te doen met het interview. Vooraf hebben de opdrachtgevers contact met de respondenten gemaakt om ze in te lichten over het interview. De respondenten van het kwalitatieve onderzoek wonen in verschillende provincies in Nederland, komen van verschillende leeftijdsgroepen en werken aan verschillende impactgebieden. Twee vrouwelijke en vier mannelijke sociaal ondernemers zijn geïnterviewd.

3.1.2 Onderzoeksverloop

In dit onderzoek zijn zes semigestructureerde diepte-interviews uitgevoerd, om de persoonlijke ervaring van de respondenten te achterhalen. Hierbij is gebruik gemaakt van een topiclijst, deze is te vinden in bijlage 1. De onderwerpen van de topiclijst zijn voortgevloeid uit het theoretisch kader (Baarda, 2017). De volgorde van de topics gedurende de interviews is niet van belang (Brinkman, 2010).

Twee interviews zijn via Skype uitgevoerd wegens praktische redenen. Twee andere interviews zijn uitgevoerd op het kantoor van GreenWish, waarbij bij één interview de opdrachtgevers aanwezig waren. De andere twee interviews zijn uitgevoerd op de

werkplek van de respondenten. Eén respondent werkt vanuit huis en de andere heeft een bedrijfspand. Alle interviews zijn met toestemming opgenomen, zodat de interviews getranscribeerd en geanalyseerd kunnen worden. De interviews hebben maximaal anderhalf uur geduurd.

3.1.3 Data analyse

De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd, vervolgens zijn de transcripten open gecodeerd op fragmenten. Na het open coderen zijn ze axiaal gecodeerd. Gedurende het axiaal coderen is er gekeken wat relevant was voor het onderzoek. De labels zijn toen opgenomen in een Excel bestand, hierin zijn ze gegroepeerd per topic. Met behulp van de labels in het Excel bestand zijn de deelvragen beantwoord.

3.1.4 Betrouwbaarheid en geldigheid

Onderzoeksgegevens zijn betrouwbaarder als ze minder van toeval afhangen (Baarda, et al., 2018). De validiteit geeft aan dat gemeten wordt wat de onderzoeker wil meten. Een systematische fout is een vertekening van de uitkomsten, doordat vertekening van de werkelijke resultaten plaatsvindt (Baarda, et al., 2017).

De aspecten van de topiclijst vloeien voort uit het theoretisch kader (Baarda, et al., 2018). Deze is nagekeken door de opdrachtgevers en de begeleidende docent om de geldigheid van het onderzoek te verhogen. Voorafgaand aan de interviews is het interview met een initiatiefnemer geoefend om de betrouwbaarheid en geldigheid te verhogen.

De bestanden waarin de labels staan werden gedurende het schrijven van het resultatenhoofdstuk herbekeken en gecontroleerd. Dit werd gedaan met behulp van peer debriefing. Om de bewustheid van vooroordelen te verhogen en tunnelvisie te voorkomen, werd de validiteit van het onderzoek verhoogd. Gedurende de interviews is gebruik gemaakt van opnameapparatuur en deze zijn ook uitgeschreven in transcripten. Met behulp van de transcripten zijn de data gecodeerd en samengevoegd in een Excel bestand, dit verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek. Tot slot is in dit onderzoek zo duidelijk mogelijk gemaakt hoe de onderzoeker tot haar conclusies is gekomen om toeval te verlagen.

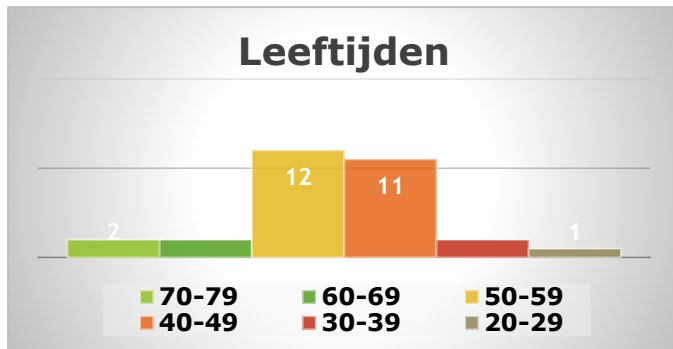
3.2 Kwantitatieve onderzoek

3.2.1 Populatie en steekproef

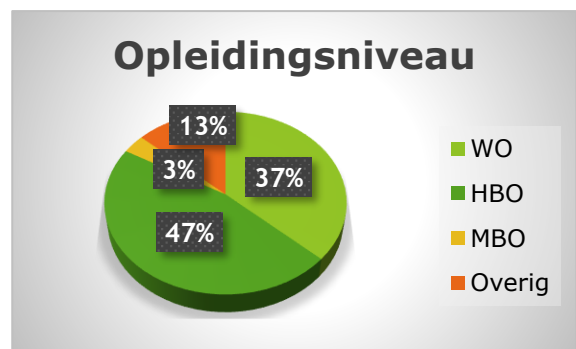
Er is gekozen om een gelegenheidssteekproef te doen voor dit onderzoek. De opdrachtgevers hebben veel contact gehad met verschillende opdrachtgevers gedurende het bestaan van GreenWish. Ze hebben hierdoor een databank van contactgegevens van ongeveer 130 sociaal ondernemers. Voor het kwantitatieve onderzoek is er ook contact gemaakt met sociaal ondernemers buiten deze contacten. De ondernemers die de enquête hebben ingevuld werken aan een breed scala impactgebieden, sommige sociale ondernemers werken aan de circulaire economie en anderen aan sociale duurzaamheid etc. Er zit ook een contrast in hoelang ze als sociaal ondernemers werken. Enkele hebben alleen één initiatief opgezet, terwijl anderen al tien jaar actief zijn als sociaal ondernemers.

Om het kwantitatieve onderzoek te realiseren hebben de opdrachtgevers een aankondigende mail verstuurd naar hun contacten uit hun databank. Kort daarna is de enquête opgestuurd naar deze contacten. Zoals beschreven is, bestaat deze steekproef uit verschillende sociale ondernemers die wonen over heel Nederland, uit verschillende leeftijdsgroepen komen, een gelijke verdeling tussen mannen en vrouwen en werken op verschillende impactgebieden. De enquête is ingevuld door 18 vrouwen en 12 mannen, waarvan het grootste deel in de leeftijdsgroep van 40-49 en 50-59 zit. In figuur 3.2 is te zien welke opleidingsniveaus de respondenten bezitten.

Figuur 3.1 Leeftijden van respondenten enquête



Figuur 3.2 Opleidingsniveau



3.2.2 Onderzoeksverloop

Naast de interviews is ook een aanvullend onderzoek opgesteld die verspreid is onder de contacten van de opdrachtgever. Na het eerste interview is stilgestaan of het kwantitatieve onderzoek nodig is. De onderzoeker heeft in gesprek met de opdrachtgevers besloten dat het nodig is om meer data te verzamelen om de vraag te beantwoorden. De enquête is opgesteld op de Survey Monkey website (bijlage 2). Baarda et al. (2017) geeft aan dat je betrouwbare en valide informatie krijgt wanneer er goede en heldere vragen gesteld worden. Hiermee is rekening gehouden door eenduidig taalgebruik, geen suggestieve vragen, geen dubbele vragen, de respondent de mogelijkheid geven antwoord te kunnen geven en aangesloten op het niveau van de respondenten. De enquête is via de mail en sociale media verspreid.

De enquête is afgenomen nadat alle zes de interviews uitgevoerd waren. Hiervoor is gekozen om een breder publiek te bereiken om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Dat is ook de reden dat de enquête bestaat uit veel open vragen. De keuze om open vragen te formuleren is om meer genuanceerde antwoorden te krijgen over de verschillende topics. De enquêtes zijn verspreid op de contacten database van de opdrachtgevers. De enquête is opgestuurd naar 98 respondenten, waar 42 op hebben gereageerd. Daarvan hebben 30 het compleet ingevuld. Nadat de enquête een korte periode is uitgestuurd is er gepoogd reacties te verzamelen via sociale media. De enquête is toen uitgestuurd op de Facebook groep van de opdrachtgevers. Hierop waren 12 reacties, waarvan geen compleet ingevuld waren. Kortom, in totaal zijn er 30 compleet ingevulde enquêtes verzameld.

In een inleidend stuk geschreven met daarin het doel, de duur, de vertrouwelijkheid en anonimiteit van de enquête. De enquêtevragen zijn opgesteld aan de hand van de topics van het kwalitatieve onderzoek. Nadat de enquêtes afgenomen waren, zijn de resultaten in een Excel bestand gezet, waarna beschrijvende analyses zijn uitgevoerd. Alleen volledig ingevulde enquêtes zijn meegenomen in het kwantitatieve onderzoek.

3.2.3 Data-analyse

De ruwe data van de enquêtes zijn vanuit de Survey Monkey geëxporteerd naar een Excel bestand. Hierin zijn alleen de enquêtes opgenomen die compleet ingevuld zijn. Bij de vragen die nominale gegevens onderzochten, zoals geslacht, is er gekozen om deze overzichtelijk weer te geven in een grafiek of cirkeldiagram. De antwoorden van de open vragen zijn geordend in categorieën. Baarda, et al. (2017) beschrijft dat het ordenen van categorieën een subjectieve aangelegenheid is. Nadat de onderzoeker de antwoorden gecategoriseerd heeft, heeft een interbeoordelaar de categorieën en antwoorden nagekeken. Nadat ze gecategoriseerd zijn, zijn de frequenties van de categorieën opgeteld en vervolgens zijn deze gegevens overzichtelijk weergegeven in grafieken en cirkeldiagrammen.

3.2.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid is de mate waarin een meting wordt beïnvloed door toevallige fouten. Hoe minder afhankelijk van toeval, hoe betrouwbaarder de meting is (Baarda, et al., 2017). Voordat de enquête is afgenomen is de betrouwbaarheid verhoogd door gebruik te maken van interbeoordelaars. Dit is gedaan door de enquête na te kijken op fouten en of vragen zo gesteld zijn dat ze te begrijpen zijn. Om een hogere responsiviteit te krijgen, is er aangegeven dat de enquêtes anoniem en vertrouwelijk zijn.

Tevens is de enquête uitgevoerd na het kwalitatieve onderzoek. Uit het kwalitatieve onderzoek is nieuwe informatie naar voren gekomen, zoals andere drijfveren of zaken die helpen bij persoonlijke ontwikkeling. Deze nieuwe punten zijn meegenomen in het kwantitatieve onderzoek. Door middel van deze nieuwe informatie kon het onderzoek gecompliceerd worden.

De validiteit geeft aan dat je meet wat de onderzoeker wil meten. Een systematische fout is een vertekening van de uitkomsten doordat vertekening plaatsvindt van het werkelijke resultaat (Baarda, et al., 2017). Met de opdrachtgever is er een pilot afgenomen, voordat het uitgestuurd werd naar de doelgroep. Hiermee is gecontroleerd op fouten, of de vragen op één wijze geïnterpreteerd worden en of de volgorde van de vragen klopt.

Hoofdstuk 4 Resultaten

Dit hoofdstuk zal de deelvragen beantwoorden aan de hand van de resultaten die naar voren zijn gekomen in het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek.

4.1 Deelvraag 1 : Welke drijfveren hebben sociaal ondernemers?

4.1.1 Kwalitatief onderzoek

Tijdens de interviews hebben de respondenten verschillende drijfveren benoemd die gunstig zijn om een sociale onderneming tot een succes te maken. Er was een samenspel van de verschillende drijfveren bij de verschillende sociale ondernemers.

Kanteling

Uit vele interviews is gebleken dat voorafgaand aan het sociale ondernemerschap de respondenten een ingrijpende gebeurtenis ervaren hadden. Deze zette hen ertoe aan om op zoek te gaan naar iets anders. Het ging dan om gebeurtenissen zoals een vakantie, een depressie, verlies van een dierbare of het verlies van werk. De sociaal ondernemers merken op dat die kanteling voor hen nodig was om op zoek te gaan naar iets nieuws of iets wat beter voor hen beter aanvoelt.

Een respondent zegt het volgende hierover:

'En toen mijn moeder overleed is er bij mij wel een andere gedrag bij mij gekomen, waar ik meer ben gaan kijken. Oké ik heb veel kennis en ik heb veel ervaring. Hoe kan ik me dan weer inzetten voor een hoger doel en daar een business case omheen bouwen.'

Zingeving

Veel respondenten gaven ook aan zingeving te zoeken, vooral na de kanteling in hun leven. Eén van respondenten vertelde het volgende:

Dezelfde respondent zegt ook: 'Dus fase één de kans herkennen, een idee krijgen. Ja dat is dus eigenlijk als je dus dieper de vraag hebt gesteld waar. Wat je wilt gaan doen, die bezieling om het zomaar te zeggen, echt tot je diepste creativiteit bent gekomen.'

Belangstelling voor duurzaamheid en ondernemen

Interesse in duurzaamheid en ondernemen zijn belangrijke drijfveren geweest voor de ondernemers om het besluit te nemen om een sociale kwestie te willen verhelpen. Een van respondenten vertelt dat ze altijd voor hergebruiken is geweest en tegen verspilling. Tijdens het opzetten van haar eerste sociale onderneming speelden hergebruik en liefde voor ondernemen een samenspel om de onderneming op te zetten. Ze zei het volgende:

'Nou ik ben altijd van het hergebruiken geweest. Ik ben heel erg tegen verspilling.... Want ik hou van ondernemen. Toen was ik al bijna wel 17 jaar ondernemer. Dus toen dacht ik van ik ga gewoon eens even onderzoeken hoe zoiets werkte en hoe je zoiets in de markt zet. En hoe zoiets dan gaat of daar business in te maken is.'

Duurzame verandering in systemen en rechtvaardigheidsgevoel

Alle respondenten hebben aangegeven dat ze het niet eens waren met de reguliere systemen, zoals de 'fast-fashion' in de modewereld of het plastic potten gebruik in de tuinbouw. Ze merken op dat het reguliere systeem van vraag en aanbod aan het falen is en dat er een verandering in dient te komen, omdat dit invloed heeft op het milieu of sociale kwesties. Alle respondenten hadden een verbinding met de kwestie waaraan ze werkten. Eén van de respondenten werkt in de modewereld en wil dat mode leuk blijft. Een ander sociaal ondernemer heeft gewerkt als architect, maar vond het niet prettig om in dit systeem te blijven werken. Hij poogt met zijn onderneming een verandering in de

architectuurwereld teweeg te brengen.

Hierbij speelt een rechtvaardigheidsgevoel bij volgens één van de sociale ondernemers:

'Probleem stond maar half op de kaart en het was eigenlijk niet echt verantwoord om daar financieel eraan mee te starten. Dus toen was wel ergens een drijfveer, want het moet, denk ik dus. Misschien kwam één of ander oerkracht naar boven. Je hebt er toch ook een stuk rechtvaardigheidsgevoel. Dat we maar alles pakken van de wereld wat we pakken kunnen. En ja dat we helemaal niet zuinig omgaan met iets wat eigenlijk helemaal niet van ons is. Ik besepte eigenlijk dat we als mensen als ego zijn gaan gedragen als een soort van baas van de natuur.'

Idee gekregen/kans herkent en inspiratie

Een idee ontdekken of kans herkennen gaven sommige respondenten de duw in de rug om er een sociale onderneming van te maken. Naast de ontdekking vertellen de sociaal ondernemers dat ze bij het idee een vonk ervaarden die hun ertoe aanzette om het idee handen en voeten te geven. Voor sommige respondenten hing dit samen met het herkennen van een business case en voor de andere groep was het een passie voor duurzaamheid. Een respondent zei het volgende hierover:

'Nou eigenlijk toen ging ik vanuit de tuinbouw rekenen van hoeveel potjes gebruiken we nu in Nederland? En toen kwam ik erachter via de universiteit van Wageningen dat dat tot 3 miljard waren per jaar. Ik kwam er achter dat het een laag van 9 centimeter was die over het eiland Texel kunt leggen. Elk jaar opnieuw van plastic. De vonk was bij mij echt wel dat ik zag eigenlijk ook wel een commerciële kans.'

Sociaal kapitaal

Sociaal kapitaal hielp de respondenten wanneer het moeilijk werd of het geloof geven aan de sociale ondernemers over het concept. Een respondent gaf aan dat ze veel leuke mensen ontmoette gedurende haar sociale ondernemerschap. Een sociaal ondernemster geeft aan dat haar sociaal kapitaal invloed heeft op haar motivaties gedurende het sociaal ondernemen. Ze zegt:

'Veel abonnees, mensen welwillend zijn om het te proberen en iedereen is hier gewoon enthousiast over. Ook al weten we nog niet precies hoe het leensysteem moet werken. Iedereen is zo positief en wil meedenken en feedback geven. Dus dat we het ook met z'n allen doen. Niet vanuit ons doen, maar ook vanuit onze abonnees. Want zonder abonnees hadden we helemaal niks dus dat dat helpt ook zeker mee.'

Verandering in drijfveren gedurende sociaal ondernemen

Gedurende het kwalitatieve onderzoek is de sociaal ondernemers ook gevraagd of ze een verandering of ontwikkeling hebben ervaren in hun drijfveren gedurende de ontplooiing van hun sociale onderneming. Daaruit kwam naar voren dat de drijfveren van de sociale ondernemers niet veranderden, maar de wijze om deze motivatie te vervullen veranderde. Door factoren zoals het opdoen van kennis over hoe zaken/systemen werken in een vakgebied of erachter komen dat sommige persoonlijke ideeën niet uitgevoerd kunnen worden door omstandigheden maakt sociaal ondernemers realistischer.

Hieronder een paar citaten hierover:

'Dat is meer een algemene missie. Ik ben natuurlijk contentmaker en dat betekent dat ik heb bedacht mijn sociale missie moet daar meer in zitten. Ik maak nu content over natuur, milieu, duurzaamheid en een beter leefomgeving. Waardoor het beter past.'

'Dat is nog steeds mijn drijfveer alleen sta ik er wel iets anders in. Dus dat ik eerst wel heel erg activistisch was en ook eigenlijk dat wel zo met z'n vingertje naar de mensen die dat niet deden En uiteindelijk ben ik er gewoon heel van je moet gewoon doen waar jij gelukkig van wordt. Ik word gelukkig van nuttig zijn en duurzaam bezig zijn en dat is iets minder van we gaan de wereld veranderen.'

4.1.2 Kwantitatief onderzoek

In het kwantitatieve onderzoek naar drijfveren is gevraagd wat voor drijfveren ze hadden bij het opzetten van hun sociale onderneming en of er iets specifiek vooraf was gebeurd dat hun ertoe dreef om te kiezen voor sociaal ondernemerschap. Hieronder zullen aan de hand van figuren de resultaten behandeld worden.

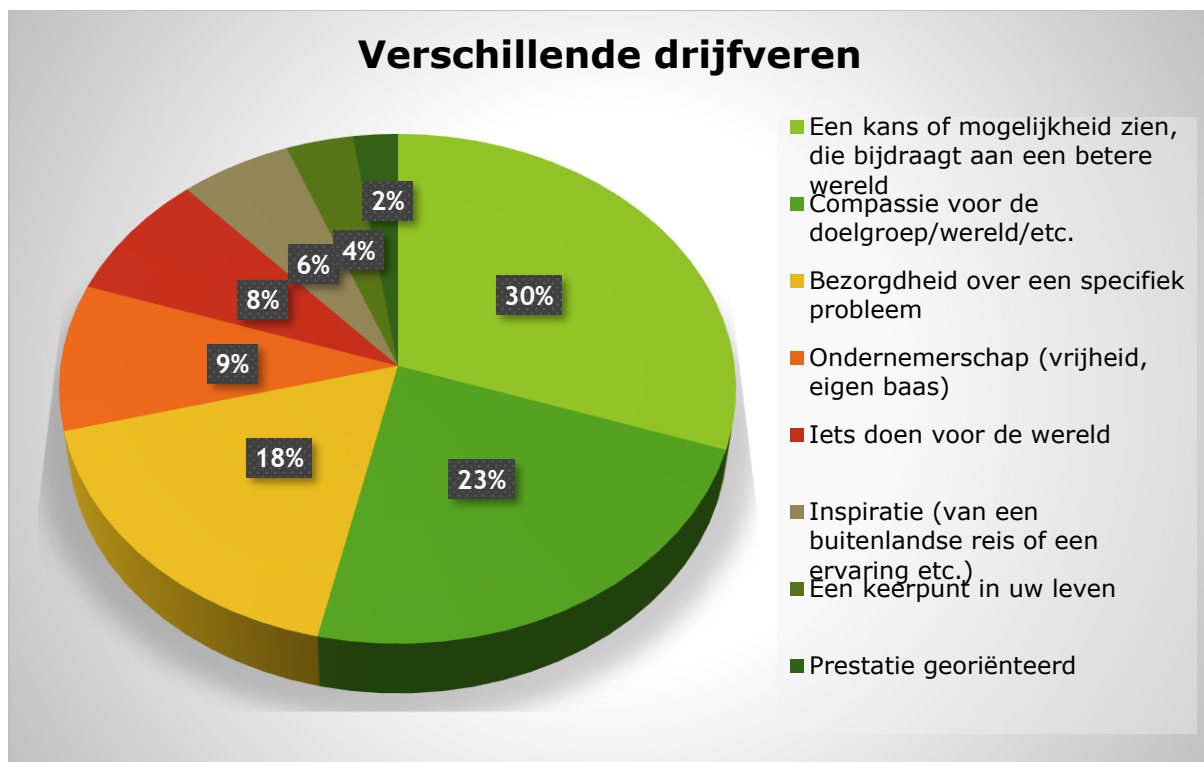


Ongeveer 70 procent geeft aan dat er een specifieke gebeurtenis heeft plaatsgevonden die leidde tot het starten van hun sociale onderneming. De overige groep geeft aan dat er geen specifieke gebeurtenis heeft plaatsgevonden. Dit is in het figuur hiernaast afgebeeld. Die groep heeft een breed spectrum aan gebeurtenissen.

Figuur 4.1 Vraag naar levensgebeurtenissen

Sommige respondenten kregen een verandering in hun leefsituatie. Een respondent kreeg een kind en werd bewust van luierafval. Een andere respondent kwam in de uitkering terecht en moest gebruik maken van de voedselbank. Een andere respondent merkte op dat haar onderneming geen businessmodel had en toen overleed haar moeder.

Echter sommige sociaal ondernemers werden geïnspireerd door een vakantie of door een businessmodel in het buitenland. Andere respondenten zagen dat bepaalde zaken niet goed gingen of groepen niet goed behandeld werden en werden gemotiveerd om onderdeel te zijn van de oplossing.



Figuur 4.2 Drijfveren

Naast de specifieke gebeurtenis is aan de respondenten gevraagd welke motivatie hen ertoe heeft aangezet om te starten met sociaal ondernemen. In de tabel staan de drijfveren die gekozen zijn. De meeste respondenten geven aan dat ze een mogelijkheid of kans hebben gezien. Ongeveer 66 procent werd gedreven om te starten met hun sociale onderneming vanuit compassie. Vijftig procent van de sociale ondernemers was

bezorgd over een specifiek probleem. Interesse in ondernemerschap was tevens een belangrijke behoefte voor ongeveer 26 procent van de respondenten. Daarnaast werden sommige sociaal ondernemers gemotiveerd door iets te willen doen voor de wereld, geïnspireerd worden en te willen presteren. Tot slot was voor een klein aantal sociaal ondernemers een keerpunt in hun leven de aanleiding om te kiezen voor sociaal ondernemerschap en drie sociale ondernemers gaven andere redenen aan. Zoals niet kunnen afwachten, dus zelf initiatief nemen. Of een combinatie van compassie en redden wat de ondernemer nog redden kan. Een andere ondernemer gaf aan dat zij creativiteit en expertise wilde inzetten om bij te dragen aan een betere wereld. Hieronder staan enkele citaten van de respondenten:

'Privé al veel met duurzaam denken en doen bezig. Toen in de educatieve uitgeverij waar ik werkte de mogelijkheid kwam om aandacht te besteden aan project naar eigen keuze: duurzaam onderwijs. Daaraan binnen de uitgeverij gewerkt. Bij reorganisatie van de uitgeverij zou dit duurzaamheidsproject stoppen, toen besloten om 'dit zelf te gaan doen', uit loondienst, onderneming gestart. Betekenisvol werk willen verrichten werd ook getriggerd door overlijden op jonge leeftijd van mijn vader. Als ik nog maar zoveel jaren heb als hij, wat wil ik dan bijdragen.'

'De enorme hoeveelheid vluchtelingen die ons land binnenkwam een aantal jaar geleden zorgden voor veel verdeeldheid in ons land. Sommige mensen waren er schaamteloos tegen, anderen wilden graag helpen. Als moeder zijnde leek het mij heel mooi om iets voor al die nieuwe kinderen te doen. Maar dan niet zelf, maar in samenwerking met Nederlandse kinderen.'

'Vroege ervaringen bij het werken in een verpleeghuis; het overlijden van mensen in m'n omgeving; kennismaking met de hospice beweging en uiteindelijk een project in Frankrijk zien waarvan ik dacht te gek zo iets moeten we ook in Nederland zien te krijgen.'



Bovendien is aan de respondenten gevraagd of ze een verandering in hun drijfveren hebben beleefd. In de figuur hiernaast is te zien dat 60 procent geen verandering heeft ervaren. Dertig procent heeft wel een verandering beleefd en de overige tien procent niet bewust. In hun toelichtingen hierover geeft ongeveer 65 procent van de sociale ondernemers aan dat ze wel een verandering hebben gezien in hun vakbekwaamheid of dat ze realistischer geworden zijn met het uitvoeren van hun concept.

Figuur 4.3 Verandering in drijfveren

Hierop volgen een aantal citaten die dit bepleiten:

'Ze zijn niet veranderd, maar de verwachtingen zijn wel bijgesteld. Ook is helderder dat binnen de grotere doelstelling er meerdere oplossingen mogelijk zijn en ook goed, maar dat je expertise ligt bij enkele daarvan. Je keuze wordt dus begrenst door je kunnen.'

'De drijfveren zijn er nog steeds. Wel zorgt financiële druk dat er soms andere dingen prioriteiten hebben dan wat je eigenlijk wil doen.'

Antwoord deelvraag 1: Dit betekent dat een sociaal ondernemer volgens het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek gemotiveerd wordt door de volgende drijfveren: een kanteling ervaren, zingeving zoeken, belangstelling hebben in duurzaamheid en ondernemen, duurzame verandering willen bewerkstelligen in systemen met een rechtvaardigheidsgevoel, idee hebben gekregen/gevonden, steun van sociaal kapitaal, bezorgd zijn over de wereld, iets willen doen voor de wereld, compassie hebben en willen presteren.

Bovendien ervaren de meeste sociale ondernemers een verandering in hoe ze hun

drijfveer proberen te vervullen. Dat gebeurt vaak in een nieuw concept of door het verbeteren van oude concepten.

4.2 Deelvraag 2: Welke kwaliteiten hebben sociaal ondernemers nodig in de verschillende fasen van hun sociale onderneming?

4.2.1 Kwalitatieve onderzoek

Tijdens het kwalitatieve onderzoek is met een aantal respondenten de verschillende fasen van het sociaal ondernemen doorlopen en gevraagd welke kwaliteiten zij nodig hadden in de fasen. Drie sociale ondernemers gaven aan dat ze het fasen model herkenden. Echter gaf een sociaal ondernemer aan dat er voor de eerste fase een andere fase is volgens zijn ervaring. In deze fase is een persoon dieper in zichzelf aan het zoeken. Hij zegt het volgende:

'Je moet helemaal diepgaan aan je grondbeginsel, waarom je dingen doet en pas dan kun je in de andere fases terecht komen. Ik zou echt zeggen dat is de eerste fase.'

Kwaliteiten per fase (m.b.t. concept model Perinni et al., 2010)

Hieronder zullen per fase de kwaliteiten die nodig zijn in de verschillende fasen van het sociaal ondernemen beschreven worden.

Fase 1

In deze fase wordt de kwaliteit nieuwsgierigheid belangrijk gevonden door de respondenten. Nieuwsgierigheid is volgens de ondernemers een belangrijke kwaliteit in de eerste fase. Een ondernemer gaf het volgende aan:

'Er zat meer een ondernemersdrive achter en nieuwsgierigheid en ook hoe je dat met dingen als webshop en social media die toen begon op te komen. Hoe je dat allemaal kon integreren om er iets van te maken. Alles samen zeg maar was voor mij interessant om ermee te beginnen. En ook de wereld van de sociaal ondernemen vond ik leuk om erin te duiken.'

Een andere ondernemer vertelde dat hij dankzij zijn nieuwsgierigheid vragen ging stellen en onderzoek ging doen. Hiermee kwam hij erachter wat in zijn werkveld gebeurde en waar hij iets aan kon doen. Daarnaast worden de kwaliteiten enthousiast, idealistisch, intuïtief zijn en zelfvertrouwen genoemd door de sociale ondernemers.

Tevens wordt door de sociaal ondernemers de kwaliteit idealisme genoemd. In deze fase wordt de kwaliteit idealisme benoemd door de sociaal ondernemers. Door middel van idealisme kan een voorstelling worden gemaakt van hoe zaken, systemen of ideeën anders ingevuld kunnen worden. Maar ook dat het helpt om te streven naar hoe het anders kan.

Fase 2

Sociaal ondernemers gaven aan dat leergierigheid en zakelijkheid belangrijk zijn in deze fase.

Leergierigheid wordt door de respondenten genoemd, omdat het helpt bij het onderzoek doen naar het idee. In het vorige hoofdstuk gaf een ondernemer aan dat hij opzoek ging naar informatie en in zijn zoektocht contact opnam met een onderzoeker. Tevens werd aangegeven dat in fase twee nieuwe manieren werden geleerd die hielpen bij het strakker neerzetten van wat er gemist werd.

Deze kwaliteit is bij het sociaal ondernemen nodig in deze fase, omdat er praktisch gezien gekeken dient te worden naar wat er dient te gebeuren om het idee uit te voeren. Een respondent vertelt het volgende over haar ervaring met het toepassen van deze kwaliteit.

'Dan moet je redelijk zakelijk zijn en dan moet je gewoon weten van wat heb ik nodig. Dan moet je een beetje kunnen netwerken. Dat is naar mijn idee wel de meest zakelijke fase. De eerste fase is de meer naïeve fase naar mijn idee van ik ga dit doen, de euforische fase. En fase twee is oké ik ga op een rijtje zetten wat heb ik nodig, maar dat gaat vrij snel dat kan op een achterkant van een bierviltje. En dan ga je kijken naar of je mensen kent die iets weten. En dan ga je beginnen.'

Fase 3

In deze fase hadden de sociaal ondernemers de volgende kwaliteiten nodig: discipline, realistisch en aanpassingsvermogen.

Discipline was voor de ondernemers handig om in staat te zijn handelingen te verrichten om hun doelen te behalen, zoals het schrijven van een businessplan of het aanvragen van financiering.

Uit de uitleg is duidelijk dat deze twee kwaliteiten met elkaar samenspelen.

Ze vertelde het volgende over realistisch zijn en aanpassingsvermogen:

'Je moet dan begrijpen dat je nog niet klaar bent met ontwikkeling, dan begint eigenlijk het echte ondernemen en het ontwikkelen van je product of dienst. En dan moet je dus ook bereid zijn om daar nog aanpassingen in te doen, je moet dus niet vasthouden aan wat je in fase twee hebt bedacht of fase één. Dan moet je daar toe aan nog flexibel zijn om het naar de markt toe te kunnen buigen. Dus je moet dicht zijn aan je oorspronkelijke gedachte, je sociale idee, moet ook de markt kunnen bedienen. Dus je moet een brug kunnen slaan tussen jouw oorspronkelijke idee en de realiteit van de markt'

Fase 4

De meest genoemde kwaliteiten die de geïnterviewden nodig hadden tijdens deze fase zijn organisatorische kwaliteiten, samenwerken, leiderschapskwaliteiten en realistisch. Realistisch is net als in de vorige fase nodig om verwachtingen en het idee bij te kunnen sturen. Het komt op hetzelfde neer als in de vorige fase, maar waar idealisme een belangrijke kwaliteit was dient deze ook plaats te geven voor realisme.

Er is bijvoorbeeld gezegd:

'Je naïviteit die je in fase één nog had en het bord voor je kop dat je in fase één ook had, die moet je in fase vier enigszins bijstellen. Dus op een of andere manier moet je naïeveling zijn die ook wel weer een realiteitszin kan hebben.'

Tevens was het nodig dat de sociale ondernemers in deze fase konden samenwerken, omdat sociale ondernemingen vaak opgezet worden door twee of meerdere personen. Daarnaast komen er veel andere mensen werken/helpen, zoals ZZP'ers of vrijwilligers. Eén van de respondenten heeft met haar zussen haar sociale onderneming gestart en er hebben zich andere collega's aangesloten. Ze vertelde dat ze op elkaars kwaliteiten en zwaktes hebben ingespeeld. Tevens vertelde ze dat samenwerking tussen de verschillende sociale ondernemingen ook nodig is om bijvoorbeeld kennis te delen.

Organisatorische kwaliteiten houdt in dat op effectieve wijze doelen en prioriteiten worden bepaald en daarvoor de benodigde tijd, acties, middelen of mensen op een doelmatige wijze te organiseren. Hierbij is het nodig om op een gestructureerde wijze te werken en de tijd, middelen of kennis effectief te gebruiken. Een respondent heeft het volgende gezegd over organisatorische kwaliteiten:

'In de consolidatie fase is het nodig om organisatorische kwaliteiten toe te passen en dat is eigenlijk ook het moment dat ik het moet overdragen.'

Leiderschapskwaliteiten zijn de vaardigheden die het vermogen en gedrag die noodzakelijk zijn om anderen succesvol te motiveren en leiden. Voor de sociaal ondernemers die in deze fase mensen dienen te sturen is het belangrijk om te leiden. Hierin is leiden de bekwaamheid om mensen te laten groeien door gebruik te maken van hun talenten en ideeën. Een sociaal ondernemer gaf aan dat er vanuit een visie gewerkt dient te worden om mensen te motiveren. Zodat de mensen het idee professioneel kunnen uitvoeren om de gewenste impact te kunnen maken.

Fase 5

De meeste respondenten zijn niet in deze fase gekomen. Degenen die wel in deze fase

zaten, gaven aan dat leiderschapskwaliteiten nodig waren. Net als in de vorige fase zijn in deze fase leiderschapskwaliteiten nodig. Een sociaal ondernemer zei het volgende hierover:

'Ja je kunt alles wel alleen doen, maar als je als ondernemer echt wilt opschalen dan moet je echt een visie hebben hoe je wilt groeien en het anderen kunnen laten doen. Dus ook heel veel vertrouwen hebben.'

Kwaliteiten gedurende alle fases

Veel respondenten gaven ook aan dat sommige kwaliteiten nodig zijn gedurende het hele ondernemen.

Ondernemerskwaliteiten is een voorbeeld daarvan. Met ondernemerskwaliteiten wordt bedoeld strategisch worden, commercieel denken, netwerken, dienstinzicht hebben, onderhandelen en klantenrelaties kunnen hebben. Veel sociaal ondernemers die problemen hadden met hun ondernemerskwaliteiten gaven aan dat ze er op één of andere manier dan aan diende te werken. Een respondent vertelde:

'Nou eigenlijk een beetje vanuit het investment ready program kwam daar ook dat was ook de grote conclusie dat we dus die commerciële competenties missen. En toen hebben we heel lang met een online marketingexperts gewerkt en die heeft ons een nieuwe manier van werken eigenlijk geleerd. Ja dat je echt eerst was 't gewoon veel meer op gevoel ook. Dingen die we op social media en zo deden was gewoon wat we leuk vonden om te posten. Totaal geen strategie daarachter. En nu denken we eindelijk bij alles na van waarom doen we dit en wat is de impact die je hiermee maakt en hoeveel tijd kost en zijn er andere dingen die we nog beter kunnen doen.'

De kwaliteiten ambitie, doorzettingsvermogen, volhardend en vastberadenheid worden genoemd door de sociale ondernemers. Ze vertellen dat beide kwaliteiten nodig zijn om doelen te behalen. Een sociaal ondernemer met ambitie zal eerder achter zaken aangaan om zijn/haar idee te kunnen bewerkstelligen. Hierdoor kunnen ze gedreven en ijverig te werk gaan. Doorzettingsvermogen is belangrijk wanneer zaken niet gaan of tegenzitten. Sociaal ondernemers dienen dan vastberaden en vasthoudend te zijn om hun doel te bereiken. Volhardend speelt samen met ambitie en doorzettingsvermogen in op het aanhoudingsvermogen van een sociaal ondernemer. Iemand die volhardend is, is ook een doorzetter. Het verschil tussen volhardend en doorzettingsvermogen is dat een volhardend sociaal ondernemer kan vasthouden aan zijn eigen principes en zijn/haar idealen/doelstellingen kan verwezenlijken.

Vastberadenheid is ook een kwaliteit dat samenhangt met doorzettingsvermogen.

Vastberadenheid is de kracht en het vermogen om te bereiken wat iemand wil. Het is dus een combinatie van doorzettingsvermogen en discipline.

Een respondent zegt het volgende over ambitie:

'Ja je moet ambitie hebben ook. Maar dat geldt voor alle fases. Zonder ambitie kom je niet van de ene fase naar de andere en niet naar de derde en naar de vierde. Omdat als je niet genoeg ambitie hebt dan gooi je het bijltje er misschien denk ik er eerder bij neer.'

Creatief zijn is een andere kwaliteit die de ondernemers nodig hadden gedurende alle fasen van het sociaal ondernemen. Creativiteit helpt de sociaal ondernemers op een creatieve wijze een oplossing te bieden aan een sociale kwestie in de eerste fase. Of op een creatieve manier financiering te ontdekken. De sociaal ondernemers vertellen dat ze in de opeenvolgende fasen tevens tegen zaken aan kunnen lopen waar een conventionele oplossing soms niet bij kan helpen. Hierbij kan creativiteit helpen om anders tegen dingen aan te kijken.

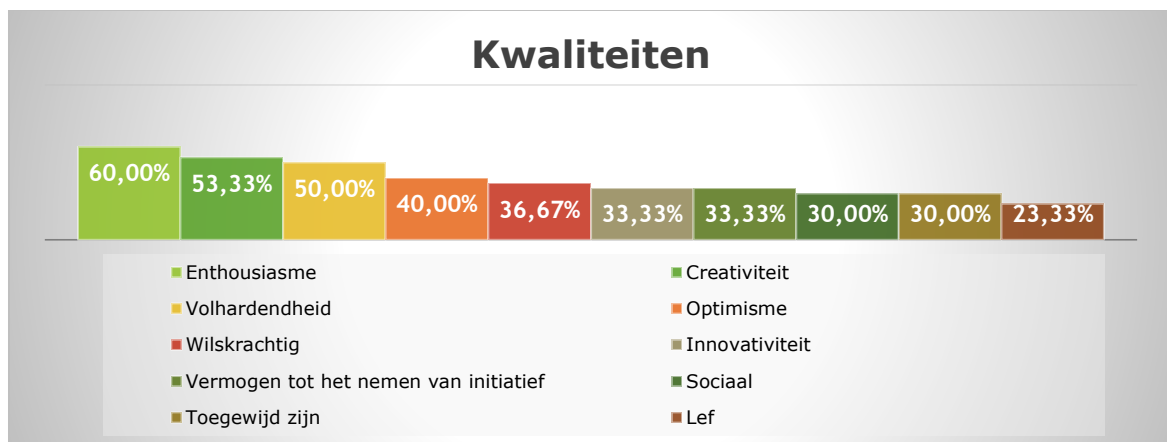
Twee sociaal ondernemers geven aan dat welbespraaktheid een kwaliteit is die nodig is bij het sociaal ondernemen. Welbespraaktheid is tevens een onderdeel dat gedurende het sociaal ondernemerschap nodig is, omdat het bijvoorbeeld sociaal ondernemers kan helpen verschillende partijen te overhalen om samen te werken of zijn/haar missie te kunnen vertellen aan verschillende partijen.

Een sociaal ondernemer vertelde:

'Ik denk dat je ook wel communicatief redelijk sterk moet zijn dus je moet wel makkelijk uit je woorden kunnen komen en kunnen verwoorden wat je wilt overbrengen.'

4.2.2 Kwantitatieve onderzoek

Uit het kwantitatieve onderzoek hebben de meeste sociaal ondernemers voor de volgende kwaliteiten gekozen: Enthousiasme, volhardend, wilskrachtig, vermogen tot het nemen van initiatief, toegewijd zijn, creativiteit, optimisme, innovativiteit, sociaal en lef. In de figuur hieronder is te zien om welke percentages het gaat. Overige kwaliteiten die gekozen zijn, zijn analytisch denkvermogen, flexibiliteit, vertrouwen wekken, overtuiging, zelfverzekerdheid, ruimdenkendheid, zelfstandigheid, avontuurlijkheid, nieuwsgierigheid, zelfkennis, ambitie, meelevendheid, ijverig zijn, geduldig zijn, weloverwogen zijn, direct zijn, discipline, zakelijkheid en vermogen om te kunnen leiden.



Figuur 4.4 Kwaliteiten

Aan de sociaal ondernemers werd ook gevraagd tegen welke belangrijkste uitdagingen ze aan gelopen zijn, waarvoor ze hun kwaliteiten hebben ingezet. Hierop hebben veel sociaal ondernemers aangegeven dat het ondernemersonderdeel als een grote uitdaging ervaren werd. Zakelijk zijn, administratie, financiën vinden en met andere partijen werken waren voorbeelden waar sociaal ondernemers tegenaan liepen.

Een andere uitdaging is persoonlijk, zoals voor zichzelf zorgen door rust te nemen of onderscheidt maken tussen privé en werk. Bovendien hadden sommige respondenten verschillende uitdagingen tegelijkertijd waar ze kwaliteiten bij hadden gebruikt.

Zoals deze respondent:

'Volharden, bereidheid om te leren, met name op ondernemersstuk (financieel, juridisch, marketing). Was altijd vooral van de inhoud. Vertrouwen houden. Dankbaar voor alle support! Boven mijn bureau hangt de poster: 'Wat als alles lukt?'. Accepteren dat fouten maken onvermijdelijk is, en blij met mijn enorme drive om te willen leren. Mijn motivatie en werk zijn één, en dat is me dierbaar.'

Antwoord deelvraag 2: Bij de verschillende fasen van sociaal ondernemen zijn er verschillende kwaliteiten nodig. In de tabel hieronder worden de kwaliteiten die gevonden zijn in het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek overzichtelijk weergegeven. De kwaliteiten die in het kwantitatieve onderzoek gevonden zijn worden in 'kwaliteiten gedurende alle fasen sociaal ondernemen' geplaatst.

Fases	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Kwaliteiten per fase	Nieuwsgierigheid Idealisme	Leergierigheid Zakelijk	Discipline Realistisch Aanpassings- vermogen	Organisatorische Kwaliteiten Samenwerken Leiderschaps- kwaliteiten Realistisch	Leiderschaps- kwaliteiten
Kwaliteiten gedurende alle fasen sociaal ondernemen	Ondernemerskwaliteiten Doorzettingsvermogen Ambitie Creatief Welbespraaktheid Volhardend Vastberadenheid		Enthousiasme Wilskrachtig Vermogen t.h.n.v. initiatief Toegewijd Optimisme Innovativiteit Sociaal		Lef

4.3 Deelvraag 3: Wat is nodig om kwaliteiten te ontwikkelen die sociaal ondernemers nodig hebben voor een succesvolle sociale onderneming?

4.3.1 Kwalitatieve onderzoek

Tijdens het kwalitatieve onderzoek is er aan de sociale ondernemers gevraagd welke ontwikkeling ze in hun kwaliteiten hebben beleefd en wat hiervoor nodig is.

In de vorige deelvraag zijn de verschillende kwaliteiten die uit het veldonderzoek naar voren zijn gekomen overzichtelijk gemaakt in een tabel. De sociaal ondernemers kennen verschillende ontwikkeling in hun kwaliteiten. Sommige zijn zelfverzekerder geworden, velen zijn realistischer geworden, meer welbespraakt geworden, kwetsbaarder geworden en de meeste zijn gegroeid in hun ondernemerskwaliteiten.

Om deze ontwikkelingen te beleven hebben de ondernemers verschillende zaken ondergaan. Bijna alle sociale ondernemers hebben niet bewust gewerkt aan de kwaliteiten die ze nodig hadden bij het sociaal ondernemen. Ze benoemen ervaring als een onderdeel in het onbewuste ontwikkelingsproces. Gedurende het doen worden de lessen duidelijk en ondervinden de ondernemers waarin ze verder kunnen ontwikkelen. Bij ervaring opdoen hoort ook het leren van fouten. Zoals deze ondernemer zegt:

'Nou dat is door heel veel te doen gewoon. Door veel te praten en. En lekker af en toe op je bek gaan.'

Naast het leren van fouten is ervaring opdoen tijdens tegenslagen nodig om te leren welke kwaliteiten iemand nog dient te ontwikkelen en is het het moment om die dan te beoefenen. Een sociaal ondernemer gaf aan dat hij hard gegroeid was tijdens het opzetten van zijn sociale onderneming en dat hij/zij zonder de tegenslagen deze kans niet gehad zou hebben. Door zijn tegenslagen kreeg hij ook problemen in zijn persoonlijke leven. Hiervoor is hij opzoek gegaan naar hulp. Hij had gekozen om een coachingstraject aan te gaan. Hij geeft aan dat hij dankzij de coaching geleerd heeft realistisch te denken, zichzelf los te koppelen van de onderneming, zichzelf kwetsbaar op te stellen en voor zichzelf te zorgen.

Bij het ontwikkelen van de ondernemerskwaliteiten wordt er veel ondersteuning aangeboden voor sociaal ondernemers door mensen. Voorbeelden hiervan zijn trainingen, opleidingen en programma's. Sommige ondernemers die geïnterviewd zijn hebben een opleiding gedaan en meegedaan aan een programma.

Een sociale ondernemer geeft aan dat zelfreflectie nodig is om kwaliteiten te ontwikkelen. Hij kwam met behulp van zelfreflectie achter zijn valkuilen en hoe hij ermee om dient te gaan. Hij zegt het volgende hierover:

'Door het hoog reflectieve karakter van onze werk ben ik er bewuster geworden van mijn talenten. Die deelnemers nemen hun talententest en dan kan ik me ook verhouden tot mijn eigen talenten. Ik ben continue verdieping aan het maken, elke keer weer op mijn eigen talent. Dus ik ben continue mijn talenten aan bewust te worden/geworden van mijn kwaliteiten en die daardoor activeren in gaan zetten. Als achiever moet ik ervoor zorgen dat ik af en toe dat ik alleen maar ga bellen. Gefocust één ding ga doen.'

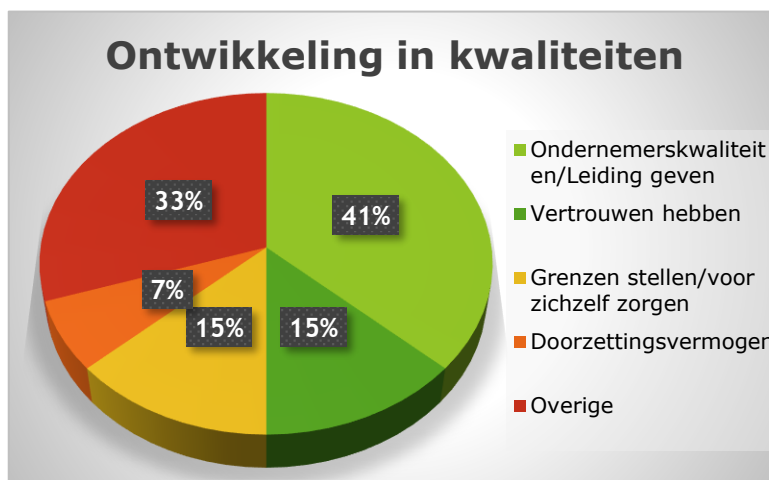
4.3.2 Kwantitatieve onderzoek

In het kwalitatieve onderzoek is gevraagd welke ontwikkeling de respondenten hebben doorgemaakt in hun kwaliteiten en wat ze bijgestaan heeft bij deze ontwikkeling.

In de eerste figuur is weergegeven of de respondenten een persoonlijke ontwikkeling hebben ervaren tijdens het sociaal ondernemen. Van de respondenten geeft 93 procent aan dat ze wel een persoonlijke ontwikkeling hebben beleefd en de overige sociale ondernemers geven aan deze niet bewust te hebben beleefd.



Figuur 4.5 Ontwikkeling ervaren



Figuur 4.6 Ontwikkeling

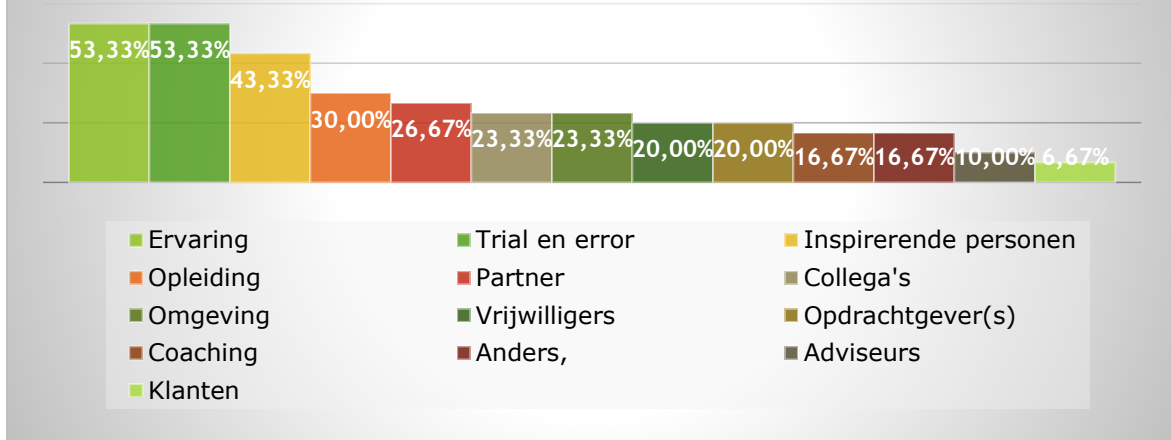
In figuur 4.6 is weergegeven bij welke kwaliteiten een ontwikkeling is ervaren. 41 procent van de ondernemers heeft een ontwikkeling ervaren in zijn/haar ondernemers- en leiderschapskwaliteiten. Van de sociale ondernemers heeft 15 procent een ontwikkeling gemaakt in vertrouwen hebben. Dit gaat om het hebben van vertrouwen in mensen bij het weggeven van taken en het vertrouwen dat zaken goed komen.

Tevens geeft 15 procent van de 27 respondenten aan dat ze grenzen leerden stellen voor zichzelf en voor zichzelf leerden zorgen. Sociaal ondernemerschap wordt als druk ervaren en de sociaal ondernemers kunnen dit moeilijk loslaten. Sommige respondenten hadden moeite met vrij nemen en werkten in hun weekenden en vakanties.

Een klein gedeelte van de sociaal ondernemers heeft een ontwikkeling ervaren bij doorzettingsvermogen. Tot slot is er een groep die een ontwikkeling heeft ervaren in verschillende kwaliteiten zoals zelfvertrouwen, geduldig zijn en communicatie.

In de figuur 4.7 is weergegeven welke zaken hebben geholpen bij het ontwikkelen van de kwaliteiten en het persoonlijk meegroeien met hun sociaal onderneming. De meeste benoemen ervaring en trial-en-error. Dit is in het vorige hoofdstuk samen beschreven. Ongeveer 43 procent geeft aan dat inspirerende personen hebben geholpen het proces van sociaal ondernemen en 30 procent geeft aan dat een opleiding bijdroeg aan de ontwikkelingen. Ongeveer 26 procent gaf aan dat een partner een steun was bij de ontwikkeling. En 23 procent van de sociaal ondernemers gaf aan dat een collega en de omgeving ondersteunend was. Tot slot waren de volgende zaken behulpzaam bij het ontwikkelingsproces van de kwaliteiten en het meegroeien met de sociale onderneming: vrijwilligers, opdrachtgevers, coaching, adviseurs, klanten en overige zaken. Zoals de volhardendheid en zelfvertrouwen van de sociaal ondernemer en trainingen.

Wat helpt bij ontwikkelen kwaliteiten en meegroeien met sociaal onderneming?



Figuur 4.7 Zaken dat nodig is om kwaliteiten te ontwikkelen

Antwoord deelvraag 3: Om de kwaliteiten die sociaal ondernemers nodig hebben, te ontwikkelen is het nodig om ervaring op te doen, trainingen te volgen, meedoen aan een programma speciaal voor sociaal ondernemers, zelfreflectie toepassen aan eigen kwaliteiten, coaching krijgen, contact maken inspirerende mensen, een partner nemen, met collega's praten of gebruik maken van omgeving.

4.4 Deelvraag 4: Hoe definiëren sociaal ondernemers een succesvol sociaal onderneming?

4.4.1 Kwalitatieve onderzoek

De sociaal ondernemers zijn gedurende het kwalitatieve onderzoek bevraagd wat een succesvolle sociale onderneming is. Daaruit is gebleken dat een sociale onderneming succesvol is als het impact maakt, holistisch is, een realistische kijk heeft, een gezonde onderneming is en wanneer er rekening gehouden wordt met het welbevinden van de betrokkenen (werknemers).

Impact maken

Het maken van impact werd door alle respondenten genoemd. Een sociale onderneming is succesvol wanneer impact wordt gemaakt. Een ondernemer geeft aan dat het niet uitmaakt hoe klein of groot de impact is, zolang een sociaal ondernemer deze duidelijk heeft voor zichzelf.

Holistisch

Een sociaal ondernemer gaf aan dat hij en zijn partner holistisch ondernemen, dat betekent dat alle facetten, zoals de voetprint van hun onderneming moet kloppen. Hij vertelt dat hij het persoonlijk wel prettig zou vinden als er rekening wordt gehouden met de volgende generaties en de wereld. Dit hoort volgens hem niet perse bij succesvol sociaal ondernemen, maar hij zou het wel mooi vinden als hiermee rekening wordt gehouden. Tevens geeft hij aan dat de wereld meer globaliseert, maar dat als sociaal ondernemers een relatie aangaan met de wereld en met de mensen om hen heen de wereld weer kleiner en meer betrokken wordt.

Een andere onderneemster gaf aan dat het wel hoort bij een succesvolle sociale onderneming. Ze zegt het volgende:

'Je voelt je ook onderdeel van de samenleving. Je bent echt onderdeel en je voelt je ook onderdeel. Je bedrijf is onderdeel of je concept is onderdeel daarvan. Dat is het allerbelangrijkste idee van een sociale onderneming. Je snapt dat je onderdeel bent van iets, je bent niet bedrijf alleen die alleen winst moet maken, maar je bent onderdeel van een groter geheel. Je voelt je ook een groter onderdeel meer dan je eigen bedrijf.'

Realistisch

Twee ondernemers geven aan dat sociale ondernemers realistisch dienen te kijken naar hun sociale onderneming om succesvol te kunnen worden. Een passende quote hierbij is:

'Je hebt een missie, maar ik denk dat je echt succesvol bent als je ook gewoon een realistische ondernemer bent. Als je realistisch naar de markt kijkt en realistisch naar je product of dienst kijkt. En toch ook wel vanuit een echte businessmodel naar je idee kijkt dan kun je succesvol zijn.'

Welbevinden van betrokkenen

'Ja en ik denk ook de mens zelf. Dus het geluksgevoel van de mensen die erbij betrokken zijn en de vrijheid die mensen ervaren. En de rust denk ik ook wel. Dus je werk kunnen doen maar ook niet te hard werken. Gewoon een goed balans hebben.'

Een respondent gaf aan dat de betrokkenen zich rustig, veilig en vrij dienen te voelen in de onderneming om succesvol genoemd te kunnen worden. Deze ondernemer gaf ook aan dat hij meer naar een moderne manier van werken wil. Dus niet fulltime of parttime banen aanbieden, maar een afweging maken van hoe lang projecten duren en aan de hand daarvan uren aanbieden. Hiermee krijgen de werknemers meer verantwoordelijkheid en meer tijd om andere zaken te doen.

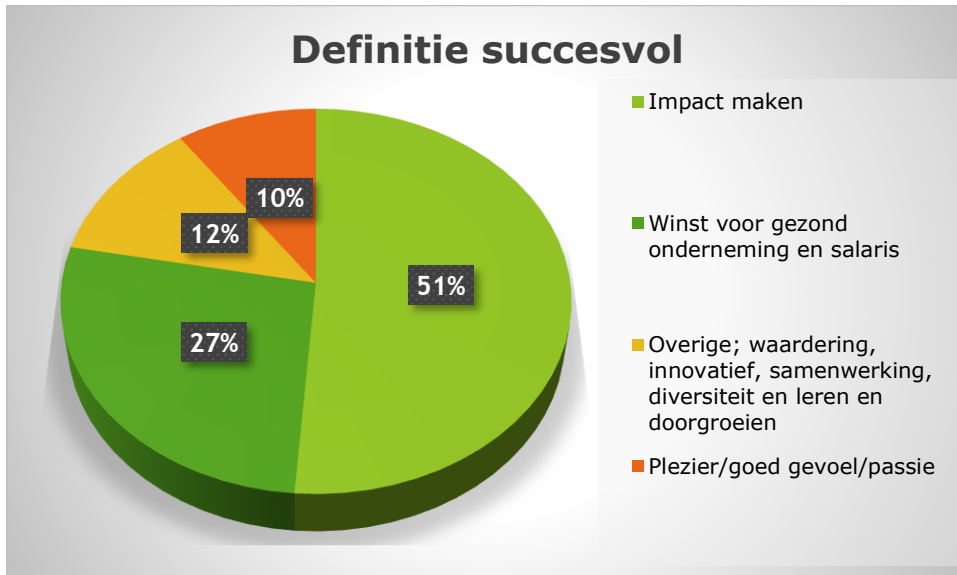
Gezonde sociaal onderneming

Een aantal sociaal ondernemers geeft aan dat een sociale onderneming succesvol is als het middelen oplevert, waarmee herinvesteerd kan worden of waarmee de sociale onderneming kan worden uitgebouwd of opgeschaald. Een sociaal ondernemer zei het volgende hierover:

'En dus niet gaat om winst om daar zelf beter van te worden, maar eventueel wel winst om de bedrijf beter te maken of het product beter te maken of dienst uit te breiden. De groei van het bedrijf niet perse ziet in het geld of omzet of meer winst.'

4.4.2 Kwantitatieve onderzoek

Uit het onderzoek hebben dertig respondenten een sociale onderneming gedefinieerd als succesvol wanneer het impact maakt, winst maakt voor de onderneming en salaris en wanneer ze er plezier uit halen. Ook zijn er dingen zoals waardering, innovatief, samenwerking diversiteit en leren doorgroeien, genoemd.



Figuur 4.8 Definities van succesvol sociaal ondernemen

In figuur 4.8 hierboven is te zien dat 51 procent van de respondenten impact maken onderdeel vindt van een succesvolle sociale onderneming. Daarnaast geeft 27 procent aan dat ze een gezonde onderneming willen, waarvan ze kunnen leven en verder in kunnen investeren. Tien procent van de sociale ondernemers vindt het belangrijk dat er plezier ervaren wordt, dat ze een goed gevoel krijgen van hun werk en hun passie kwijt kunnen.

Tot slot gaf twaalf procent overige zaken, zoals waardering krijgen, innovatief zijn, samenwerking tussen belanghebbende etc. aan.

Hieronder staan een aantal aanhalingen over de verschillende definities van succesvol sociaal ondernemen die de respondenten hebben gegeven:

'Goede balans tussen plezier, idealen en inkomen.'

'Iets tofs ontwikkelen / bieden wat concreet leidt tot een betere wereld.'

'Continue leren en doorgroeien met veranderende perspectieven. Inspireren en resultaten zichtbaar maken van het DOEN.'

'Maatschappelijke waarde creëren zonder daar zelf aan onder door te gaan. Dus balans tussen inzet voor de maatschappij voor idealistische doelen en betaald worden voor je inzet zodat je fatsoenlijk kunt leven.'

Uit de kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek blijkt dat een sociale onderneming succesvol is, wanneer een sociale onderneming impact maakt, vanuit een holistisch benadering werkt, vanuit een realistische kijk bestuurd wordt, rekening houdt met het welbevinden van de betrokkenen, gezond is door eigen middelen op te leven en waarbij de sociaal ondernemer zich prettig voelt.

Hoofdstuk 5 Conclusie

In dit onderzoek is dus met behulp van kwalitatief en kwantitatief onderzoek antwoord gezocht op de vraag: Welke drijfveren en kwaliteiten hebben sociaal ondernemers nodig om een sociale onderneming tot een succes te maken?

Uit het literatuur- en veldonderzoek is gebleken dat sociaal ondernemers veel verschillende drijfveren hebben die hen er aan toe zetten om een sociale onderneming op te zetten. Interesse in ondernemerschap, belangstelling in duurzaamheid, een moreel oordeel, verandering in de wereld willen bewerkstelligen, intense levensgebeurtenis ervaren, duurzame verandering willen bewerkstelligen in systemen met rechtvaardigheidsgevoel, kans zien, inspiratie krijgen, prestatie georiënteerd, persoonlijke voldoening, bezorgdheid over een maatschappelijke kwestie, persoonlijk doel, compassie/empathie en sociaal kapitaal zijn de drijfveren die in zowel het veld- als het literatuuronderzoek zijn gevonden.

Alleen het drijfveer dat Germak en Robinson (2013) 'geen financiële focus' noemen, komt niet naar voren uit het onderzoek. Uit het onderzoek is echter gebleken dat de sociaal ondernemers een gezonde onderneming willen hebben waarvan ze kunnen leven. Een aantal respondenten gaf aan dat ze in bepaalde momenten andere prioriteiten moesten stellen dan hun missie om te kunnen blijven overleven als een sociale onderneming. Bovendien is de drijfveer zingeving in het onderzoek gevonden en niet in het literatuuronderzoek.

Volgens Ryan en Deci (2000) hebben mensen drie behoeften die vervuld dienen te worden, zodat mensen optimaal functioneren, een hoge mate van welbevinden hebben en de mogelijkheid hebben om te kunnen groeien. Alle drijfveren die net benoemd zijn, zijn te plaatsen onder de drie componenten. De autonomie wordt vervuld met de drijfveren ondernemerschap en het morele oordeel. Ondernemerschap geeft ze de vrijheid om eigen keuzes te maken en zelf de koersen te bepalen. Morele voldoening vervuld de autonomie, omdat ze de mogelijkheid krijgen om vanuit hun morele oordeel te werken. Dit geldt ook voor zingeving. Zingeving is een persoonlijk proces, waarbij veel autonomie gevraagd wordt van de doelgroep. Bij het zoeken van zingeving willen ze zelf kunnen kiezen waar het ligt en het gevoel hebben hun handen aan het stuur te hebben. Ook wordt de competenties vervuld met verschillende drijfveren. Kanteling in het leven, kans zien, inspiratie en prestatie georiënteerd voorzien een sociale ondernemer van competenties. Door de drijfveren ervaren ze de mogelijkheid om de eigen vaardigheden en kwaliteiten te benutten. Doordat ze een idee of inspiratie krijgen en hiervoor gaan, ervaren ze het gevoel van vertrouwen in hun eigen capaciteiten. Dit geldt ook voor de kanteling in hun leven en prestatie oriëntatie.

Sociaal ondernemers ervaren een sterke verbondenheid met de mensen en de wereld. De meeste drijfveren horen dus daarom ook bij de component van verbondenheid. Namelijk de drijfveren bezorgdheid, persoonlijk doel, verandering in de wereld, belangstelling voor duurzaamheid, compassie en sociaal kapitaal. Door de drijfveren krijgen sociaal ondernemers een gevoel verbonden te zijn met anderen en hun omgeving. Maar ook de behoefte om anderen te verzorgen en de verbondenheid, leidt er toe dat sociaal ondernemer de behoefte hebben om hun concept te realiseren.

Dus er kan geconcludeerd worden dat sociaal ondernemers gedreven worden door veel verschillende drijfveren. Deze zijn te plaatsen binnen de drie behoeften van de zelfdeterminatietheorie. Dit is visueel gemaakt in figuur 5.1.

Naast deze drijfveren hebben sociale ondernemers verschillende kwaliteiten nodig in de ontwikkeling van hun sociaal ondernemerschap. In het veldonderzoek zijn de kwaliteiten nieuwsgierigheid, idealisme, enthousiasme, lef, zakelijk, discipline, realistisch en samenwerken gevonden.

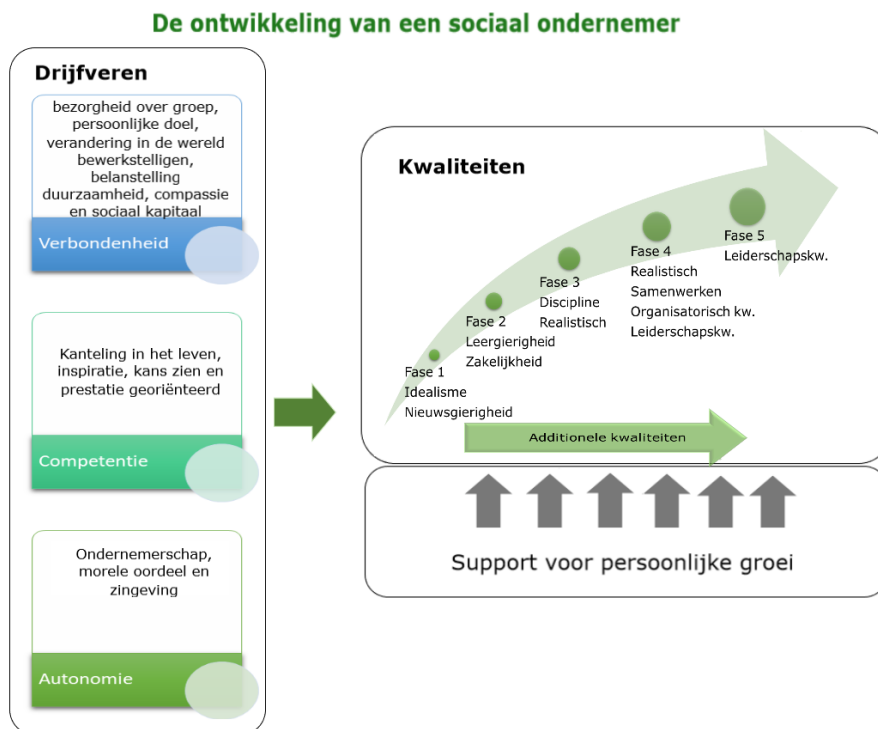
Deze kwaliteiten zijn niet gevonden in het literatuuronderzoek. Dit kan betekenen dat het veldonderzoek de resultaten van het literatuuronderzoek aanvullen.

Verder zijn er uit het onderzoek de volgende kwaliteiten naar voren gekomen: creativiteit, doorzettingsvermogen/wilskrachtig, leergierigheid organisatorische kwaliteiten, ondernemerskwaliteiten, volhardend, leiderschapskwaliteiten, ambitie, welbespraaktheid, vastberadenheid, wilskracht vermogen tot het nemen van initiatief, optimisme, innovatief zijn, sociaal, toegewijd zijn, emotioneel betrokken, risicovol en flexibel zijn.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat veel verschillende kwaliteiten nodig zijn bij het sociaal ondernemerschap. In de verschillende fasen hebben sociaal ondernemers verschillende kwaliteiten nodig (zie figuur 5.1).

Verschiedende actoren kunnen sociaal ondernemers ondersteunen om de kwaliteiten te ontwikkelen. Zoals ervaring op doen, trainingen volgen, meedoen aan een programma speciaal voor sociaal ondernemers, zelfreflectie toepassen bij de eigen kwaliteiten, coaching krijgen, contact maken met inspirerende mensen, een partner nemen, met collega's praten of gebruik maken van de omgeving.

De figuur geeft een overzichtelijke weergave van het antwoord op de onderzoeksvraag. Dus welke drijfveren en kwaliteiten sociaal ondernemers nodig hebben om hun sociale onderneming tot een succes te maken. Daarnaast is toegevoegd dat de kwaliteiten beïnvloedt kunnen worden door ondersteuning. De figuur geeft ook weer hoe sociaal ondernemers zich ontwikkelen op grond van dit onderzoek. De sociale ondernemers worden gedreven door de verschillende componenten en hun drijfveren om te starten met een sociale onderneming. Gedurende het sociaal ondernemen komen verschillende kwaliteiten van toepassing om ervoor te zorgen dat de sociale onderneming een succes wordt. Echter hebben sommige sociale ondernemers deze kwaliteiten niet in zijn geheel of op niveau behaald. Hiervoor zijn verschillende zaken die de sociale ondernemers ondersteunen. Deze zaken helpen dus de persoonlijke ontwikkeling van sociale ondernemers.



Figuur 5.1 Visueel maken van de ontwikkeling van een sociaal ondernemer

Hoofdstuk 6 Discussie

Resultaten

Met behulp van dit onderzoek is achterhaald welke drijfveren en kwaliteiten sociaal ondernemers nodig hebben om hun onderneming tot een succes te maken. Met behulp van dit onderzoek hebben de opdrachtgevers een idee hoe het ontwikkelingsproces van sociaal ondernemers verloopt. Hiermee zijn de doelen van dit onderzoek behaald. Er is bewust gekozen om een mixed method onderzoek uit te voeren, hiermee kan gezegd worden dat het onderzoek in hoge mate betrouwbaar, valide en bruikbaar is. De sterke kanten van beide onderzoeken hebben de zwakke kanten teniet gedaan. Het kwantitatieve onderzoek ondersteunt de generaliseerbaarheid van de resultaten van het kwalitatieve onderzoek. En met het kwalitatieve onderzoek is er meer verdieping in de onderwerpen mogelijk (Creswell en Plan-Clark, 2007)

SWOT-analyse

Strengths

- Mixed method
- Peer debriefing
- Interbeoordelaars
- Representatieve steekproef
- Professionaliteit onderzoeker

Weaknesses

- Geen operationalisatie schema
- Niet meer interviews gedaan
- Beantwoording deelvraag 3

Opportunities

- Interesse vanuit doelgroep over persoonlijke groei
- Boek van Greenwish

Threats

- Geen

Bij de strengths gaat het om: 'Wat zijn de sterke punten van het onderzoek?'

De sterke punten van het onderzoek zijn hoge mate van betrouwbaarheid en validiteit. Dit komt door het gebruik van een gemengde methode, de hulp van peer debriefing, interbeoordelaars, een representatieve steekproef en de mate van ervaring bij de onderzoeker.

Bij de weaknesses gaat het om: Wat zijn de zwakke punten van het onderzoek? Bij het opstellen van de enquête is geen operationalisatie schema opgesteld, waarin de begrippen omgezet werden in een gegeven dat meetbaar is. De enquête is gebaseerd op de topiclijst en feedback van interbeoordelaars. Hierdoor waren er meer abstracte termen in de enquête en lage mate van invloed op hoe de begrippen geïnterpreteerd worden. Daarnaast is een kleine steekproef gedaan, dit heeft een invloed op de mate van validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Tevens is deelvraag drie niet compleet gedekt in het kwantitatieve onderzoek. In het kwantitatieve onderzoek is gekozen om niet naar kwaliteiten te vragen per fase, maar naar kwaliteiten gedurende het gehele proces van de sociaal ondernemer.

Een andere beperking is dat de term kwaliteiten binnen dit onderzoek niet voldoende is afgebakend ten opzichte van de termen vaardigheden, competenties, talenten of eigenschappen. Hierdoor kon de afgebakende term toegelicht worden aan de respondenten. De respondenten noemden het in het kwalitatieve onderzoek vaak ook vaardigheden of competenties. Dit kan negatieve invloed hebben op de validiteit van het onderzoek. Hiermee is echter wel rekening gehouden bij het schrijven van de resultaten, de resultaten waar de respondenten competenties of vaardigheden etc. noemden zijn niet meegenomen.

Tevens is bij het kwalitatieve onderzoek gevraagd naar de verschillende kwaliteiten per fase, maar niet bij het kwantitatieve onderzoek. Dit betekent dat deelvraag drie niet compleet beantwoord kon worden met het kwantitatieve onderzoek. Daarnaast zijn de centrale begrippen van de enquête niet geoperationaliseerd, maar zijn vragen

geformuleerd aan de hand van de topiclijst. Ook dit kan een negatieve invloed hebben op de begripsvaliditeit en betrouwbaarheid van de enquête.

Wat zijn de kansen van het onderzoek? Het antwoord daarop is dat er vanuit de doelgroep een grote mate van interesse was om mee te doen aan het onderzoek. Tevens bestaat de mogelijkheid voor het onderzoek om meegenomen te worden in het boek van de opdrachtgever.

Tot slot gaat het bij threats om: 'Wat zijn de grootste bedreiging voor het onderzoek?' Gedurende het onderzoek is gebruik gemaakt van de contacten databank van GreenWish. Deze groep heeft echter gedurende hun levensloop contact gemaakt met de opdrachtgever voor advies of ondersteuning. Hierdoor kan in deze groep selectie-effect ontstaan. Als het contact invloed heeft gehad op de persoonlijke ontwikkeling van de respondenten dan zal dit een bedreiging kunnen zijn voor het onderzoek.

Generaliseerbaarheid

Door de representativiteit van de doelgroep kan gezegd worden dat de conclusies van het onderzoek generaliseerbaar zijn. De respondenten komen immers van over het hele land, hebben verschillende leeftijden en werken aan verschillende impactgebieden. Ook is er een eerlijke verdeling tussen de geslachten. Er zijn namelijk bij het kwalitatieve onderzoek meer mannen dan vrouwen geïnterviewd, maar bij het kwantitatieve onderzoek hebben meer vrouwen dan mannen gereageerd. Bovendien komen de resultaten van het veldonderzoek grotendeels overeen met de resultaten van het literatuuronderzoek, afgezien van een aantal aanvullende kwaliteiten. Dus kan er gezegd worden dat de conclusies generaliseerbaar zijn.

Maatschappelijke betekenis

Uit dit onderzoek is gebleken dat sociaal ondernemers meer kwaliteiten overeenkomstig hebben dan uit het theoretisch kader is gebleken. Ook is gebleken dat de meeste sociale ondernemers een persoonlijke ontwikkeling ervaren door ervaring en dat het ook belangrijk is om ondersteuning daarbij te krijgen. Dit is aanvullende kennis op wat er bekend is binnen het maatschappelijke en wetenschappelijke vlak.

Met behulp van de conclusies van dit onderzoek is een beeld geschetst van hoe de persoonlijke ontwikkeling van sociaal ondernemers eruit ziet en welke drijfveren en kwaliteiten daarvoor nodig zijn. Deze zaken zullen mogelijk een bijdrage leveren aan het boek van de opdrachtgevers. Dit zal betekenen dat (toekomstige) sociaal ondernemers mogelijk meer bewust zijn van hun persoonlijke ontwikkeling en hoe deze invloed kan hebben op het proces van sociaal ondernemerschap en hun onderneming.

Aanbevelingen

Voor vervolgonderzoeken is het mogelijk om grondiger onderzoek te doen naar kwaliteiten onder sociale ondernemers. Met behulp van het kernkwadrantenspel kunnen meer nieuwe inzichten worden gedaan over de persoonlijke ontwikkeling van een sociaal ondernemer. Mogelijk liggen er meer leer- en groeimogelijkheden bij de sociale ondernemers in hun uitdaging of valkuil. Een van de respondenten uit dit onderzoek benoemde dat zijn valkuil hem tegenwerkte in zijn doelen en ontwikkeling van zijn sociale onderneming. Een andere voorbeeld is dat de onderzoeker een ontwikkeling opgevallen is. Sommige sociaal ondernemers benoemden dat ze van idealistisch naar realistisch groeiden en dat het essentieel is voor het proces van sociaal ondernemen. Realistisch kan in een kernkwadrant de uitdaging zijn van een individu. Echter is niet met zekerheid te zeggen of daar de leerpotentie in zit. Daarom wordt deze aanbeveling naar vervolgonderzoek gegeven.

Literatuurlijst

- Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*, , 22–27.
- Baarda, B., Bakker, E., Boullart, A., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., & Van der Velden, T. (2018). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (4e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Van der Hulst, M., & Van Vianen, R. (2017). *Basisboek methoden en technieken* (6e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Baarda, B. (2017). *Basisboek interviewen* (4e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know®*. Oxford University Press.
- Brinkman, J. (2014). *Beroep op onderzoek* (2e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Broeck, A. Van den, De witte, H., Vansteenkiste, M., Lens, W. en Andriessen, W. (2009) De Zelf-determinatie theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & organisatie*, 22, 316-335.
- Creswell, J. W., & Plano-Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. California, Verenigde Staten: Sage Publications.
- Dagevos, M., Kiers, J., Kors, J., & Verhagen, P. (2015). *Het handboek voor sociaal ondernemen in Nederland*. Bussum, Nederland: Coutinho.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, 1(3), 39-66.
- De Vries, I. (2019). Exploring the Personal Drive Behind Small Social-Venture Set-Ups in the Netherlands. *Handbook of Research on Value Creation for Small and Micro Social Enterprises*, , 75–94. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6298-6.ch004>
- Franssen, B., & Scholten, P. (2007). *Het handboek voor sociaal ondernemen in Nederland*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Germak, A. J., & Robinson, J. A. (2013). Exploring the Motivation of Nascent Social Entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 5–21. <https://doi.org/10.1080/19420676.2013.820781>
- Ghalwash, S., Tolba, A., & Ismail, A. (2017). What motivates social entrepreneurs to start social ventures?: An exploratory study in the context of a developing economy. *Emerald Publishing Limited*, 13(3), 268–298.
- Gramsbergen-Hoogland, Y., Deveer, M. A. J., & Leezenberg, M. G. (2016). *Persoonlijke kwaliteit*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- GreenWish. (z.d.). Ons verhaal. Geraadpleegd op 2 maart 2019, van <https://www.greenwish.nl/ons-verhaal-over-greenwish/>
- Hogenstijn, M. (2018). *Sociaal ondernemerschap: grip op het begrip*. Uitgeverij Eburio
- Keizer, A., Stickers, A., Heijmans, H., Carsouw, R., & Van Anholt, W. (2016). *Scaling the impact of the social enterprise sector*. McKinsey & Company.

- Klees, R. (2018, 17 september). Ondernemer zelf grootste obstakel voor groei. Geraadpleegd op 18 maart 2019, van <https://www.mkb servicedesk.nl/8876/ondernemer-zelf-grootste-obstakel-voor.htm>
- Ofman, D. (2008). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht, Nederland: Kosmos.
- Perrini, F., Vurro, C., & Costanzo, L. A. (2010). A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 515–534. <https://doi.org/10.1080/08985626.2010.488402>
- Ruskin, J., & Webster, C. (2011). Creating Value for Others: An Exploration of Social Entrepreneurs' Motives. In 25th Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Sociaal-Economische Raad. (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Geraadpleegd van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2015/sociale-ondernemingen.pdf>
- Social Enterprise. (z.d.). Wat is het? : Social Enterprise NL. Geraadpleegd op 6 maart 2019, van <https://www.social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/wat-zijn-het>
- Vahl, R. (2012). *Een groeiend bedrijf begint bij jezelf*. Geraadpleegd van <https://www.purehuman.nl/wp-content/uploads/2013/01/Special-editie-Eigen-Bedrijf-Persoonlijke-groei.pdf>
- Van Noortwijk, R., & Van Zanten, I. (2013). *Geen parels zonder oesterbank*. Geraadpleegd van https://vng.nl/files/vng/pagina_attachments/2013/20130903-greenwish-essay-duurzame-dinsdag-geen-parels-zonder-oesterbank.pdf
- Vasakarla, V. (2008). A Study on Social Entrepreneurship and the Characteristics of Social Entrepreneurs. *ICFAI Journal of Management Research*, 7(4), 32–40.
- Verloop, W., Hillen, M., & Peeters, K. (2018). *Zaken die je raken*. Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Vries, I. de. (2019) *Exploring the personal drive behind small social-venture set-ups in the Netherlands: encounters with local help and hindrance* (pages 75-94) in Maher, C. (2019). *Handbook of Research on Value Creation for Small and Micro Social Enterprises* (pp. 1-403). Hershey, PA: IGI Global.
- Zijlstra, W. (2010, 1 oktober). De piramide van Maslow vraagt om uitbreiding [Illustratie]. Geraadpleegd op 11 juni 2019, van https://zbc.nu/wp-content/uploads/2010/10/maslow_6.gif
- Zimbardo, P. G., Johnson, R. L., & McCann, V. (2017). *Psychologie. Een inleiding (8ste dr.)*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

Bijlagen

Bijlage 1 Topiclijst

Tijdsduur:

Datum:

Code:

Introductie

Dankuwel dat u meedoet aan het interview. Het interview gaat over uw ervaring met sociaal ondernemen, wat de reden is dat u ermee begonnen bent en hoe persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling van de onderneming op elkaar hebben ingewerkt.

Introductie van mezelf

Laat ik eerst mezelf introduceren. Ik ben Amael El Youssef, ik studeer Toegepaste Psychologie in Leiden. Ik ben geïnteresseerd in sociaal ondernemers, waarom ze besluiten te ondernemen en wat er voor sociaal ondernemen nodig is. Daarom doe ik graag dit onderzoek.

Introductie van GreenWish

Ik doe dit onderzoek bij GreenWish. Kent u GreenWish?

(Zo nee: GreenWish is een sociale onderneming die allerlei projecten doet rondom sociaal ondernemingen en maatschappelijke initiatieven. Ze bestaan al meer dan 15 jaar en hebben meer dan 1300 initiatieven op een of andere manier gefaciliteerd. De ervaring daaruit zetten ze nu in voor allerlei projecten met gemeenten, provincies, ministeries, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Die projecten gaan over een betere samenwerking tussen sociaal ondernemers enerzijds en die reguliere organisaties anderzijds.)

Introductie van het boek

GreenWish (Ineke en Rinske) schrijven nu een boek over maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers. Het boek gaat onder andere over de relatie tussen het opbouwen van een onderneming en persoonlijke groei. Het doel van het boek is het vergroten van het begrip over maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemingen, waardoor deze beter krijgen wat ze nodig hebben voor hun ontwikkeling. Mijn onderzoek is input voor het boek.

Introductie van mijn onderzoeksvraag en interview

Mijn onderzoeksvraag is: *'Welke kwaliteiten en drijfveren hebben sociaal ondernemers nodig om een sociaal onderneming tot een succes te maken?'*

Het doel van het interview is om erachter te komen welke drijfveren en kwaliteiten u had aan de start van uw sociaal onderneming en hoe die in de loop van de tijd zijn ontwikkeld, of niet.

Ik neem het interview op en zal deze uitschrijven tot een transcript. Met uw gegevens zal vertrouwelijk omgegaan worden en zal alleen door mijn docenten worden gezien. Het transcript zal anoniem zijn. Wilt u dat de naam van uw onderneming anoniem verwerkt wordt?

Verder worden de resultaten van dit interview verwerkt in een onderzoeksrapport voor mijn opdrachtgevers. Dit betekent dat de relevante informatie in het rapport komt, ook dit zal anoniem worden gedaan.

Tot slot zal het interview een uur duren tot anderhalf uur duren. Heeft u vragen tot nu toe?

Heeft u er bezwaar tegen als ik u met jij aanspreek?

Persoonsgegevens:
 Leeftijd:
 Opleiding:

Topics	Vragen
Sociaal ondernemen	<p>Wat doet uw sociaal onderneming?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wat was uw moment van starten? Wanneer bestond je als sociaal ondernemer? (Welke moment kies je? En waarom dat moment?) 2. Aan welke probleem wordt er gewerkt? 3. Wie is de doelgroep? 4. Met hoeveel mensen werk je?
Drijfveren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoe zag uw leven eruit voordat u begon met sociaal ondernemen? 2. Waar kwam uw idee vandaan? Wat was uw vonk? 3. Wat heeft u gedreven om te beginnen met sociaal ondernemen? 4. Wat was uw belangrijkste drijfveer toen u startte met uw onderneming? 5. Wat is uw belangrijkste drijfveer om door te gaan met uw onderneming? 6. Wat motiveerde u (nog meer) om uw onderneming te beginnen? 7. Waar komt uw motivatie vandaan?
Kwaliteiten Vb: innovatief, leiderschap, sociaal, doorzetting- vermogen, Financieel, Ondernemer- kwaliteiten, overtuigend	<p><i>Intro: We gaan het nu hebben over de kwaliteiten die van toepassing zijn/waren in de verschillende fasen van het sociaal ondernemen.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 0. Welke keuzemomenten kwam je tegen vanaf het moment dat je een idee kreeg tot waar je nu staat? <ol style="list-style-type: none"> 1. Als je jezelf zou omschrijven, waar zit je dan op de lijn? Optimist – pessimist Starter – afmaker Introvert – extrovert Denker – doener Aanpasser – anarchist Zakelijk – niet zakelijk Dromer – realist Verbinder – vooroploper Etc. <p><i>Fase 1 (De kans herkennen/idee krijgen om verandering teweeg te brengen, iets waar verandering nodig is)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Welke kwaliteiten zijn nodig voor een sociaal ondernemer om een kans te herkennen? - Welke kwaliteiten kunnen een sociaal ondernemer helpen om een idee te krijgen of een kans te herkennen? - Beschikt u over deze kwaliteiten?/ Hoe heeft u deze kwaliteiten ontwikkeld? - De volgende stap is het opzetten van de onderneming. Welke kwaliteiten waren belangrijk voor u als sociaal ondernemer om naar de volgende fase te gaan? - Welke kwaliteiten heeft u gemist in deze fase? Hoe heeft u dat opgelost?/Wat heeft geholpen om de gemiste kwaliteit(en) te compenseren? <p><i>Fase 2 (Informatie en middelen verzamelen naar mogelijkheden om te kunnen beginnen)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Welke kwaliteiten heeft een sociaal ondernemer nodig in deze fase? - Welke kwaliteiten kunnen een sociaal ondernemer helpen in deze fase? - Welke kwaliteiten heeft u gemist in deze fase? Hoe heeft u dat opgelost?/Wat heeft u geholpen om de gemiste kwaliteit te compenseren? <p><i>Fase 3 (Sociaal onderneming opzetten, denk aan business canvas model, kvk, marketing en middelen bijeenbrengen, starten: de eerste klant)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Welke kwaliteiten zijn essentieel voor een sociaal ondernemer bij het opzetten van een sociaal onderneming? - Beschikt u over deze kwaliteiten?/ Hoe heeft u deze kwaliteiten ontwikkeld? - Welke kwaliteiten heeft u gemist in deze fase? Hoe heeft u dat opgelost?/Wat heeft u geholpen om de gemiste kwaliteit te compenseren? <p><i>Fase 4 (Het ondernemen zelf. Impact maken en financieel onafhankelijkheid verwerven)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Welke kwaliteiten zijn nodig voor een sociaal ondernemer in deze fase? - Beschikt u over deze kwaliteiten?/Hoe heeft u deze kwaliteiten ontwikkeld? - Welke kwaliteiten kon u goed gebruiken in deze fase? Heeft u deze kwaliteiten ontwikkeld of gecompenseerd? Hoe heeft u dat gedaan? <p><i>Fase 5 (Opschalen, meer impact maken, juiste factoren toepassen in verschillende settings om impact te blijven maken)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe kijkt u naar opschalen? - Hoe verliep het opschalingsproces voor u? - Welke kwaliteiten zijn essentieel voor opschalen? - Over welke kwaliteiten beschikte u toen u in deze fase zat?

	<ul style="list-style-type: none"> - Welke kwaliteiten heeft u ontwikkeld in deze fase? - Zijn er kwaliteiten die u gemist heeft in deze fase? Wat heeft u gedaan om het te compenseren?
Persoonlijke groei	<p><i>Ik heb nog een paar algemene vragen over uw persoonlijke groei tijdens het sociaal ondernemen. Als u terugkijkt naar uw proces van starter naar (succesvolle) sociaal ondernemer.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welke eigenschappen heb je ontwikkeld als je terugkijkt, vanaf de start tot nu? 2. Had je een voorstelling van de positie die jij zou innemen binnen je onderneming toen je startte? En klopt die met waar je nu staat? 3. Ziet u een groei in uw kwaliteiten of drijfveren? Hoe ziet deze eruit? 4. Is uw motivatie vanaf het begin veranderd? Was er een ontwikkeling in uw motivatie? Hoe ziet deze eruit? 5. Ziet u een groei in uw kwaliteiten? Hoe is dat voor u gegaan? 6. wat heeft u nodig gehad om deze ontwikkeling te kunnen doorlopen? 7. Wat of wie heeft je geholpen bij het vormgeven van je onderneming <p>Tegen welke persoonlijke eigenschap liep je het meeste aan</p>
Succesvol ondernemen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wat betekent voor u persoonlijk succesvol sociaal ondernemen?

Afsluiting:

We zijn nu aan het einde van het interview gekomen. Zijn er punten die u gemist hebt als het gaat om uw drijfveren en kwaliteiten en graag wilt toevoegen?

Bedankt voor het delen van uw verhaal. Ik ga het interview uittypen en samen met de gegevens van de andere interviews een onderzoeksrapport samenstellen. Als u interesse heeft dan kan ik u het transcript of het onderzoeksrapport opsturen. Wilt u het transcript of onderzoeksrapport ontvangen? *Bij interesse: Het transcript ontvang je binnen twee weken en het onderzoeksrapport ontvangt u rond juli.* (Apparaat uitzetten) Wat vond u van het interview?

Overhandigen van contactinfo (*schoolmail*) zodat hij/zij de kans krijgt om vergeten informatie die relevant is kan toesturen. (De geïnterviewde dient toestemming te geven om de opgestuurde informatie te kunnen gebruiken in het onderzoeksrapport).

Bijlage 2 Enquete

Wat is jouw beleving?

Wat zijn de drijfveren van sociaal ondernemers en wat is het verband tussen persoonlijke groei en succesvol ondernemen? Dit zijn de onderzoeksvragen die ik (Amael El Youssfi) graag wil beantwoorden voor mijn afstudeeropdracht aan de Hogeschool Leiden, opleiding Toegepaste Psychologie.

Graag nodig ik je uit om mee te doen om te helpen bij het beantwoorden van deze vragen. De resultaten worden (geheel anoniem) gebruikt in het onderzoeksrapport en door GreenWish in hun binnenkort te verschijnen boek. Het doel van het boek is het vergroten van het begrip over sociaal ondernemen, waardoor het klimaat voor sociaal ondernemers in Nederland beter wordt.

Het duurt ongeveer 10 a 15 minuten om de enquête in te vullen.

Heel erg bedankt voor jouw deelname en veel plezier met het invullen van de enquête.

Wat is jouw beleving?

1. Geslacht

Vrouw

Man

Anders

2. Leeftijd

3. Opleiding

4. Wat is of was de naam van jouw initiatief of sociale onderneming?

Wat is jouw beleving?

Jouw sociaal onderneming

5. In welke fase is jouw sociale onderneming?

Startfase

Opschalingsfase

Groeifase

Ik ben gestopt (opgeheven/verkocht)

Consolidatiefase

* 6. Op welke maatschappelijke vraag biedt jouw sociaal onderneming een antwoord? (Wat is de bedoeling van je onderneming?)

7. Heb je het initiatief/onderneming samen of alleen opgezet of is er iemand er later bij gekomen? Alleen

Samen

Iemand is er later bijgekomen

Niet van toepassing

* 8. Hoeveel mensen heb je betaald in dienst?

9. Hoeveel vrijwilligers werken met jou samen in jouw initiatief of sociaal onderneming?

* 10. Is er een specifieke gebeurtenis in je leven geweest, die aanleiding gaf tot een verandering of ruimer bewustzijn (uiteindelijk leidend tot je onderneming)?

Ja

Nee

Geen mening

12. Wat betekent voor jou persoonlijk succesvol sociaal ondernemen?

11. Bij ja, kun je kort vertellen wat er gebeurd is?

Wat is jouw beleving?

Jouw drijfveren

* 13. Wat waren je motivaties om te beginnen met uw sociaal onderneming?

Kies de 3 belangrijkste.

Compassie voor de doelgroep/wereld/etc.

Bezorgdheid over een specifiek probleem

Iets doen voor de wereld

Inspiratie (van een buitenlandse reis of een ervaring etc.)

Een keerpunt in uw leven

Steun van sociale netwerk

Ondernemerschap (vrijheid, eigen baas)

Een kans of mogelijkheid zien, die bijdraagt aan een betere wereld

Prestatie georiënteerd

Anders,

14. Kun je jouw bovenstaande gekozen motivaties kort toelichten?

Wat is jouw beleving?

Jouw kwaliteiten

* 15. Wat waren de belangrijkste persoonlijke kwaliteiten die je nodig hebt gehad/gebruikt tijdens de ontwikkeling van jouw sociaal onderneming?

Kies er maximaal 5.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Wilskrachtig | <input type="checkbox"/> Flexibiliteit |
| <input type="checkbox"/> Innovativiteit | <input type="checkbox"/> Creativiteit |
| <input type="checkbox"/> Ambitie | <input type="checkbox"/> Direct zijn |
| <input type="checkbox"/> Avontuurlijkheid | <input type="checkbox"/> Toegewijd zijn |
| <input type="checkbox"/> Meelevendheid | <input type="checkbox"/> Discipline |
| <input type="checkbox"/> Optimisme | <input type="checkbox"/> Volhardendheid |
| <input type="checkbox"/> Nieuwsgierigheid | <input type="checkbox"/> Zakelijkheid |
| <input type="checkbox"/> Alertheid | <input type="checkbox"/> IJverig zijn |
| <input type="checkbox"/> Lef | <input type="checkbox"/> Enthousiasme |
| <input type="checkbox"/> Overtuiging | <input type="checkbox"/> Geduldig zijn |
| <input type="checkbox"/> Zelfverzekerdheid | <input type="checkbox"/> Weloverwogen |
| <input type="checkbox"/> Sociaal | <input type="checkbox"/> Ordelijkheid |
| <input type="checkbox"/> Nauwkeurigheid | <input type="checkbox"/> Kunnen delegeren |
| <input type="checkbox"/> Analytisch denkvermogen | <input type="checkbox"/> Vermogen om te kunnen leiden |
| <input type="checkbox"/> Ruimdenkendheid | <input type="checkbox"/> Vertrouwen wekken |
| <input type="checkbox"/> Vermogen tot het nemen van initiatief | <input type="checkbox"/> Zelfkennis |
| <input type="checkbox"/> Zelfstandigheid | |

Anders,

16. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen waar je met je initiatief of sociaal onderneming tegenaan gelopen bent en waar je jouw kwaliteiten voor nodig hebt gehad?

Wat is jouw beleving?

Jouw persoonlijke groei

17. Heb je het gevoel dat je je persoonlijk ontwikkeld hebt gedurende het opzetten van je onderneming?

- Ja
- Nee
- Niet bewust

Geen mening

* 18. In welke zin ben je persoonlijk gegroeid als je jezelf nu vergelijkt met hoe je destijds begon?

* 19. Wat trok jou persoonlijk het meest uit je comfortzone in de ontwikkeling van je onderneming? Wanneer werd je het meest uitgedaagd?

20. Aan welke onderdeel van persoonlijke ontwikkeling heb je het meest gewerkt in je initiatief of sociaal onderneming?

21. Zijn je motivaties (drijfveren) die je aan het begin van je initiatief of sociaal onderneming had veranderd in de loop van de tijd?

Ja

Nee

Niet bewust

Geen mening

22. Kun je kort beschrijven hoe die ontwikkeling (of geen ontwikkeling) van jouw drijfveren verlopen is?

23. Heb je een ontwikkeling in jouw kwaliteiten gezien?

Ja

Nee

Niet bewust

Geen mening

24. Kun je kort beschrijven hoe die ontwikkeling (of geen ontwikkeling) verlopen is?

* 25. Wat heeft jou geholpen in het persoonlijk meegroeien met je initiatief of sociaal onderneming? Kies de drie belangrijkste

Opleiding

Partner

Trial en error

Coaching

Omgeving

Boeken

Ervaring

Inspirerende personen

Klanten

Collega's

Vrijwilligers

Adviseurs

Opdrachtgever(s)

Anders,

26. Dank u wel!

Als je nog iets wilt toevoegen, laat het ons weten!