

# Vlerick Repository

## Alles wat u nog niet wist over passie bij ondernemers

Authors	Vermeire, Jacob;Collewaert, Veroniek
Publisher	Flanders DC
Download date	2025-01-15 12:34:58
Link to Item	<a href="http://hdl.handle.net/20.500.12127/5102">http://hdl.handle.net/20.500.12127/5102</a>

ONDERZOEKSRAPPORT

ALLES WAT U NOG NIET WIST OVER

# PASSIE BIJ ONDERNEMERS

Vermeire Jacob, Collewaert Veroniek

JUNI 2013

KENNISPARTNER



# INHOUD

<b>1. INLEIDING</b>	<b>4</b>
<b>2. HET PASSIEVERHAAL</b>	<b>5</b>
2.1. EEN POPULAIR CONCEPT	5
2.2. ONDERNEMERSCHAPSPASSIE: DEFINITIE	6
2.2.1. HET ERVAREN VAN INTENS POSITIEVE GEVOELENS	7
2.2.2. DE PLAATS IN DE ROLLENHIËRARCHIE	8
2.2.3. DRIE ONDERNEMERSROLLEN	8
<b>3. OORZAKEN EN GEVOLGEN VAN     ONDERNEMERSCHAPSPASSIE</b>	<b>11</b>
3.1. OORZAKEN VAN ONDERNEMERSCHAPSPASSIE	11
3.1.1. INVLOEDEN OP ONDERNEMERS EN HUN ROLLENHIËRARCHIE	11
3.1.2. INVLOEDEN OP INTENS POSITIEVE GEVOELENS	12
3.2. EFFECTEN VAN ONDERNEMERSCHAPSPASSIE	13
<b>4. METHODOLOGIE</b>	<b>15</b>
4.1. STEEKPROEF	15
4.2. BESCHRIJVING RESPONDENTEN	16
4.3. MEETINSTRUMENTEN	19
4.4. BRYO'S EN PASSIE	21
4.4.1. PASSIE VOOR ONDERNEMEN: EEN ALGEMEEN OVERZICHT	21
4.4.2. HOOG VERSUS LAAGSCOORDERS OP ONDERNEMERSCHAPSPASSIE	22
4.5. PASSIE EN PROGRESSIE IN DE OPSTARTFASE	27
4.6. VERANDERING VAN PASSIE	28
4.6.1. STABILITEIT VAN ONDERNEMERSCHAPSPASSIE	28
4.6.2. VERANDEREN VAN INTENS POSITIEVE GEVOELENS VOOR OPRICHTEN	29
4.7. PASSIE EN ROLMODELLEN	30
<b>5. CONCLUSIE</b>	<b>34</b>
5.1. PRAKTISCHE IMPLICATIES	35
<b>6. REFERENTIES</b>	<b>37</b>

# LIJST TABELLEN EN FIGUREN

Tabel 1. Overzicht van meetmomenten en responsgraad	16
Tabel 2. Steekproef: descriptieven	17
Tabel 3. Kenmerken van respondenten op meetmoment 1	18
Tabel 4. Meetinstrumenten, voorbeelditems en betrouwbaarheid	19
Tabel 5. Correlatietabel ondernemersrollen: intens positieve gevoelens en centraliteit	21
Tabel 6. Vergelijking van gemiddelde passiescores	21
Tabel 7. Kenmerken van hoog- en laagscorders op intens positieve gevoelens voor uitvinden	23
Tabel 8. Kenmerken van hoog- en laagscorders op de centraliteit van de uitvindersrol	23
Tabel 9. Kenmerken van hoog- en laagscorders op intens positieve gevoelens voor oprichten	24
Tabel 10. Kenmerken van hoog- en laagscorders op de centraliteit van de oprichtersrol	25
Tabel 11. Kenmerken van hoog- en laagscorders op intens positieve gevoelens voor ontwikkelen	25
Tabel 12. Kenmerken van hoog- en laagscorders op de centraliteit van de ontwikkelaarsrol	26
Tabel 13. Multipole regressieanalyses voor passie op progressie	27
Tabel 14. Stabiliteit van ondernemerschapspassie	28
Tabel 15. Voorspelling van verandering in intens positieve gevoelens voor oprichten <sup>1</sup>	30
Figuur 1. Ondernemerschapspassie in beeld	7
Figuur 2. Illustratie van een rollenhiërarchie bij een ondernemer	9
Figuur 3. Vooruitgang in ontwikkelingsfase	18
Figuur 4. Opdeling van BRYO's in een groep van laag- en hoogscorders	22
Figuur 5. Rolmodellen naar type en proportie	31

# 1. INLEIDING

Passie en ondernemerschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, althans zo lijkt het toch uit de vele verhalen van ondernemers die dagelijks op ons afkomen. Maar wat weten we eigenlijk over passie bij ondernemers en waarom is het belangrijk om het fenomeen te begrijpen? Elke ondernemer (h)erkent het belang van passie in het ondernemerschapsverhaal en wil er graag ook meer over weten. Het is echter een beetje zoals liefde en geluk, iedereen is er naar op zoek, maar niemand heeft echt het gevoel deze ervaringen volledig te kunnen controleren, het is iets wat je voor een stuk gewoon overkomt.

Ook academisch onderzoek tast in het duister omtrent de oorzaken en gevolgen van ondernemerschapspassie. Het is dan ook vanuit deze invalshoek dat we het huidig onderzoek hebben opgezet. Eerst en vooral wilden we nagaan of passie bij ondernemers inderdaad het positieve verhaal teweeg brengt dat we er doorgaans mee associëren; maken meer gepassioneerde ondernemers meer vooruitgang in het opstarten van hun bedrijf? Ook willen we tot inzichten komen hoe men passie voor ondernemen kan aanwakkeren. We vertrekken hierbij vanuit de wetenschap dat ondernemerschap kan gestimuleerd worden<sup>1</sup>. De manier waarop dit moet gebeuren en de inhoudelijke klemtonen die dienen gelegd te worden, daar is echter veel minder duidelijkheid over. In deze studie proberen we hier meer inzicht in te krijgen door na te gaan of ondernemerschapsprogramma's passie kunnen stimuleren. Zodoende gaan we na of en hoe passie een plaats dient te krijgen in begeleidingsprogramma's voor startende ondernemers. Deze studie is ook interessant voor ondernemers die een referentiepunt zoeken wat betreft hun eigen passie voor ondernemen, maar dus zeker ook voor initiatiefnemers die zich tot doel hebben gesteld ondernemers te begeleiden (in de opstartfase).

Concreet hebben we deze studie als volgt opgebouwd. In een eerste deel kaderen we ondernemerschapspassie als fenomeen. Zo komt u onder andere te weten wat ondernemerschapspassie precies inhoudt, of er verschillende soorten passie bestaan, en wat hun effecten zijn op de progressie die startende ondernemers maken. In een tweede deel testen we bij een groep van startende BRYO ondernemers in welke mate hun passie stabiel is en welke rol derden kunnen opnemen bij het aanwakkeren van bepaalde types ondernemerschapspassie. In het afsluitende derde deel bespreken we tenslotte de praktische implicaties van ons passie-onderzoek.

---

<sup>1</sup> (Van den Berghe, Lepoutre, Crijns, & Tilleuil, 2009; Vermeire, Lepoutre, & Cools, 2011; Vermeire, Van den Berghe, Meuleman, & Lepoutre, in press)

# 2. HET PASSIEVERHAAL

## 2.1. EEN POPULAIR CONCEPT



Een ondernemer zonder  
passie bestaat niet

VAN BENTHEM W., 2007

Ondernemers die schijnbaar onverantwoorde risico's lijken te nemen, die blijven doorzetten desondanks de tegenslagen en obstakels die ze onderweg tegenkomen of die over een onuitputtelijke bron van energie lijken te beschikken om hun dromen achterna te gaan; alles verklaren we – academici en praktijkmensen – nogal eens gemakkelijk door te zeggen “het is zijn passie”. Passie gaat hand in hand met ondernemerschap, ze worden vaak in één adem genoemd, en niet in het minst door ondernemers zelf. Zo lieten Anita Roddick (oprichter van The Body Shop) en Pierre Omidyar (oprichter van Ebay) het volgende optekenen<sup>2</sup>:

*“To succeed you have to believe in something with such a passion that it becomes a reality.”*

*“I was just pursuing what I enjoyed doing. I mean, I was pursuing my passion. It is not really work if you are having fun...that was the case with me.”*

Maar we hoeven het zelfs niet zo ver van ons bed te zoeken om goede voorbeelden te vinden. In Vlaanderen zijn er tal van ondernemers die passie een expliciete rol toekennen in hun ondernemersverhaal. Het verhaal van Maarten Vandenbroucke, oprichter van het succesvolle Gatewing, is op dit gebied tekenend. Maarten volgde enkele jaren terug het BRYO programma, een project van VOKA dat tot doel heeft jonge starters met goesting om te ondernemen te begeleiden in de opstart van hun onderneming.

*“Toen ik 2 jaar geleden in BRYO stapte had ik nog geen project of idee. Het enige waar ik zeker van was, was mijn goesting om zelf iets te ondernemen. Ondertussen ben ik in een team van 6 mensen gestapt en zijn we al een jaar bezig met de uitwerking van ons platform. De steun en aanstekelijke passie van mijn BRYO vrienden heeft daar zeker toe bijgedragen.”<sup>3</sup>*

Vandaag is het platform uitgegroeid tot een van de belangrijkste internationale spelers in de markt van luchtfotografie via onbemande vliegtuigjes. Of hoe een passieverhaal zich in minder dan 5 jaar tijd vertaald heeft in een bloeiende groeionderneming met meer dan 24 werknemers en een omzet van 1,7 miljoen Euro in 2011. Het bedrijf werd door Vacature dan ook terecht genoemd als 1 van de 10 meest veelbelovende starters in technologieland<sup>4</sup>. Momenteel groeit Gatewing verder onder de vleugels van een Amerikaanse groep.

Er zijn twee zaken die steeds terugkomen in de getuigenissen van deze en andere ondernemers: ondernemen met passie geeft voldoening en draagt bij tot het succes van de onderneming. Dit vormt meteen ook de motivatie van ons onderzoek. Desondanks de “heroïsche” rol die we passie namelijk vaak toekennen in het ondernemerschapproces, is er weinig tot geen systematisch onderzoek over passie bij ondernemers. Daarom gaan we in deze studie in op de volgende drie centrale vragen :

---

<sup>2</sup> Quotes ontleend van <http://www.evancarmichael.com>

<sup>3</sup> [http://BRYO.be/nl/wat\\_is\\_BRYO/BRYO\\_s\\_getuigen](http://BRYO.be/nl/wat_is_BRYO/BRYO_s_getuigen)

<sup>4</sup> (“10 ambitieuze starters in technologieland,” 01/09/2012)

1. *Wat zijn effecten van ondernemerschapspassie op de opstart van ondernemingen?*
2. *Hoe stabiel is ondernemerschapspassie overheen de tijd?*
3. *Kunnen rolmodellen ondernemerschapspassie beïnvloeden?*

Alvorens we deze onderzoeksvragen uitdiepen is het belangrijk om het concept ondernemerschapspassie te definiëren en af te bakenen.

## 2.2. ONDERNEMERSCHAPSPASSIE: DEFINITIE

Het onderzoek naar passie heeft menige academische carrières gevuld, vooral in de domeinen van identiteitsontwikkeling en motivatiepsychologie<sup>5</sup>. Een van de bekendste namen hier is Csikszentmihalyi, die aantoonde dat mensen volledig kunnen opgeslorpt worden door activiteiten waarvoor ze gepassioneerd zijn<sup>6</sup>. Maar het onderzoek naar passie begon eigenlijk nog veel vroeger, bij de grote filosofen van weleer. Zo was passie voor Spinoza iets negatiefs; mensen die gepassioneerd zijn, worden volgens hem *passieve* slaven van hun passie. René Descartes drukte zich iets voorzichtiger uit: passie heeft volgens hem een positieve invloed op gedrag, zolang men maar de rede weet te bewaren. Hegel tenslotte beschouwde passie als een noodzakelijke voorwaarde om topprestaties neer te kunnen zetten<sup>7</sup>.

Het onderzoek naar passie bij ondernemers staat echter nog in zijn kinderschoenen; de meeste studies tot op heden zijn conceptueel van aard, bouwen voort op veronderstellingen en zijn dus nog niet aan de praktijk getoetst. Dit gebrek aan empirisch inzicht in de aard, oorzaken en effecten van ondernemerschapspassie is voor een groot deel te wijten aan het feit dat we tot recent geen afdoende definitie hadden van ondernemerschapspassie en ook niet wisten hoe het correct te meten. Zo was er bijvoorbeeld heel wat onduidelijkheid over wat nu juist het object was van ondernemerschapspassie of, simpeler uitgedrukt, als men zegt dat een ondernemer sterk gepassioneerd is, waarover is die dan juist passioneel? Volgens de ene was dit over het ondernemingsidee op zich, volgens anderen over opportuniteiten die zich voordoen en nog anderen meenden dat het over de onderliggende activiteiten ging die gepaard gaan met ondernemen<sup>8</sup>. Dit tot in 2009 wanneer Melissa Cardon en collega's een artikel publiceerden, getiteld "The nature and experience of entrepreneurial passion"<sup>9</sup>. Dit artikel vormt het kantelpunt in de transitie van ondernemerschapspassie als populair concept naar een klaar en duidelijk onderbouwd wetenschappelijk concept. Wij bouwen in dit onderzoek dan ook voort op Cardon et al. (2009)<sup>10</sup>, die ondernemerschapspassie definiëren als (voor de duidelijkheid in het Engels, voor interpretatie zie onder):

*"Consciously accessible intense positive feelings experienced by engagement in*

---

<sup>5</sup> (Vallerand et al., 2003)

<sup>6</sup> (Csikszentmihalyi, 1990)

<sup>7</sup> Zie (Vallerand, et al., 2003)

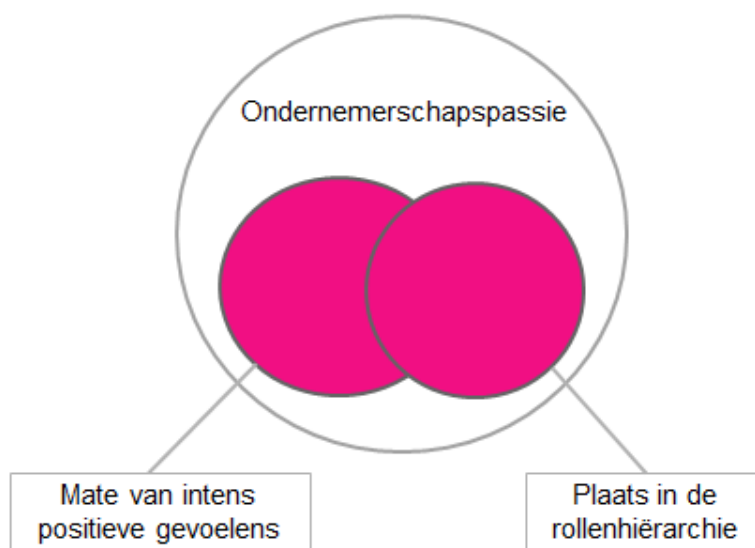
<sup>8</sup> Zie bij voorbeeld Bird (1989), Branzei & Zietsma (2003), Murnieks & Mosakowski (2006)

<sup>9</sup> (Cardon, Wincent, Singh, & Drnovsek, 2009)

<sup>10</sup> (Cardon, et al., 2009, p. 517)

## *entrepreneurial activities associated with roles that are meaningful and salient to the self-identity of the entrepreneur”*

Uit deze definitie blijkt dat ondernemerschapspassie uit twee belangrijke componenten bestaat: (1) het ervaren van intens, positieve gevoelens en (2) de plaats die ondernemen inneemt in de rollenhiërarchie van de individuele ondernemer, i.e. hoe belangrijk is ondernemen voor die persoon of hoe centraal staat dat in zijn identiteit. Hieronder leggen we elk van deze elementen in meer detail uit, en visualiseren we de definitie van ondernemerschapspassie in Figuur 1.



Figuur 1. Ondernemerschapspassie in beeld

### 2.2.1. Het ervaren van intens positieve gevoelens

Desondanks de ruime waaier aan definities van ondernemerschapspassie wordt passie steeds gezien als een intens en positief gevoel. Het is dit aspect van passie waarnaar men refereert wanneer men spreekt over een ondernemer met vuur, honger, een brandend verlangen om zijn droom te realiseren, enthousiasme, volledig opgeslorpt door zijn onderneming. Bijvoorbeeld, de recente verslaggeving over de finale van het Eén programma “Topstarter” berichtte niet zeldzaam over de twee finalisten die met “kennis, kunde en vooral veel vuur” hun onderneming voorstelden aan de jury. In dit opzicht is passie gelijkaardig aan andere positieve, intense gevoelens zoals opwinding en verrukking. Het is echter duidelijk verschillend van positieve maar niet intense gevoelens zoals voldaan zijn, van negatieve, intense gevoelens zoals gestresseerd zijn en van niet intense gevoelens zoals kalm zijn\*.

Een belangrijk aspect in de definitie is ook dat het bij ondernemerschapspassie gaat om het **bewust** ervaren van positieve gevoelens. Dit impliceert dat ondernemers kunnen reflecteren over de **intensiteit** van hun gevoelens ten opzichte van verschillende taken en activiteiten. Kenmerkend voor ondernemerschapspassie is ook de **duur** van de ervaren gevoelens. Vaak zijn gevoelens kortstondig van aard en sterk verbonden aan externe, episodische stimuli die zich voordoen (vb. ontslag). Ondernemers kunnen echter passie blijven ervaren en dit gedurende een lange tijd, zelfs al zijn de nodige stimuli al lang verdwenen of oefent men de



activiteit waardoor men gepassioneerd is niet meer uit<sup>11</sup>. Vorig onderzoek toont dan ook aan dat ondernemerschapspassie relatief stabiel is over tijd heen<sup>12</sup>.

## 2.2.2. De plaats in de rollenhiërarchie

Een tweede belangrijke component van ondernemerschapspassie betreft het object van die passie. Meer specifiek, indien we de mate van passie van een ondernemer in kaart willen brengen dan moeten we een zicht hebben op hoe belangrijk het object van passie voor die ondernemer is. In de psychologische literatuur spreekt men in dit verband over “rollen”; ieder van ons identificeert zich in meer of mindere mate met bepaalde rollen die we opnemen in het leven. Concreet betekent “zich identificeren” met een rol dat men zich vereenzelvigd met het beeld (verwachtingen, karakteristieken, gedragingen) dat men van een bepaalde rol heeft, dat deze rol *een plaats krijgt in de identiteit*, dat men zich via de rol onderscheidt van anderen en dat de rol ook effectief gereflecteerd wordt in hoe men denkt en wat men doet<sup>13</sup>. Wanneer je jezelf de vraag stelt, “wie ben ik?”, dan zal je misschien denken: in de eerste plaats ben ik vader van 2 kinderen, daarnaast ben ik arbeider, en ten slotte zie ik mezelf ook wel als een sportfanaat. Uit dit voorbeeld spreekt een duidelijke hiërarchie: men identificeert zich sterker met de rol van vader dan met die van sportfanaat. De rol van vader staat dan centraler in de identiteit dan die van sportfanaat – het reflecteert wie je bent. Hoe centraler een bepaalde rol is voor jouw identiteit, hoe meer gedreven men doorgaans is om activiteiten uit te voeren die met die rol gepaard gaan. De volgende vraag die zich dan stelt is welke rollen betekenisvol zijn binnen de context van ondernemen en passie voor ondernemen.

### IDENTITEIT & ROLLEN

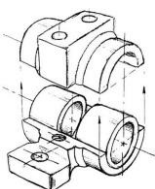
Een identiteit bestaat uit verschillende rollen die hiërarchisch geordend zijn naargelang het belang dat men er aan hecht.

## 2.2.3. Drie ondernemersrollen

Waar men vroeger sprak over passie voor de rol van “ondernemer” op zich, heeft onderzoek aangetoond dat we een onderscheid kunnen maken tussen drie verschillende en betekenisvolle ondernemersrollen<sup>14</sup>; de rol van uitvinder, oprichter en ontwikkelaar. Elk van deze rollen wordt gekenmerkt door een specifieke set van activiteiten, en iedere ondernemer identificeert zich in meer of mindere mate met één of meerdere ondernemersrollen. Een beschrijving van de 3 verschillende rollen:



1. **De rol van de uitvinder<sup>15</sup>**: Ondernemers die zich identificeren met de bedenkersrol zijn steeds op zoek naar opportuniteiten in de omgeving en zijn bijzonder gepassioneerd door het bedenken van nieuwe ideeën of oplossingen voor belangrijke behoeftes. Hun passie ligt bij activiteiten gerelateerd aan het identificeren en exploreren van opportuniteiten.



2. **De rol van de oprichter<sup>16</sup>**: Ondernemers die zich identificeren met de oprichtersrol zijn diegene die gepassioneerd zijn door activiteiten geassocieerd met het exploiteren van opportuniteiten en het verwezenlijken van hun ideeën. Hun passie ligt bij het bijeenbrengen van de stukjes van de puzzel zoals het verzamelen van noodzakelijke middelen voor het opstarten van een bedrijf. Ondernemers die meerdere bedrijven oprichten overheen hun carrière identificeren zich vaak sterk met deze rol.

<sup>11</sup> (Drnovsek, Cardon, & Murnieks, 2009)

<sup>12</sup> (Cardon, Gregoire, Christopher, & Patel, 2012)

<sup>13</sup> (P.J. Burke & Reitzes, 1991)

<sup>14</sup> (Cardon et al., 2009; 2013)

<sup>15</sup> Afbeelding ontleend van <http://bit.ly/15EOKL5>

<sup>16</sup> Afbeelding ontleend van <http://bit.ly/1b9UvSb>



3. **De rol van de ontwikkelaar<sup>17</sup>**: Wie hoog scoort op passie voor ontwikkelen, is in de eerste plaats gedreven door de verdere expansie van de onderneming. Ondernemers die zich identificeren met de ontwikkelaarsrol zijn dus diegene die gepassioneerd zijn door activiteiten geassocieerd met het zorgen voor en doen groeien van de onderneming eens die opgericht is, bv. marktontwikkeling en financiële groei. Ondernemers die sterk gepassioneerd zijn voor de ontwikkelaarsrol hebben dan ook niet noodzakelijk zelf een onderneming opgericht, maar kunnen evengoed een bedrijf overgenomen hebben <sup>18</sup>(door *buy-in* of *buy-out*).

De plaats die deze verschillende ondernemersrollen innemen in de “rollenhiërarchie” kan sterk verschillen tussen ondernemers. Het is ook belangrijk om op te merken dat de rollenhiërarchie niet bij alle ondernemers even sterk uitgesproken is. Het is perfect mogelijk dat een ondernemer zich even sterk identificeert met de rol van uitvinder, oprichter en ontwikkelaar. Bij andere ondernemers zal er echter wel een duidelijke voorkeur bestaan voor een bepaalde rol. Ter illustratie, op professionele netwerksites zoals LinkedIn wordt heel expliciet gevraagd om je te identificeren met een bepaalde rol. Bij de heer Robert P.D. (zie Figuur 2) bijvoorbeeld staat de uitvindersrol duidelijk voorop: dit is wie hij in de eerste plaats is als ondernemer. Minder belangrijk voor hem is blijkbaar zijn rol als oprichter (*creator*) en eigenaar (*owner*) van een onderneming.



Figuur 2. Illustratie van een rollenhiërarchie bij een ondernemer<sup>19</sup>

Psychologisch onderzoek heeft reeds lang aangetoond dat hoe hoger een rol staat in iemands rollenhiërarchie, hoe belangrijker men een bepaalde rol vindt t.o.v. andere rollen in het leven, hoe gevoeliger en ontvankelijker men is t.a.v. informatie die gerelateerd is aan deze rol.<sup>20</sup> Dit lijkt vrij logisch: een ondernemer die zich vooral identificeert met de uitvindersrol zal meer hebben aan een brainstormsessie dan aan een *buy-in/buy-out* evenement. Bovendien lijken rollenhiërarchieën relatief stabiel te zijn: bepaalde rollen kunnen meer of minder aandacht krijgen overheen de tijd, maar doorgaans blijft de rangorde constant<sup>21</sup>.

In de praktijk zal deze rollenhiërarchie gevolgen hebben voor hoe toegewijd men is aan de activiteiten geassocieerd met elk van die rollen. **Het uitvoeren van activiteiten geassocieerd met hoog gerangschikte rollen gaat gepaard met intense gevoelens, zoals passie**, omwille van het belang dat mensen hechten aan de rollen binnen hun eigen identiteit<sup>22</sup>. Mensen zijn in het algemeen sterk gedreven om hun identiteit(en) te bevestigen, en dit door het

<sup>17</sup> Afbeelding ontleend van <http://bit.ly/13eqqxz>

<sup>18</sup><sup>18</sup> (Cardon, Gregoire, Stevens, & Patel, 2013)

<sup>19</sup> Ontleend van <http://www.linkedin.com>

<sup>20</sup> (Stryker & Burke, 2000)

<sup>21</sup> (Stryker & Burke, 2000)

<sup>22</sup> (Stryker, 2004)

uitvoeren van activiteiten die men zelf of die anderen associëren met de rollen binnen de identiteit<sup>23</sup>. Dit betekent ook dat ondernemers normaal gezien die activiteiten zullen aanvangen die in lijn zijn met rollen waarmee ze zich het meest identificeren en minder aandacht zullen besteden aan activiteiten voor ondernemersrollen waarmee men zich minder of niet identificeert. Bijvoorbeeld, zo kan een ondernemer zich zo sterk identificeren met de uitvindersrol, en zo gepassioneerd zijn door de idee-fase dat hij zijn producten nooit naar de markt zal brengen en dus nooit aan een effectieve opstart toekomt.

---

<sup>23</sup> (Peter J Burke & Reitzes, 1981; McCall & Simmons, 1966)

# 3. OORZAKEN EN GEVOLGEN VAN ONDERNEMERSCHAPSPASSIE

## 3.1. OORZAKEN VAN ONDERNEMERSCHAPSPASSIE

Er is relatief weinig geweten over de factoren die ondernemerschapspassie beïnvloeden. Het reeds gebeurde onderzoek heeft vooral gebruik gemaakt van identiteitstheorieën om passie te verklaren<sup>24</sup>. Aangezien we in het concept ondernemerschapspassie twee dimensies kunnen onderscheiden (intens positieve gevoelens en centraliteit van de ondernemersrol, cf. 2.2), is het ook relevant een onderscheid te maken tussen de oorzaken van deze twee dimensies. In dit rapport bekijken we exploratief de impact (1) van media, cultuur en sociale relaties op de rollenhiërarchie bij ondernemers en (2) van rolmodellen op de intens, positieve gevoelens naar ondernemen toe.

### 3.1.1. Invloeden op ondernemers en hun rollenhiërarchie

Het initiële beeld dat mensen hebben over ondernemers wordt sterk beïnvloed door het beeld van ondernemerschap dat in de maatschappij leeft. Wanneer iemand zichzelf ondernemer noemt zal zijn/haar zelfbeeld als ondernemer deels overeenstemmen met het maatschappelijk beeld. Zo weten we dat de manier waarop ondernemerschap in de media wordt gebracht bestaande attitudes en aspiraties t.a.v. ondernemen kan versterken<sup>25</sup>. Wordt in *media en cultuur* dus vooral het opstart aspect in verband gebracht met ondernemerschap, dan is de kans groot dat (aspirant-) ondernemers zich vooral met de rol van oprichter zullen associëren. Hoe men denkt over ondernemerschap, en meer specifiek hoe men denkt over datgene waar ondernemers dagdagelijks mee bezig zijn, kan dus een belangrijke impact hebben op de verwachtingen die men koestert t.a.v. het ondernemen. Wanneer deze verwachtingen niet (helemaal) stroken met datgene wat men als ondernemer zelf ervaart is de kans dan ook niet gering dat de passie ten aanzien van het ondernemen zal veranderen, en dit kan zowel in de positieve als in de negatieve zin zijn wanneer de verwachtingen overtroffen of juist niet ingelost worden.

Verschillende studies tonen ook aan dat derden een impact kunnen hebben op hoe men zich voelt als ondernemer<sup>26</sup>: een uitvinder, oprichter of ontwikkelaar. Bepaalde *sociale situaties* kunnen er toe leiden dat men naar een andere ondernemersrol wordt gestuurd dan die rol waar men zich oorspronkelijk het meeste mee identificeerde<sup>27</sup>. Een voorbeeld ter verduidelijking. Stel dat er twee personen zijn die samen willen ondernemen, beiden zijn heel sterk gepassioneerd door het idee, maar de ene wil ook zo snel mogelijk écht van start gaan. In zo'n geval is de kans groot dat de oprichtersrol voor deze persoon de belangrijkste plaats krijgt in de rollenhiërarchie, terwijl bij het andere teamlid de uitvindersrol gewoon het hoogst gerangschikt blijft. De sociale omgeving waarin een ondernemer zich beweegt kan dus cruciaal zijn voor de rangschikking en centraliteit van ondernemersrollen.

---

<sup>24</sup> (Drnovsek, et al., 2009; Murnieks, Mosakowski, & Cardon, 2012; Vallerand, et al., 2003)

<sup>25</sup> (Hindle & Klyver, 2007; Levie, Hart, & Karim, 2010)

<sup>26</sup> (Serpe, 1987)

<sup>27</sup> (Serpe & Stryker, 1987)

Daarnaast kan de sociale omgeving de bestaande rollenhiërarchie van ondernemers ook **versterken**. Dit kan gebeuren wanneer men zich verbonden voelt met anderen die eenzelfde rollenhiërarchie delen<sup>28</sup>. Wanneer mensen in een ondernemerschapprogramma stappen zullen ze initieel geneigd zijn situaties en personen op te zoeken die hun in hun rollenhiërarchie bevestigen. In de VS bijvoorbeeld bestaan er verschillende verenigingen voor ondernemers die in verschillende fases van het ondernemerschap zitten<sup>29</sup>. Zo heb je voor de uitvinders de *United Inventors Association*, voor de oprichters de *Young entrepreneur's Association* en voor de ontwikkelaars de *Inc. 500*.

### 3.1.2. Invloeden op intens positieve gevoelens

Zoals we in paragraaf 2.2 reeds toelichtten ontstaat passie voor ondernemen in de eerste plaats door het uitvoeren van activiteiten die gerelateerd zijn aan ondernemersrollen die hoog gerangschikt staan in de rollenhiërarchie. De literatuur doet echter vermoeden dat er nog andere invloeden kunnen zijn op iemands ondernemerschapspassie. Zo werd in een studie van Souitaris et al. (2007) aangetoond dat bepaalde gebeurtenissen of inbreng vanuit een ondernemerschapprogramma inspirerend kunnen werken, in die zin dat er een impact is op **hoe men voelt en denkt** over ondernemerschap<sup>30</sup>. Zo toonden de onderzoekers aan dat wie geïnspireerd was geraakt door een professor of een **gast spreker** hogere subjectieve normen hadden t.a.v. ondernemen in vergelijking met anderen. Subjectieve normen refereren hier naar hoe een persoon denkt dat anderen (vrienden, collega's, familie, rolmodellen, etc.) denken over ondernemen. Bijvoorbeeld, als een rolmodel heel gepassioneerd spreekt over hoe fantastisch het is om je eigen ideeën te kunnen realiseren, dan heeft dit een invloed op hoe je denkt wat anderen voor ondernemerschap denken en voelen. Omdat zulke veranderingen in subjectieve normen gepaard gaan met veranderingen in affect en motivatie, is het dus mogelijk dat rolmodellen ook een directe invloed hebben op de passie die men voor bepaalde ondernemersrollen ervaart.

De literatuur rond ondernemerschapspassie werpt bovendien enkele hypotheses op over de onderliggende processen die de invloed van rolmodellen op intens positieve gevoelens voor bepaalde ondernemersrollen zouden kunnen verklaren. Zo schuift Cardon (2008) **non-verbale nabootsing** naar voor als een van de kanalen waardoor overdracht van affect tussen ondernemers kan plaatsvinden. Een tweede kanaal waardoor er een emotionele overdracht kan plaatsvinden is door **sociale vergelijking**. Wanneer een ondernemer een "klik" voelt met een andere ondernemer, en de ene ondernemer is bijvoorbeeld gepassioneerd door de opstart van zijn/haar bedrijf, dan bestaat de kans dat de vonk overslaat naar de andere ondernemer<sup>31</sup>. Een voorwaarde hierbij is wel dat de ondernemer wiens passie beïnvloedt wordt reeds positieve gevoelens ervoer wanneer hij/zij met ondernemende activiteiten bezig was, maar deze nog niet kon thuisbrengen.

---

<sup>28</sup> (Stryker, 1980)

<sup>29</sup> (Drnovsek, et al., 2009)

<sup>30</sup> Zie ook (Krumboltz, Mitchell, & Jones, 1976)

<sup>31</sup> (Cardon, 2008)

## 3.2. EFFECTEN VAN ONDERNEMERSCHAPSPASSIE

Het onderzoek naar affectieve processen binnen ondernemerschap is vrij recent<sup>32</sup>. Het gedane onderzoek toont echter eensluidend aan dat affect een pertinente impact heeft op cognities (i.e. hoe mensen de wereld rondom zich waarnemen en verwerken) en gedrag, en dit tijdens verschillende fases van het ondernemerschapsproces. In Bijlage 1 geven we een overzicht van de effecten van ondernemerschapspassie die vandaag reeds empirisch aangetoond zijn.

Een eerste bevinding is dat ondernemerschapspassie geen directe invloed heeft op het **succes van een onderneming** (e.g. groei), maar onrechtstreeks verloopt via cognities, motivatie en gedrag<sup>33</sup>. Zo blijkt uit de studie van Baum, Locke en Smith (2001) dat passie geen direct effect heeft op de performantie van ondernemingen, maar wel een indirect effect via de invloed op de ondernemer zijn/haar vaardigheden, vooropgestelde doelen en strategische beslissingen. De observatie dat de effecten van ondernemerschapspassie onrechtstreeks verlopen is in lijn met de bredere literatuurstroom rond affect in ondernemerschap (cf. Baron, 2008; Foo, 2011) en is eigenlijk niet uniek voor het ondernemerschapsproces. Stel bijvoorbeeld dat een leerling heel gepassioneerd is door piano spelen, dan zal hij/zij hoogstwaarschijnlijk ook meer oefenen met als resultaat dat hij/zij beter wordt in piano spelen dan leerlingen die minder gepassioneerd zijn. Passie heeft hier een effect op het ontwikkelen van een competentie, welke op zijn beurt een effect heeft op performantie. Eerder onderzoek toonde ook al aan dat passie bij ondernemers leidt tot een bereidheid om hard te werken.<sup>34</sup>

Hierop aansluitend zien we dat passie een sterke impact heeft op de **motivatie** van ondernemers. Ook Cardon et al. (2009), wiens werk de basis vormt voor ons onderzoek, beschouwen motivatie als een centraal element in hun theorie rond ondernemerschapspassie. Deze onderzoekers stellen drie belangrijke effecten vast van ondernemerschapspassie: meer creativiteit bij het oplossen van problemen, doorzetting en het gevoel opgeslorpt te worden door de activiteit waarmee men bezig is (i.e. absorptie). Deze twee laatste begrippen zijn theoretisch gezien sterk verwant en zijn twee indicatoren van motivatie<sup>35</sup>. Om goed de impact van motivationele processen op de onderneming (bv. groei) te kunnen begrijpen gaan we hier iets dieper op in.

De theorievorming rond **intrinsieke motivatie**<sup>36</sup> vormt in dit verband het ideale startpunt. Intrinsieke motivatie voor een activiteit betekent dat men een activiteit doet omwille van de activiteit zelf, niet omdat er een of andere beloning tegenover staat (bv. geld, erkenning). Tal van studies tonen aan dat intrinsiek gemotiveerd gedrag tot positieve uitkomsten leidt zoals grondige informatieverwerking (bv. feedback), hoge performantie, lange doorzetting en welzijn<sup>37</sup>. Een van de meest gekende onderzoeken naar intrinsieke motivatie is dat van Mihali Csikszentmihalyi (1990) rond het zogenaamde **flow** concept. *Flow*, wat wij hier ook **absorptie** noemen, beschrijft de ervaring die mensen hebben wanneer ze volledig opgeslorpt worden door de activiteit en een totaal verlies van tijdsbesef ervaren<sup>38</sup>. Een van de redenen waarom absorptie tot hoge performantie leidt is omdat men tijdens een *flow* ervaring voor 100% geconcentreerd is op datgene waarmee men bezig is en geen enkel detail over het oog ziet. In een *flow* ervaring heeft men ook geen angst om te falen: men zit zodanig 'diep' in de activiteit dat de gedachte dat het slecht zou kunnen aflopen zelfs niet opkomt. Wanneer men merkt dat

<sup>32</sup> (Baron, 2008)

<sup>33</sup> (Herron & Robinson, 1993)

<sup>34</sup> (Smith, Baum, & Locke, 2001)

<sup>35</sup> (Bierly, Kessler, & Christensen, 2000; Csikszentmihalyi, 1990)

<sup>36</sup> (Deci & Ryan, 2000)

<sup>37</sup> E.g. (Niemiec, Ryan, & Deci, 2009; Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon, & Deci, 2004).

<sup>38</sup> (Csikszentmihalyi, 1990, 1997)

### EFFECT OP LANGE TERMIJN

Het langetermijneffect van intrinsiek doelgedrag is veel sterker dan dat van extrinsiek doelgedrag.

de zaken niet volgens plan verlopen, zal men niet panikeren, maar wel direct aan een oplossing beginnen werken. Deze totale absorptie beschrijft heel goed wat ondernemers voelen en ervaren<sup>39</sup>, en met name bij activiteiten die kenmerkend zijn voor rollen die centraal staan in de rollenhiërarchie van de ondernemer.

De tweede motivationele component die zijn oorsprong vindt in ondernemerschapspassie is **doorzetting**. Verschillende onderzoekers toonden in het verleden reeds aan dat passie leidt tot meer doorzetting, ondanks eventuele problemen of moeilijkheden<sup>40</sup>. Wie gepassioneerd is door een bepaald type activiteiten zal sterk geneigd zijn dat gevoel opnieuw op te zoeken, en dat voor langere tijd<sup>41</sup>. De mate waarin ondernemers doorzetten wordt enerzijds beïnvloed door de vrij stabiele persoonlijkheidstrek (doorzettingsvermogen) die verschilt tussen personen<sup>42</sup>, maar ook door de mate waarin men intrinsieke motivatie ervaart voor de activiteiten die men doet.

Een derde conclusie op basis van het empirische onderzoek naar ondernemerschapspassie is dat het aantal uitkomsten die men tot nu toe probeerde te verklaren relatief beperkt is en geen onderscheid maakt tussen belangrijke uitkomsten in de verschillende fases van het ondernemen. We kunnen ons vinden in Baum en Locke (2004) die stellen dat **de groei van de onderneming** in termen van tewerkstelling, omzet en winst essentieel is in de studie van ondernemerschap, maar we willen hierbij opmerken dat deze indicatoren minder tot niet bruikbaar zijn in de context van een onderneming in opstartfase. Uit vroeger onderzoek weten we ook dat de factoren die de vooruitgang van gevestigde ondernemingen kunnen verklaren, vaak hun kracht verliezen wanneer ze gebruikt worden om **vooruitgang in de opstartfase** van ondernemingen te voorspellen<sup>43</sup>. Dit is ook vrij logisch gezien de totaal verschillende uitdagingen waar ondernemers voor staan in de verschillende fases van het ondernemen: de fase waarin het ondernemingsidee vorm krijgt, de fase waarin men ideeën realiseert door het oprichten van een onderneming en de fase waarin men bezig is met de overleving/groei van de onderneming.

Aansluitend op deze discussie, en voortbouwend op het vorige zetten we een onderzoek op om de volgende vragen te beantwoorden:

1. **Wat zijn effecten van ondernemerschapspassie op de opstart van ondernemingen?**
2. **Hoe stabiel is ondernemerschapspassie overheen de tijd?**
3. **Kunnen rolmodellen ondernemerschapspassie beïnvloeden?**

---

<sup>39</sup> (Schindehutte, Morris, & Allen, 2006)

<sup>40</sup> E.g. (Utsch & Rauch, 2000; Vallerand et al., 2008)

<sup>41</sup> (Murnieks, et al., 2012)

<sup>42</sup> (Costa & McCrae, 1992)

<sup>43</sup> (Gartner, Bird, & Starr, 1992; Katz & Gartner, 1988)

# 4. METHODOLOGIE

Om onze centrale onderzoeksvragen te beantwoorden hebben we een wetenschappelijk onderbouwd vragenlijstonderzoek opgezet bij een grote groep van startende ondernemers. Deze kwantitatieve onderzoeksmethode vulden we aan met een aantal semi-gestructureerde interviews. Zo laten we niet alleen de cijfers spreken, maar krijgen we ook een bijzonder rijke 'blik achter de schermen': wat zijn de onderliggende verklaringen voor de gevonden verbanden? We beginnen dit hoofdstuk met een beschrijving van onze steekproef.

## 4.1. STEEKPROEF

Alle data-inzameling gebeurde in nauwe samenwerking met BRYO. BRYO *“staat voor Bright & Young en is een netwerk van jonge, gedreven mensen die goesting hebben om hun idee in de praktijk om te zetten. Als je deelneemt aan BRYO, word je 2 jaar lang begeleid bij alle uitdagingen, problemen en beslissingen die op je weg liggen voor, tijdens en kort na de opstart of overname van je eigen zaak. We doen dat via gezamenlijke activiteiten tussen gelijkgestemden, maar ook via individuele coaching.”*<sup>44</sup> Concreet bestaat het programma uit regelmatige ontmoetingen met andere BRYO's<sup>45</sup>: gedurende 2 jaar bespreek je met hen vraagstukken over verschillende aspecten van ondernemen zoals evaluatie van opportuniteiten, financiering, samenstellen van teams, etc. Deze besprekingen gebeuren in de eerste plaats via fysieke ontmoetingen met BRYO's, maar eveneens met andere ondernemers en experts met zinvolle ervaring en ideeën over het thema in kwestie. Ook individuele coaching is een optie: BRYO voorziet de mogelijkheid aan zijn leden om persoonlijke coaching te krijgen van één of meerdere ondernemers, bovenop de groepsbijeenkomsten. Gezien de match in doelstellingen van ons onderzoek en van BRYO, kregen we van BRYO de nodige ondersteuning voor de data-inzameling. De uitnodiging om deel te nemen aan ons onderzoek werd dan ook gekaderd als een samenwerking tussen FDC, Vlerick Business School en BRYO<sup>46</sup>.

We opteerden voor een longitudinaal kwantitatief onderzoek; over een periode van iets minder dan 1 jaar organiseerden we 3 meetmomenten, telkens met ongeveer 5 maanden tussen de verschillende bevragingen (april 2012, september 2012 en februari 2013). Dit om herinneringseffecten te minimaliseren, maar vooral om de stabiliteit van ondernemerschapspassie te kunnen opvolgen en om uitspraken te kunnen doen over oorzaak-gevolg relaties. De eerste uitnodiging om deel te nemen aan ons onderzoek werd verstuurd naar alle personen die begin 2012 ingeschreven waren in het BRYO-programma. Concreet betekent dit dat er bij het eerste meetmoment 511 personen werden aangeschreven. Van deze groep vulden uiteindelijk (na 2 herinneringen) 274 personen onze vragenlijst volledig in, waarmee we een responsgraad van 53% bereiken (zie Tabel 1). De verhouding man/vrouw bij onze 274 respondenten op meetmoment 1 verschilt niet van de verhouding man/vrouw in de initiële steekproef van 511 personen: beide groepen bestaan uit 82% en 18% vrouwen. De respondenten op

---

<sup>44</sup> (Bryo, n.d.)

<sup>45</sup> (Bryo, n.d.)

<sup>46</sup> Universiteit Gent was een vierde belanghebbende bij deze data-inzameling, samen met onze bevragingen werden bevragingen georganiseerd in kader van het doctoraal onderzoek van Michiel Crommelinck die studeert aan de vakgroep Personeelsbeleid, arbeids- en organisatiepsychologie (UGent). Deze vakgroep gaf ook de nodige praktische IT ondersteuning voor alle bevragingen.



meetmoment 1 zijn dus perfect representatief voor de volledige BRYO populatie, althans wat geslacht betreft.

Tabel 1. Overzicht van meetmomenten en responsgraad

	Datum	Aantal ingevulde vragenlijsten	Responsgraad*
T1**	April 2012	274	53.6%
T2	September 2012	169	33.1%
T3	Februari 2013	114	22.3%

\*Ten opzichte van de initiële sample van N=511; \*\*T staat voor meetmoment

Op het 3<sup>e</sup> meetmoment (T3) waren nog 114 personen bereid om onze vragenlijst in te vullen (let wel, op T2 en T3 werd niet meer de volledige groep van 511 BRYO's aangeschreven, maar enkel diegene die de vragenlijst op het vorige moment hadden ingevuld). Finaal beschikken we over longitudinale data van iets meer dan 20% van onze initiële doelgroep. Deze responsgraad is een stuk hoger in vergelijking met eerder gedaan longitudinaal onderzoek naar ondernemerschapspassie, waar de responsgraad slechts 8.1% bedroeg na het tweede meetmoment<sup>47</sup>.

Wat betreft de respondenten in ons kwalitatief onderzoek kunnen we korter zijn. Op het 3<sup>e</sup> meetmoment vroegen we aan de respondenten of we hen nog mochten contacteren voor een kort telefonisch interview. Van de 114 respondenten, stemden 61 personen hiermee in. Bij kwalitatief onderzoek blijft men typisch data verzamelen tot wanneer de data gesatureerd zijn, dit is tot op het punt dat de data convergeren en er geen nieuwe inzichten meer volgen uit nieuwe interviews. De interviews werden door 2 onderzoekers uitgevoerd begin juni 2013; in totaal werden 26 BRYO's geïnterviewd (85% mannen, 15% vrouwen).

## 4.2. BESCHRIJVING RESPONDENTEN

Om een verdere inschatting te kunnen maken van de representativiteit van de respondenten in onze steekproef bekijken we in onze steekproef bekijken we in deze sectie wat onze respondenten kenmerkt en in welke mate de samenstelling van de deelnemende respondenten geëvolueerd is over de drie meetmomenten heen. In

meetmomenten heen. In

Tabel 2 en Tabel 3 vindt u de belangrijkste gegevens, voor meer detail verwijzen we naar Bijlage 2.

<sup>47</sup>(Cardon, et al., 2013)  
(Eisenhardt & Graebner, 2007; Guest, Bunce, & Johnson, 2006)

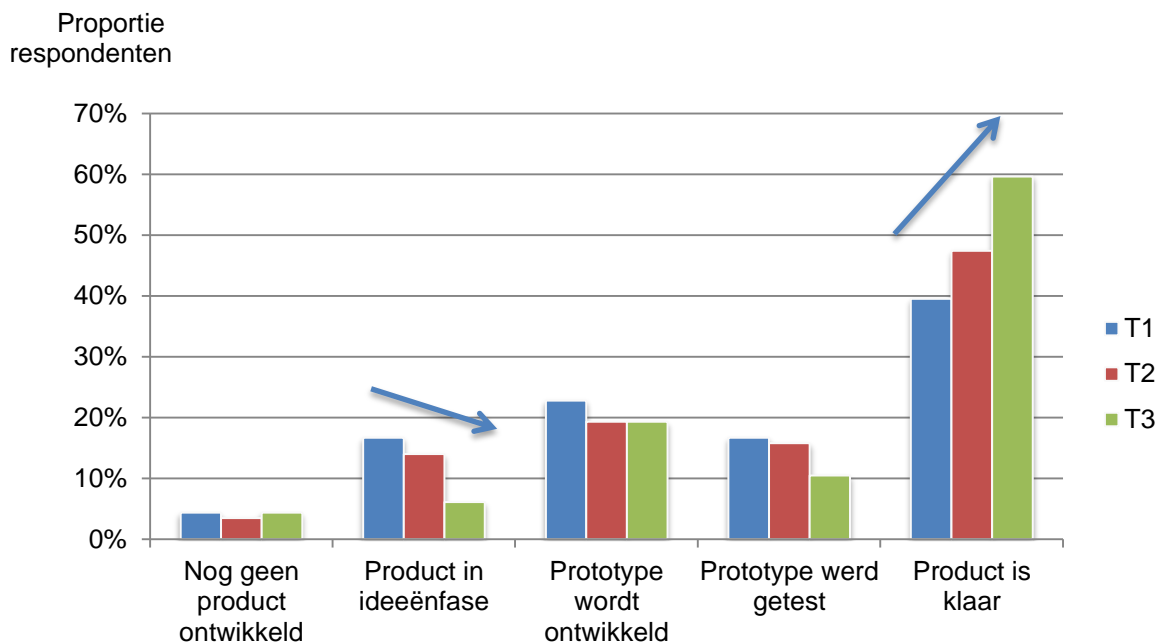
Tabel 2. Steekproef: descriptieven

	T1*	T2	T3	Gemiddeld
	%	%	%	%
<b>Geslacht</b>				
Man	82.5	82.8	83.3	82.9
Vrouw	17.5	17.2	16.7	17.1
<b>Hoogste opleidingsniveau</b>				
Middelbaar onderwijs	7.3	7.7	9.6	8.2
Hoger onderwijs (Bachelor)	20.1	19.5	18.4	19.3
Hoger onderwijs (Master)	42.7	41.4	37.7	40.6
Aanvullende opleiding (MBA, PhD)	29.9	31.4	34.2	31.8
<b>Sector</b>				
Groene economie	14.3	13.7	15	14.3
Gezondheidssector	8.4	8.9	11.5	9.6
ICT	35.2	39.3	35.4	36.6
Andere	42.1	38.1	38.1	39.4
<b>Ontwikkelingsfase**</b>				
Nog geen product ontwikkeld	5.8	5.3	4.4	5.2
Product in ideeënfase	19.3	14.2	6.1	13.2
Prototype wordt ontwikkeld	21.5	21.9	19.3	20.9
Prototype werd getest	13.5	14.2	10.5	12.7
Product is klaar	39.8	44.4	59.6	47.9
<b>Ondernemersteam</b>				
Solo	47.8	48.5	50.9	49.1
Team	52.2	51.5	49.1	50.9

\*Aantal respondenten op T1=274, T2=169, T3=114

\*\*Gemeten op T1, T2 en T3

Met gemiddeld 82.9%, zijn de mannelijke deelnemers over de drie meetmomenten heen duidelijk de dominante groep in ons onderzoek. De meeste deelnemers zijn bovendien hoger geschoold; minder dan 10% kon op moment van deelname hoogstens een diploma middelbaar onderwijs op zijn/haar cv noteren. Bij een groot deel van de respondenten situeert de (toekomstige) onderneming zich in de ICT-sector (gem. 36.6%), andere sectoren die sterk gerepresenteerd zijn, zijn de groene en gezondheidssector. Andere sectoren zijn heel divers en gaan van de maritieme sector, over HR-consultancy tot vastgoed en bouw. De BRYO deelnemers zijn ook duidelijk een groep van startende ondernemers: op meetmoment 1 was bij meer dan 60% van de respondenten het finale product of dienst nog niet volledig ontwikkeld of klaar voor verkoop of levering. Wel zien we qua ontwikkelingsfase een vooruitgang over de drie meetmomenten heen. Wanneer we enkel de data bekijken van respondenten die op alle 3 de meetmomenten deelnamen (zie Figuur 3), zien we dat op meetmomenten 2 en 3 er duidelijk meer ondernemers de idee- en ontwikkelingsfases ontgroeid waren in vergelijking met meetmoment 1. Op meetmoment 3 had bijna 60% van de BRYO's een product/dienst dat klaar is voor de markt. Tenslotte zien we een evenwichtige verdeling tussen ondernemers die in team werken en zij die op eigen houtje ondernemen.



Figuur 3. Vooruitgang in ontwikkelingsfase

Onze respondenten op meetmoment 1 (zie Tabel 3) waren gemiddeld 31.7 jaar met 7.7 jaar werkervaring. De BRYO's in ons onderzoek hadden gemiddeld 1.1 onderneming opgestart. Wat betreft de tijdsinvestering zien we dat er gemiddeld 38 uren per week in de onderneming werden geïnvesteerd, al is er grote variatie (standaardafwijking = 26 uren). Sommigen werken dus beduidend meer, anderen veel minder dan het gemiddelde.

Tabel 3. Kenmerken van respondenten op meetmoment 1

	Gem.	Sd.	Min.	Max.	N*
<b>Leeftijd</b>	31.7	4.7	20	46	238
<b>Aantal jaren werkervaring</b>	7.7	4.9	0	22	274
<b>Aantal opgestarte ondernemingen</b>	1.1	1.0	0	7	273
<b>Tijdsinvestering in huidige onderneming per week</b>	37.6	26.0	0	100	266

\*Aantallen verschillen door ontbrekende data

Nu we een goed beeld hebben van hoe onze steekproef eruit ziet, beschikken we over het nodige cijfermateriaal om na te gaan in welke mate de uitval van participanten over de 3 meetmomenten toevallig is, dan wel systematisch (wat zou betekenen dat de uitval gelinkt is aan bepaalde kenmerken van de respondenten). Indien er sterke verschillen zijn tussen de twee groepen van respondenten en niet-respondenten kan dit namelijk de resultaten sterk beïnvloeden en zodoende een vertekend beeld creëren. Om systematische verschillen in onze longitudinale data na te gaan volgen we de methode van Goodman en Blum (1996). Aan de hand van een *logistische regressie* bekijken we of iemands score op ondernemerschapspassie of andere factoren een invloed hebben gehad op deelname aan meetmoment 2 en 3. Meer specifiek bekeken we de invloed van:

- Intens positieve gevoelens voor uitvinden, oprichten en ontwikkelen
- Centraliteit van de uitvindingsrol, oprichtersrol en ontwikkelaarsrol
- Geslacht
- Ondernemersteam vs. solo-ondernemers
- Hoogste opleidingsniveau
- Aantal opgestarte ondernemingen
- Geloof in eigen kunnen voor ondernemen
- Ontwikkelingsfase op meetmoment 1

Uit onze analyses blijkt dat geen van bovenstaande factoren een invloed heeft gehad op deelname aan meetmoment 2 of 3 (zie ook Bijlage 3). We kunnen dus stellen dat onze analyses op basis van de observaties op meetmomenten 2 en 3 **representatief** zijn voor de groep van alle BRYO's die deelnamen op meetmoment 1.

### 4.3. MEETINSTRUMENTEN

Voor de bevraging baseerden we ons op bestaande, wetenschappelijk onderbouwde meetinstrumenten die in het kader van dit onderzoek door ons vertaald werden naar het Nederlands. In Tabel 4 geven we van elk gemeten construct een voorbeelditem, de Cronbach's alpha gebaseerd op meetmoment 1 ( $\alpha$ ; dit is een indicatie van de betrouwbaarheid van onze schalen) en de referentie naar het bronartikel van het meetinstrument. De meetinstrumenten scoren allemaal .7 of meer op interne betrouwbaarheid, wat erop duidt dat de items voldoende onderlinge samenhang vertonen<sup>48</sup> en dus goede indicatoren zijn van de (sub)constructen die we beogen te meten.

Tabel 4. Meetinstrumenten, voorbeelditems en betrouwbaarheid

(Sub)Construct	Instructies en voorbeelditem	$\alpha$	Referentie
<b>Ondernemerschapspassie</b>	<i>Geef aan in hoeverre je het met elke uitspraak eens of oneens bent.</i>		
Intens positieve gevoelens voor uitvinden	Ik vind het boeiend om nieuwe manieren te bedenken om op marktbehoeftes in te spelen	.8	Cardon, Gregoire, Stevens & Patel (2013)
Intens positieve gevoelens voor oprichten	Een nieuwe onderneming oprichten boeit me	.8	
Intens positieve gevoelens voor ontwikkelen	De juiste mensen vinden om mijn producten/diensten aan te verkopen vind ik erg leuk	.8	
Centraliteit van uitvindingsrol	Nieuwe oplossingen voor problemen uitvinden is een belangrijk onderdeel van wie ik ben	/	
Centraliteit van oprichtersrol	De oprichter van een bedrijf zijn is een belangrijk onderdeel van wie ik ben	/	
Centraliteit van ontwikkelaarsrol	Bedrijven ontwikkelen en doen groeien is een belangrijk onderdeel van wie ik ben	/	
<b>Ondernemerschapspassie</b>	<i>Beschrijf een persoon binnen het BRYO</i>		

<sup>48</sup> (Nunnally, 1978)

<b>van rolmodellen</b>	<i>programma die jou tot nu toe het sterkst geïnspireerd heeft als ondernemer.</i>		
	In welke mate ben je geïnspireerd door zijn/haar kennis of ideeën:	/	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• over het ontwikkelen van een ondernemersidee</li> <li>• over het opstarten van een onderneming</li> <li>• over het doen groeien van een onderneming</li> </ul>		Souitaris (2007)
<b>Geloof in eigen kunnen voor ondernemen</b>	<i>Geef aan in welke mate je vertrouwen hebt dat je onderstaande activiteiten succesvol kan uitvoeren.</i>		
	Het succesvol identificeren van nieuwe commerciële opportuniteiten	.7	Zhao, Seibert & Hills (2005)
<b>Ontwikkelingsfase</b>	<i>In welke ontwikkelingsfase is het product/dienst dat deze onderneming zal aanbieden?</i>		
	Er werd nog geen werk gedaan om een product/dienst te ontwikkelen	/	Delmar & Shane (2003)
<b>Opstart van een onderneming</b>	<i>Hieronder staan enkele stellingen over bepaalde acties die je als ondernemer kunt nemen. Geef aan welke acties jij reeds ondernomen hebt.</i>		
	Zijn er al grondstoffen, voorraden of onderdelen voor de start-up aangekocht?	/	Delmar & Shane (2003)

Een bijkomende test die we deden om de validiteit van onze vertaalde ondernemerschapspassieschaal te controleren is een *correlatieanalyse* waarbij we de samenhang tussen de verschillende subschalen testten. Zo verwachten we bijvoorbeeld dat personen bij wie de uitvindersrol centraal staat in de identiteit ook hoog zullen scoren op intens positieve gevoelens die gerelateerd zijn aan activiteiten die typisch zijn voor de uitvindersrol. Hoe centraler de rol van de uitvinder, oprichter of ontwikkelaar in de identiteit, hoe hoger normaal de intens positieve gevoelens voor de activiteiten die gerelateerd zijn aan deze rollen. De onderliggende theorie zegt hier immers dat de intens positieve gevoelens voor activiteiten die gelinkt zijn aan een bepaalde ondernemerschapsrol versterkt worden naargelang de centraliteit van die rol in iemand zijn/haar identiteit. De resultaten in Tabel 5 bevestigen dit verband (alle correlaties zijn significant op .001 niveau, resultaten gebaseerd op meetmoment 1).

Tabel 5. Correlatietabel ondernemersrollen: intens positieve gevoelens en centraliteit

	Centraliteit van	Uitvindersrol	Oprichtersrol	Ontwikkelaarsrol
<b>Intens positieve gevoelens voor</b>	Uitvinden	.604	.478	.482
	Oprichten	.347	.519	.479
	Ontwikkelen	.476	.564	.646

## 4.4. BRYO'S EN PASSIE

### 4.4.1. Passie voor ondernemen: een algemeen overzicht

Van alle 274 participanten op meetmoment 1 konden we het passieprofiel in kaart brengen. Op een schaal van 1 tot 7 scoren de BRYO's hoger op intens positieve gevoelens voor oprichten (6.1) in vergelijking met hun intens positieve gevoelens voor uitvinden (5.8) en ontwikkelen (5.4), en de verschillen tussen deze gemiddelden zijn significant (zie Tabel 6 **Error! Reference source not found.**). Wanneer we kijken naar de scores op centraliteit van de verschillende rollen zien we dat de BRYO's zich in de eerste plaats uitvinder (5.8) voelen en pas in de tweede plaats oprichter (5.2) en ontwikkelaar (5.2). De bevinding dat men gemiddeld dus niet noodzakelijk meer intens positieve gevoelens ervaart voor de ondernemersrol waarmee men zich het sterkst identificeert is in lijn met de theorie<sup>49</sup>, welke intens positieve gevoelens en identificatie (centraliteit in de rollenhierarchie) als twee conceptueel verschillende elementen van ondernemerschapspassie definieert.

Tabel 6. Vergelijking van gemiddelde passiescores<sup>50</sup>

	Gemiddelde scores (min. 1 – max. 7)	T-test Sig.
Intens positieve gevoelens voor uitvinden - oprichten	5.8 – 6.1	***
Intens positieve gevoelens voor uitvinden - ontwikkelen	5.8 – 5.4	***
Intens positieve gevoelens voor oprichten - ontwikkelen	6.1 – 5.4	***
Centraliteit van de uitvindersrol - oprichtersrol	5.8 – 5.2	***
Centraliteit van de uitvindersrol - ontwikkelaarsrol	5.8 – 5.2	***
Centraliteit van de oprichtersrol - ontwikkelaarsrol	5.2 – 5.2	ns

\* p<.05, \*\* p <.01, \*\*\* p<.001, ns = niet significant

<sup>49</sup> (Cardon, et al., 2013)

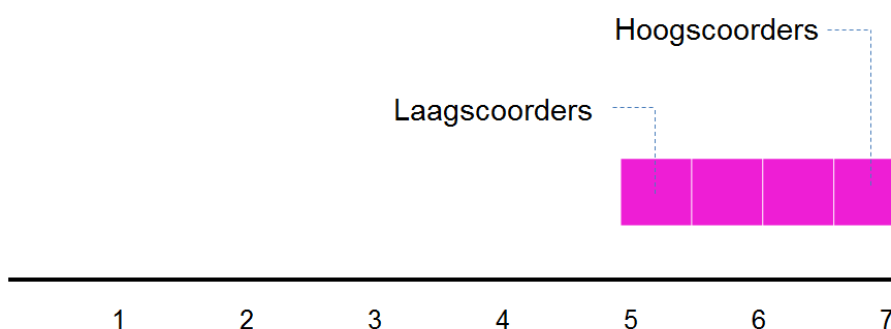
<sup>50</sup> Via paired sample t-tests

De interviews die we achteraf hebben uitgevoerd bevestigden ook duidelijk dat **vele BRYO's zich vooral uitvinder voelen**. Een BRYO ondernemer omschrijft dit als volgt: "Ik ben in BRYO gestapt omdat ik een idee had...Ik ben niet goed in het concretiseren van ideeën, en dat was voor mij dé drijfveer om daarnaar toe te gaan." Voor deze ondernemer stond, althans bij de aanvang van zijn/haar BRYO traject, de uitvindersrol vrij centraal. Anderen benadrukken dan weer eerder hoe het exploratieve aspect van de uitvindersrol kon floreren in die aanvangsfase. Bijvoorbeeld, "BRYO is goed voor jonge mensen die nog moeten beslissen welke kant ze uitwillen". En de centraliteit van die uitvindersrol valt ook mede-collega's op. Zo vertelt een ondernemer over zijn BRYO collega's het volgende: "Sommigen zijn meer uitvinders dan ondernemers en hebben wel een mooi idee, maar zijn niet het type mens om daar geld van te maken." – een vaststelling die aansluit bij de literatuur omtrent de gevaren van een rol die een al te centrale plaats opeist, namelijk dat je te weinig of geen aandacht meer besteedt aan activiteiten die je niet associeert met die centrale rol (cf 2.2.3).

Verder in lijn met de bevindingen van de vragenlijst, stelden we tijdens de interviews vast dat **het effectief opstarten heel positief wordt ervaren**. Of zoals BRYO ondernemers het verwoorden: "Het leuke deel is...het oprichten, en dan kan je pas echt beginnen" of "Het feit dat je vrijheid hebt en zelf iets kunt creëren vind ik heel erg fijn". Samen bevestigen deze bevindingen het belang van onderscheid te maken tussen de twee dimensies van ondernemerschapspassie, zijnde intens positieve gevoelens voor bepaalde activiteiten en de centraliteit van verschillende ondernemersrollen.

#### 4.4.2. Hoog versus laagscorders op ondernemerschapspassie

Uit paragraaf 4.4.1 bleek al dat de **scores voor alle passiedimensies gemiddeld zeer hoog liggen**. Dit maakt het minder evident om het verband tussen ondernemerschapspassie en uitkomsten daarvan te onderzoeken. Onze hypothese is immers dat wie heel gepassioneerd is door ondernemen ook meer vooruitgang boekt in het opstarten van een onderneming. Daarom kozen we ervoor om binnen deze groep de laagst scorende BRYO's (0-25% kwartiel) te vergelijken met de hoogst scorende BRYO's (75-100% kwartiel)<sup>51</sup>, zie Figuur 4.



Figuur 4. Opdeling van BRYO's in een groep van laag- en hoogscorders

<sup>51</sup> Data binnen kwartielen zijn inclusief kwartielgrenzen; resultaten gebaseerd op meetmoment 1.

In Tabel 7 tot en met Tabel 12 geven we de resultaten van deze vergelijkingen weer en dit voor alle dimensies van ondernemerschapspassie. In de laatste kolom van de tabellen kijken we steeds of er een significant verschil is tussen hoog- en laagscorders<sup>52</sup>.

Tabel 7. Kenmerken van hoog- en laagscorders op intens positieve gevoelens voor uitvinden

	Laagscorders		Hoogscorders		T-test
	Gem.	Sd.	Gem.	Sd.	Sig.
<b>Aantal jaren werkervaring</b>	8.4	5.3	7.4	5.0	ns
<b>Aantal opgestarte ondernemingen</b>	0.9	0.91	1.3	1.1	*
<b>Tijdsinvestering in onderneming per week</b>	32.4	24.4	45.3	25.3	***
	Aantal %		Aantal %		Sig.
<b>Geslacht</b>					
	Man	80.7	87.2		ns
	Vrouw	19.3	12.8		
<b>Ondernemersteam</b>					
	Solo	53.0	45.3		ns
	Team	47.0	54.7		
<b>Hoogste opleidingsniveau</b>					
	Middelbaar onderwijs	3.6	12.8		*
	Hoger onderwijs (Bachelor)	18.1	17.4		
	Hoger onderwijs (Master)	54.2	33.7		
	Aanvullende opleiding (MBA, PhD)	24.1	36.0		

\* p<.05, \*\* p <.01 , \*\*\* p<.001, ns = niet significant

De resultaten in Tabel 7 tonen dat de groep van ondernemers die het hoogst scoren op intens positieve gevoelens voor uitvinden significant meer ervaring hebben met het opstarten van ondernemingen en meer tijd investeren in hun onderneming in vergelijking met laagscorders. Ook het opleidingsniveau onderscheidt de twee groepen. Uit een bijkomende analyse waarbij we de verschillende opleidingsniveaus onderling vergeleken (zie Bijlage 3. Analyse van de uitval in respondenten op meetmoment 2 en 3

Aan de hand van de methode van Goodman en Blum (1996) zijn we nagegaan of bepaalde kenmerken van de deelnemende ondernemers op meetmoment 1 (bv. hun geloof in eigen kunnen) een invloed hebben gehad op hun deelname aan de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> bevraging. Indien bepaalde kenmerken een systematische invloed zouden hebben op deelname, dan zou dit kunnen leiden tot vertekende resultaten en interpretaties hiervan. Uit onze analyses blijkt echter dat geen enkel van de voornaamste persoonskenmerken een invloed heeft gehad op het al dan niet deelnemen aan meetmoment 2 en 3 (zie tabel).

	Deelname T2		Deelname T3	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Geslacht	-.099	ns	.039	ns
Ondernemersteam (solo/team)	-.201	ns	-.310	ns
Hoogste opleidingsniveau	.035	ns	.095	ns
Aantal opgestarte ondernemingen	.053	ns	.266	ns
Geloof in eigen kunnen voor ondernemen	.208	ns	.197	ns
Ontwikkelingsfase op meetmoment 1	.063	ns	.042	ns
Intens positieve gevoelens voor uitvinden	-.039	ns	-.300	ns
Intens positieve gevoelens voor oprichten	.282	ns	.410	ns

<sup>52</sup> Voor continue variabelen (zoals leeftijd) gebruiken we *Independent samples T-tests*, voor categorische variabelen (zoals geslacht) gebruiken we *Chi-square tests for independence*.



Intens positieve gevoelens voor ontwikkelen	-.212	ns	-.263	ns
Centraliteit van de uitvindersrol	.127	ns	.128	ns
Centraliteit van de oprichtersrol	-.200	ns	-.076	ns
Centraliteit van de ontwikkelaarsrol	.142	ns	-.031	ns

Bijlage 4) zien we dat dit resultaat vooral te wijten is aan ondernemers met een Masterdiploma. BRYO's met enkel een Master diploma hebben significant minder kans om hoog te scoren op intens positieve gevoelens voor uitvinden in vergelijking met BRYO's met enkel een diploma middelbaar onderwijs of een aanvullende opleiding (MBA, PhD).

Tabel 8. Kenmerken van hoog- en laagscorders op de centraliteit van de uitvindersrol

	Laagscorders		Hoogscorders		T-test
	Gem.	Sd.	Gem.	Sd.	Gem.
<b>Aantal jaren werkervaring</b>	8.1	5.3	7.7	4.9	ns
<b>Aantal opgestarte ondernemingen</b>	1.1	1.2	1.1	1.0	ns
<b>Tijdsinvestering in onderneming per week</b>	34.1	26.9	41.1	25.7	ns
	Aantal %		Aantal %		Sig.
<b>Geslacht</b>					
	Man	79.4	84.8		ns
	Vrouw	20.6	15.2		
<b>Ondernemersteam</b>					
	Solo	47.4	47.5		ns
	Team	52.6	52.5		
<b>Hoogste opleidingsniveau</b>					
	Middelbaar onderwijs	6.2	6.1		ns
	Hoger onderwijs (Bachelor)	23.7	19.2		
	Hoger onderwijs (Master)	41.2	40.4		
	Aanvullende opleiding (MBA, PhD)	28.9	34.3		

\* p<.05, \*\* p <.01 , \*\*\* p<.001, ns = niet significant

In tegenstelling tot intens positieve gevoelens voor uitvinden toont Tabel 8 dat de groep van BRYO's die hoog en laag scoren op de centraliteit van de uitvindersrol sterk gelijken op elkaar. Geen van de door ons onderzochte kenmerken verschilt significant tussen beide groepen.

Tabel 9. Kenmerken van hoog- en laagscorders op intens positieve gevoelens voor oprichten

	Laagscorders		Hoogscorders		T-test
	Gem.	Sd.	Gem.	Sd.	Gem.
<b>Aantal jaren werkervaring</b>	8.4	5.1	7.7	5.2	ns
<b>Aantal opgestarte ondernemingen</b>	0.9	0.8	1.3	1.2	**
<b>Tijdsinvestering in onderneming per week</b>	29.9	24.0	47.0	23.2	***
	Aantal %		Aantal %		Sig.
<b>Geslacht</b>					
	Man	80.4	89.5		ns
	Vrouw	19.6	10.5		
<b>Ondernemersteam</b>					
	Solo	56.7	38.2		*
	Team	43.3	61.8		
<b>Hoogste opleidingsniveau</b>					
	Middelbaar onderwijs	5.2	11.8		ns
	Hoger onderwijs (Bachelor)	23.7	19.7		
	Hoger onderwijs (Master)	46.4	35.5		

Aanvullende opleiding (MBA, PhD)	24.7	32.9
----------------------------------	------	------

\* p<.05, \*\* p <.01 , \*\*\* p<.001, ns = niet significant

Net zoals bij uitvinden, toont Tabel 9 aan dat de groep van ondernemers die het hoogst scoren op intens positieve gevoelens voor oprichten meer ervaring hebben met het opstarten van een onderneming in het verleden en meer tijd investeren in hun onderneming in vergelijking met laagscorders. Verschillend is dat ook het ondernemen in team een belangrijke rol speelt hier. Zij die in team ondernemen ervaren duidelijk meer intens positieve gevoelens voor oprichten dan zij die alleen ondernemen

Tabel 10. Kenmerken van hoog- en laagscorders op de centraliteit van de oprichtersrol

	Laagscorders		Hoogscorders		T-test
	Gem	Sd	Gem	Sd	Sig.
<b>Aantal jaren werkervaring</b>	8.4	5.4	7.4	4.6	ns
<b>Aantal opgestarte ondernemingen</b>	0.9	0.9	1.3	1.1	**
<b>Tijdsinvestering in onderneming per week</b>	35.5	27.7	42.6	24.9	ns
	Aantal %		Aantal %		Sig.
<b>Geslacht</b>					
	Man	76.1	87.0		ns
	Vrouw	23.9	13.0		
<b>Ondernemersteam</b>					
	Solo	52.2	47.0		ns
	Team	47.8	53.0		
<b>Hoogste opleidingsniveau</b>					
	Middelbaar onderwijs	7.6	9.6		ns
	Hoger onderwijs (Bachelor)	25.0	18.3		
	Hoger onderwijs (Master)	38.0	42.6		
	Aanvullende opleiding (MBA, PhD)	29.3	29.6		

\* p<.05, \*\* p <.01 , \*\*\* p<.001, ns = niet significant

Wat betreft de centraliteit van de oprichtersrol zien we één duidelijk verschil tussen hoog- en laagscorders in Tabel 10. De oprichtersrol staat hoger in de identiteitshierarchie bij ondernemers die gemiddeld meer ervaring hebben met het opstarten van ondernemingen in het verleden.

Tabel 11. Kenmerken van hoog- en laagscorders op intens positieve gevoelens voor ontwikkelen

	Laagscorders	Hoogscorders	T-test
--	--------------	--------------	--------

	Gem	Sd	Gem	Sd	Sig.
<b>Aantal jaren werkervaring</b>	7.7	4.9	7.9	4.4	ns
<b>Aantal opgestarte ondernemingen</b>	1.1	1.1	1.4	1.0	ns
<b>Tijdsinvestering in onderneming per week</b>	32.2	23.9	47.1	23.7	***
	Aantal %		Aantal %		Sig.
<b>Geslacht</b>					
	Man	72.7	84.1		ns
	Vrouw	27.3	15.9		
<b>Ondernemersteam</b>					
	Solo	59.7	34.8		**
	Team	40.3	65.2		
<b>Hoogste opleidingsniveau</b>					
	Middelbaar onderwijs	5.2	7.2		ns
	Hoger onderwijs (Bachelor)	23.4	24.6		
	Hoger onderwijs (Master)	50.6	30.4		
	Aanvullende opleiding (MBA, PhD)	20.8	37.7		

\* p<.05, \*\* p <.01 , \*\*\* p<.001, ns = niet significant

De resultaten in Tabel 12 tonen dat de groep van ondernemers die het hoogst scoren op intens positieve gevoelens voor ontwikkelen meer tijd investeren in hun onderneming in vergelijking met laagscorders. Zij die in team ondernemen rapporteren ook meer intens positieve gevoelens voor oprichten dan zij die alleen ondernemen.

Tabel 12. Kenmerken van hoog- en laagscorders op de centraliteit van de ontwikkelaarsrol

	Laagscorders		Hoogscorders		T-test
	Gem	Sd	Gem	Sd	Sig.
<b>Aantal jaren werkervaring</b>	7.8	5.2	7.6	4.5	ns
<b>Aantal opgestarte ondernemingen</b>	0.8	0.7	1.3	1.1	***
<b>Tijdsinvestering in onderneming per week</b>	32.1	24.5	41.0	25.3	*
	Aantal %		Aantal %		Sig.
<b>Geslacht</b>					
	Man	70.5	88.2		**
	Vrouw	29.5	11.8		
<b>Ondernemersteam</b>					
	Solo	62.8	42.5		**
	Team	37.2	57.5		
<b>Hoogste opleidingsniveau</b>					
	Middelbaar onderwijs	6.4	4.7		ns
	Hoger onderwijs (Bachelor)	26.9	15.0		
	Hoger onderwijs (Master)	43.6	41.7		
	Aanvullende opleiding (MBA, PhD)	23.1	38.6		

\* p<.05, \*\* p <.01 , \*\*\* p<.001, ns = niet significant

Tenslotte, wat betreft de centraliteit van de ontwikkelaarsrol, zien we in Tabel 12 dat hoogscorders gemiddeld meer ervaring hebben met het opstarten van ondernemingen in het verleden en dat ze ook meer tijd investeren in hun onderneming. Dit is ook de enige dimensie waarbij geslacht een rol speelt: er zijn beduidend meer mannen waarbij de ontwikkelaarsrol hoog in de identiteit gerangschikt staat dan vrouwen. Terug zien we ook een impact van het ondernemen in team: ondernemers die hoog scoren op de centraliteit van de ontwikkelaarsrol

werken vaker in team.

Een algemene conclusie van deze 6 tabellen, is dat ondernemers die hoog scoren op passie gemiddeld *meer ervaring hebben met het opstarten van een onderneming, meer tijd investeren in hun onderneming en deel uitmaken van een team* (en dit op verschillende dimensies van ondernemerschapspassie). Dit sluit perfect aan bij de bestaande literatuur, en is dan ook volledig in lijn met onze verwachtingen. Voor geen van de zes dimensies zien we een verschil tussen hoog- en laagscorers op het vlak van jaren werkervaring en net zoals Cardon et al. (2013) zien we dat ook de invloed van geslacht en opleidingsniveau zeer beperkt blijft.

## 4.5. PASSIE EN PROGRESSIE IN DE OPSTARTFASE

Een fundamentele stelling die aan de basis ligt van dit onderzoek is dat er een positief verband bestaat tussen ondernemerschapspassie en verschillende positieve uitkomsten zoals creativiteit en doorzetting. In dit onderzoek willen we nog een stapje verder gaan en de relatie exploreren tussen ondernemerschapspassie en de stappen die men onderneemt om effectief op te starten.

Aan de hand van *lineaire regressieanalyses* (zie Tabel 13) bekeken we het verband tussen de verschillende dimensies van ondernemerschapspassie en de mate waarin deze de vooruitgang van de startende onderneming konden voorspellen. Als performantiemaatstaf gebruikten we de progressie die de ondernemers maakten over de periode van september 2012 – februari 2013. Onderstaande items (zie ook Tabel 4) werden gebruikt om na te gaan welke stappen de ondernemers genomen hadden naar de effectieve opstart.

1. Is er al een ondernemingsnummer voor de onderneming?
2. Zijn er reeds gesprekken opgestart met potentiële klanten over het product of dienst dat de onderneming zal verkopen?
3. Zijn er al grondstoffen, voorraden of onderdelen voor de start-up aangekocht?
4. Zijn er al grote aankopen (met een waarde hoger dan €750) zoals gereedschap, uitrusting of eigendommen aangekocht, geleased of gehuurd voor de nieuwe onderneming?
5. Heeft de onderneming patenten, copyrights of handelsmerken aangevraagd?
6. Heeft de onderneming de nodige vergunningen of licenties aangevraagd?
7. Heeft de onderneming externe financiering gezocht?
8. Zijn er reeds promotie- of marketingacties voor de onderneming opgestart?
9. Heb je een business plan geschreven voor deze onderneming?

We gingen ook na in welke mate geslacht, in team ondernemen of alleen, opleidingsniveau, ervaring met opstarten en geloof in eigen kunnen een impact hadden op progressie.

Tabel 13. Multipele regressieanalyses voor passie op progressie

Controlevariabelen		Beta	Sig.		Beta	Sig.		Beta	Sig.
Geslacht	UITVINDEN	.058	ns	OPRICHTEN	.110	ns	ONTWIKKELEN	.126	ns
Ondernemersteam		.351	ns		.231	ns		.295	ns
Hoogste opleidingsniveau		.167	ns		.159	ns		.151	ns
Aantal opgestarte ondernemingen		-.131	ns		-.154	ns		-.120	ns
Geloof in eigen kunnen voor ondernemen		-.323	ns		-.166	ns		-.191	ns
<b>Onafhankelijke variabelen<sup>1</sup></b>									
Centraliteit <sup>2</sup>		.065	ns		-.085	ns		-.012	ns
Intens Positieve gevoelens <sup>2</sup>		.380	*		.382	*		.196	ns
Centraliteit x Intens positieve gevoelens <sup>3</sup>		.256	*		.125	ns		.185	*

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001, ns = niet significant

<sup>1</sup>Impact op progressie werd éézijdig getoetst

<sup>2</sup>Waarden gecentreerd naar het gemiddelde: *mean-centered*

<sup>3</sup>O.b.v. het product van *mean centered* scores op centraliteit en intens positieve gevoelens

Onze analyses toonden aan dat er voor alle drie de ondernemersrollen **een positief verband bestaat tussen ondernemerschapspassie en de progressie** die men als startende ondernemer maakt<sup>53</sup>. In lijn met onze verwachtingen voorspellen intens positieve gevoelens voor oprichten het aantal stappen dat men neemt naar de effectieve opstart van een onderneming (Beta = .382, p<.05). Het interactie-effect is hier niet significant, wat betekent dat de centraliteit van de oprichtersrol geen versterkend effect heeft op de vooruitgang die men als ondernemer boekt. Intens positieve gevoelens voor het oprichten blijken dus voldoende te zijn om effectief te springen van idee naar onderneming, men hoeft zich niet noodzakelijk sterk met de oprichtersrol te identificeren.

Ook intens positieve gevoelens voor uitvinden hebben een positief effect op progressie (Beta=.380, \*p<.05). Nog interessanter wordt het echter wanneer we kijken naar het interactie-effect bij passie voor uitvinden en ontwikkelen. Deze interactie-effecten tonen dat **wie én hoog scoort op intens positieve gevoelens voor uitvinden/ontwikkelen én hoog scoort op de centraliteit van de uitvindersrol/ontwikkelaarsrol ook meer acties onderneemt om ideeën te concretiseren** (Uitvinden: Beta = .256, p<.05; Ontwikkelen: Beta = .185, p<.05).

## 4.6. VERANDERING VAN PASSIE

Een eerste vraag die we in deze paragraaf willen behandelen gaat over de mate waarin passie voor ondernemen stabiel is. Waar deze niet stabiel is, is het interessant om vervolgens te kijken hoe deze kan beïnvloed worden.

### 4.6.1. Stabiliteit van ondernemerschapspassie

Om de stabiliteit van ondernemerschapspassie na te gaan testten we bij de groep van BRYO's die aan alle meetmomenten deelnamen of hun scores significant veranderden overheen de tijd en, zo ja, in welke richting. Hiervoor doen we een *repeated measures* analyse, waarbij het

<sup>53</sup> Alle 3 de modellen werden eenzijdig getoetst

enige verschil tussen de metingen het tijdstip van de meting is. De resultaten van deze analyse presenteren we in Tabel 14.

Tabel 14. Stabiliteit van ondernemerschapspassie

	T1		T2		T3		Vergelijking gemiddelden
	Gem.	Sd.	Gem.	Sd.	Gem.	Sd.	Sig.
Intens positieve gevoelens voor Uitvinden	<b>5.79</b>	0.81	<b>5.81</b>	.84	<b>5.75</b>	0.89	ns
Centraliteit voor Uitvindersrol	<b>5.84</b>	1.20	<b>5.89</b>	1.12	<b>5.73</b>	1.14	ns
Intens positieve gevoelens voor Oprichten	<b>6.12</b>	0.84	<b>6.01</b>	.88	<b>5.92</b>	0.83	*
Centraliteit voor Oprichtersrol	<b>5.14</b>	1.36	<b>5.04</b>	1.58	<b>5.17</b>	1.46	ns
Intens positieve gevoelens voor Ontwikkelen	<b>5.31</b>	0.96	<b>5.23</b>	0.99	<b>5.30</b>	0.98	ns
Centraliteit voor Ontwikkelen	<b>5.16</b>	1.41	<b>4.97</b>	1.53	<b>5.26</b>	1.40	*

\* p<.05, \*\* p <.01, \*\*\* p<.001, ns = niet significant

In lijn met vorig onderzoek toont onze analyse aan dat passie vrij stabiel is overheen de tijd: de intens positieve gevoelens voor de verschillende activiteiten alsook de centraliteit van de drie verschillende rollen dalen lichtjes, maar deze daling is in de meeste gevallen niet significant. Een uitzondering is *de daling in passie voor oprichten*, wat op het eerste gezicht verrassend is aangezien het BRYO programma nu net tracht de eigenlijke opstart van ondernemingen te stimuleren. De centraliteit van deze passierol voor de BRYO's blijft daarentegen wel stabiel over de hele meetperiode. Een tweede significant verschil tussen de metingen vinden we voor de centraliteit van de ontwikkelaarsrol. Vooral op het tweede meetmoment is er een sterke daling, maar als we metingen van T1 (april 2012) en T3 (februari 2013) naast elkaar leggen, zien we dat de centraliteit van de ontwikkelaarsrol toch vrij stabiel is: de gemiddelde waarden bedragen 5.16 vs. 5.26, en het verschil tussen beide is niet significant (zie Bijlage 5). In paragraaf 4.6.2 gaan we verder in op deze significante veranderingen in positieve gevoelens voor het oprichten van een onderneming. Hoe kunnen we dit veranderingsproces verklaren?

#### 4.6.2. Veranderen van intens positieve gevoelens voor oprichten

Eén van de vragen die we in de interviews aan de BRYO's voorlegden ging over de daling van de intens positieve gevoelens voor het oprichten van een onderneming. Het was opmerkelijk dat de meesten deze dalende trend niet in zichzelf herkenden, maar wel bij collega-BRYO's. We vinden drie grote verhaallijnen terug in de interviews die deze daling zouden kunnen verklaren.

Ten eerste wordt het effectief vertalen van een idee naar een economisch rendabele entiteit onderschat: *opstarten gaat voor velen minder vlot dan verwacht*. Of zoals een van de

geïnterviewden het stelt: “Het is ook de moeilijkheid, als je maar denkt en wroet en doet, maar je komt er niet echt, wordt het ook zwaar, en dat dan de passie afneemt, ja”. In dezelfde lijn horen we bij een ander deelnemer: “Passie vermindert omdat je merkt dat het niet altijd even gemakkelijk gaat... als je dan zaken in praktijk omzet kom je vaak met beide voeten op de grond terecht.” Of nog: “Naarmate dat het idee concretiseert, kom je met de voeten op de grond. De passie wordt realisme”.

Interessant ook was de link die iemand legde tussen *passie voor oprichten en uitvinden*: “Wanneer men met het idee begint is passie groter, maar...door hindernissen moet men het idee waarvoor men zo gepassioneerd is gaan bijstellen”. De meesten lijken trouwens met veel goesting aan de opstartfase beginnen, maar wanneer de realiteit zich ontplooit, lijkt het vaak minder rozengeur en maneschijn, en niet in het minst wat betreft het *marktpotentieel*. *Vele dromen worden doorprikt* wanneer men in de opstartfase met het product/dienst naar buiten komt, en dit heeft klaarblijkelijk een negatieve impact op het ervaren van de opstartfase. Zo getuigen enkele BRYO's: “Die eerste klant vinden is niet altijd eenvoudig. De meeste mensen die van start gaan vinden hun idee fantastisch en denken dat iedereen dat gaat willen kopen. Het is moeilijk om te ondervinden dat sommigen niet enthousiast zijn over je idee” en “In het begin weet je van niets en wil je de wereld verbeteren met een project. En dan is het klaar, wil je ermee naar de markt gaan en zie je in feite dat het niet verkoopt”. Nog een ander linkt deze *confrontatie* expliciet aan een verandering in passie: “Een onderneming oprichten betekent feedback van de markt, en als je niet vlot een positief signaal krijgt, kan die passie wel vlot dalen.”.

Tenslotte wordt ook het *administratieve aspect* veel genoemd als een oorzaak van de daling. Administratie wordt door de meesten als iets negatiefs ervaren en “.. alles wat erbij komt kijken... wetgeving, administratie.. dat tempert de passie” of “Passie wordt wel beïnvloed door de rompslomp en het wettelijke kader dat erbij komt kijken... door die zaken errond wordt ze wel aangetast”. Het ervaren van deze administratieve rompslomp lijkt ten opzichte van de andere oorzaken echter het minste gewicht te dragen: “Het administratieve... ik beschouw dat eigenlijk als een noodzakelijk kwaad waar je door moet en dat ik liever achter de rug heb.”

## 4.7. PASSIE EN ROLMODELLEN

Naast de informatie uit de interviews, hebben we ook gekeken naar mogelijke oorzaken die niet genoemd werden, maar die op een meer onbewust niveau een rol zouden kunnen spelen. We gaan er hierbij van uit dat sommige invloeden sluimerend en ook wel meer op lange termijn van belang zouden kunnen zijn. Meer specifiek, wilden we nagaan of de aanwezigheid van rolmodellen bij de BRYO's een impact had op hun passie-evolutie. Hiertoe vroegen we op meetmoment 1 aan alle BRYO's om aan te geven of er bepaalde personen waren binnen het BRYO-programma die hen heel sterk hadden geïnspireerd op vlak van het uitvinden, oprichten en/of ontwikkelen van een onderneming. Deze score gebruiken we hier als indicator van de passie die deze rolmodellen uitstraalden naar de BRYO-deelnemers toe. Ook hebben we rekening gehouden met hoe actief de BRYO's nog waren geweest het voorbije jaar, hoeveel ervaring ze hadden met het opstarten van ondernemingen en of ze al dan niet met een team gestart waren. Door ervaring met het opstarten van ondernemingen mee te nemen in onze analyse testten we ook of ondernemers die een beter beeld hebben van de realiteit van het opstarten dankzij hun ervaring ook statistisch gezien minder kans maken om een daling van intens positieve gevoelens voor oprichten te ervaren.



Tabel 15. Voorspelling van verandering in intens positieve gevoelens voor oprichten<sup>1</sup>

	Beta	Sig.
Score van rolmodel op passie voor uitvinden	-.181	*
Score van rolmodel op passie voor oprichten	.155	*
Score van rolmodel op passie voor ontwikkelen	.074	ns
Deelname aan BRYO activiteiten in het afgelopen jaar <sup>2</sup>	-.001	ns
Ervaring met opstarten van ondernemingen	.148	*
Ondernemersteam (Solo/Team)	-.291	ns

\* p<.05, \*\* p <.01, \*\*\* p<.001, ns = niet significant

<sup>1</sup>Intens positieve gevoelens voor oprichten (T3 – T1)

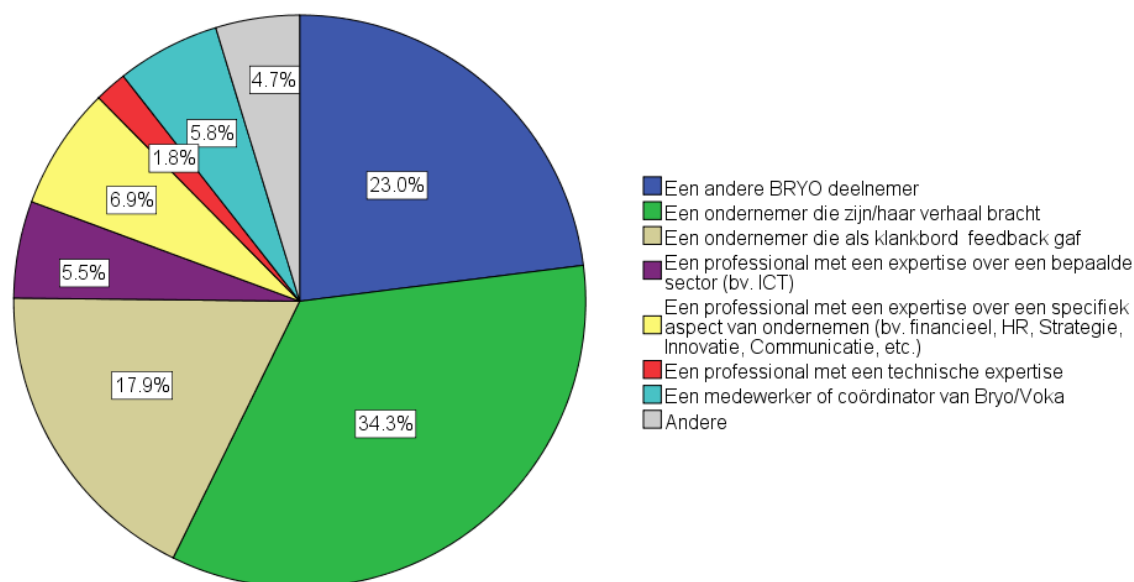
<sup>2</sup>Gemeten op T3, % van de BRYO-activiteiten die men de voorbije 12 maanden heeft bijgewoond.

Tabel 15 leert dat er drie factoren zijn die de verandering in positieve gevoelens voor oprichten kunnen verklaren. Een eerste vaststelling leert dat, zoals verwacht uit de interviews, BRYO's **met meer ervaring** met het opstarten van ondernemingen een minder sterke daling in passie rapporteren overheen de tijd. Vanuit praktisch en theoretisch oogpunt is het ook heel interessant dat rolmodellen een invloed kunnen hebben op de passie van derden. Uit onze analyses blijkt dat **positieve gevoelens voor het oprichten van een onderneming worden versterkt door rolmodellen die zelf gepassioneerd zijn door het oprichten van een onderneming**. Bovendien, **rolmodellen die sterk gepassioneerd zijn door het uitvinden van een ondernemingsidee, hebben een negatieve invloed** op de BRYO zijn/haar gevoelens voor het oprichten van een onderneming.

Gezien de sterke impact van rolmodellen op intens positieve gevoelens voor oprichten kan het interessant zijn om te weten wie deze rolmodellen zijn, wat hen kenmerkt en op welke manier derden als rolmodel kunnen fungeren voor startende ondernemers.

#### Figuur 5. Rolmodellen naar type en proportie

toont dat procentueel gezien de meeste BRYO's geïnspireerd worden door ondernemers die hun verhaal komen brengen. Ongeveer 18% gaf dan weer aan het meest geïnspireerd te zijn door ondernemers die persoonlijke feedback gaven op hun ondernemingsproject. Verrassend wel is dat ook bijna een kwart van de BRYO's in eerste plaats een andere BRYO-deelnemer als rolmodel naar voren schuift. De rest van de rolmodellen zijn experts, medewerkers of coördinatoren van BRYO/Voka of behoren tot nog een andere categorie (vb. familielid, bekende ondernemer).



Figuur 5. Rolmodellen naar type en proportie

Ook tijdens onze interviews met BRYO's werden de collega-BRYO's en gastsprekers het meest frequent naar voren geschoven als rolmodellen. In beide groepen is het duidelijk dat **ervaring** het olympisch minimum is om als rolmodel te kunnen fungeren. Sommigen werden sterk geïnspireerd door "senior ondernemers": "Interessant vind ik mensen die het hele traject al een aantal keren hebben doorlopen, de meer ervaren sprekers", of bijvoorbeeld "Ik kijk op naar mensen die ook een stapje verder staan in het ondernemen." Anderen vinden hun gelijken dan weer bij **ondernemers die in dezelfde fase** van het ondernemen zitten en met gelijkaardige problemen geconfronteerd worden, zoals deze persoon getuigt "Andere deelnemers die inspiratie geven staan vaak op gelijk punt en dan kan je babbelen over de zaken die zij tegenkomen en wat zij ervaren". Nog anderen verwijzen naar beide categorieën wanneer hen gevraagd werd naar wie hen het meest geïnspireerd had: "andere BRYO deelnemers omdat je mensen kan opzoeken die op hetzelfde niveau zitten om zo na te praten. Ook mensen die verder zitten dan jij, om van te leren en te laten inspireren door de andere verhalen."

Als we vervolgens verder gingen peilen naar hoe die rolmodellen hen nu juist beïnvloed hadden, kwamen er drie bevindingen naar boven. Ten eerste, wat blijft plakken zijn getuigenissen van andere ondernemers die hen het gevoel geven dat ze **niet alleen staan** met hun vragen en problemen. Dit inzicht kwam talloze keren terug in de interviews, bijvoorbeeld: "Ze inspireren meer ... door te zien dat die mensen hoogtes en laagtes hebben gekend, dat die mensen ook zwarte sneeuw hebben gekend." en "We hebben daar een spreker gehad, een grote naam uit de IT sector die daar kwam vertellen wat voor sukkelweg hij afgelegd had eigenlijk, dat vond ik toch wel heel boeiend." Het vallen en opstaan, de "ups en downs" van personen die in dezelfde ondernemersfase zitten of er ervaring mee hebben is zeer herkenbaar en kan op die manier ook de eigen ondernemersidentiteit ondersteunen<sup>54</sup>. Zo getuigde er iemand over wie voor hem een goed rolmodel is: "Een voorbeeld van een goede is iemand die kwam vertellen over al zijn mislukkingen. Dat zijn fantastische verhalen, want die mensen zijn een paar keer serieus op hun bek gegaan, en je ziet die als een voorbeeld van iemand die een

<sup>54</sup> (Akerlof & Kranton, 2000; Gibson, 2004)

gelijkaardig traject al eens doorlopen heeft, en dat is inspirerend.” Aan *de grote succesverhalen hebben de meesten geen boodschap*. Bovendien worden die ook sterk in vraag gesteld “want het is niet allemaal rozengeur en maneschijn.”: “Waar ik een slecht gevoel bij krijg zijn mensen waarbij alles altijd goed is, die altijd super goed bezig zijn, en waar er niets lijkt tegen te gaan. Ik vind dat raar.” Rolmodellen komen dus beter met een genuanceerd, realistisch verhaal op de proppen: “Er zijn sprekers die mij geïnspireerd hebben, vooral diegene die het realistisch voorstelden.”

Ten tweede merken we dat rolmodellen de passie voor het oprichten van een onderneming kunnen versterken wanneer deze erin slagen om het *geloof in eigen kunnen te versterken*. Uit de interviews blijkt dit duidelijk: “In de eerste plaats gaat het over zelfzekerheid... de bevestiging dat je goed bezig bent. En dit heeft inderdaad een effect op hoe goed ik mij voel en of ik zin heb om er weer in te vliegen”. Deze verklaring wordt ook als dusdanig beschreven in de bestaande literatuur rond rolmodellen in ondernemerschap<sup>55</sup>: “Rolmodellen kunnen het verlangen om ondernemer te worden doen groeien...door mensen aan te moedigen om ondernemerschapsambities in praktijk om te zetten.” (p. 5).

Een derde en laatste rode draad die we doorheen de interviews konden weven heeft te maken met waarom rolmodellen die gepassioneerd spreken over het uitvinden de intens positieve gevoelens voor het oprichten doen afnemen. De meeste BRYO's stappen in het programma met een ondernemersidee dat ze verder willen uitwerken met oog op een effectieve opstart van een onderneming. Sommige ondernemers die we interviewden ervoeren een druk om op te starten vanuit de organisatie en collega-BRYO's. Zo een opstart gaat natuurlijk hand in hand met een sterk ondernemersidee aan de basis. De verklaring die een van de geïnterviewde BRYO's opperde is: “Die ideeën zijn misschien zo groots, dat je zelf ontmoedigd bent om er aan te beginnen.” Dus, sprekers die heel gepassioneerd zijn over hun (grootse) ideeën kunnen ondernemers *doen twifelen aan het potentieel van hun idee*, waardoor ze een weerslag ervaren op hun gevoel t.a.v. het concretiseren van dat eigen idee. Te veel focus op het idee lijkt ook verlamvend te werken volgens een van de bevroegde ondernemers: “Ondernemers zijn bezig met het idee, en willen het ook omzetten, maar dan moet je het ook daadwerkelijk doen en dan heb je daar ook een aantal hinderpalen/struikelblokken, en als je dan nog veel hoort over dat idee, dan kan je wel zoiets hebben van: “klinkt allemaal goed en wel, maar het moet wel nog realistisch zijn”.

---

<sup>55</sup> (Bosma, Hessels, Schutjens, van Praag, & Verheul, 2011; De Clercq & Arenius, 2006)

## 5. CONCLUSIE

Dit onderzoek vertrok vanuit de vaststelling dat passie en ondernemerschap onlosmakelijk met elkaar verbonden lijken, maar dat de wetenschappelijke onderbouw van dat verband nog in zijn kinderschoenen staat. Hoewel dit onderzoek in de eerste plaats gemotiveerd is vanuit de praktijk, draagt deze studie ook bij aan de verdere ontrafeling van het fenomeen 'ondernemerschapspassie'. Ons startpunt hierbij was de definitie van Melissa Cardon, die een onderscheid maakt tussen passie voor de uitvindings-, oprichters- en ontwikkelaarsrol. Hoe sterk de passie is voor deze rollen, wordt bepaald door 2 verschillende componenten: de intens positieve gevoelens die men ervaart bij het uitvoeren van activiteiten die eigen zijn aan een rol (bv. op zoek gaan naar marktopportunities in de uitvindingsrol) en de plaats van de rol in de ondernemer zijn/haar identiteit. Sommige ondernemers identificeren zich heel duidelijk met één van de 3 rollen (bv. uitvinder), bij anderen is er minder sprake van een echte rollenhierarchie.

Een eerste vraag die centraal stond in dit onderzoek ging over de effecten van ondernemerschapspassie op de vooruitgang die men boekt als startende ondernemer. De opstartfase is een cruciale fase in het ondernemerschapsproces, vele (potentieel) ondernemers blijven hangen in de ideefase en gaan niet over tot een effectieve opstart. Tot op heden is slechts weinig geweten over wat ondernemers drijft om al dan niet 'te springen' en de nodige stappen te ondernemen om het idee op de markt te brengen<sup>56</sup>. Binnen deze context kozen we er dan ook voor om een longitudinale studie uit te voeren bij BRYO, een Vlaams programma dat gericht is op ondernemers die in de ideefase zitten te begeleiden naar een opstart. We combineerden vragenlijstonderzoek bij meer dan 250 ondernemers met een reeks van gestructureerde interviews om een volledig en duidelijk beeld te krijgen van de dynamieken in ondernemerschapspassie. Een eerste bevinding van dit onderzoek bevestigde het oorzakelijke verband tussen ondernemerschapspassie en progressie in de opstart. Meer specifiek, vonden we dat hoe hoger ondernemers scoren op intens positieve gevoelens voor oprichten, hoe meer stappen ze ondernemen naar een effectieve opstart van de onderneming. Gelijkaardige effecten vonden we ook voor passie voor uitvinden en ontwikkelen. Sterk gepassioneerde ondernemers gaan waarschijnlijk sneller over tot effectieve oprichting omdat het uitbouwen van een onderneming heel veel emotionele energie, gedrevenheid en de juiste ingesteldheid vraagt<sup>57</sup>. *Dus heeft passie een positief effect op de vooruitgang die ondernemers boeken bij de opstart? Ja.*

In een tweede luik keken we naar de stabiliteit van ondernemerschapspassie overheen de tijd. Het was opvallend om te zien dat passie voor uitvinden en ontwikkelen over een periode van een jaar tijd stabiel bleven, maar dat er gemiddeld een daling bleek te zijn in de intens positieve gevoelens voor het oprichten van een onderneming. Dit resultaat ging tegen onze verwachtingen in omdat het BRYO programma net opstart wil stimuleren. Uit de interviews groeide echter een aannemelijke verklaring voor dit fenomeen: velen beginnen met heel veel passie aan de opstart, maar men komt overheen de tijd ook heel veel hinderpalen tegen die men op voorhand niet had zien aankomen. Een van de belangrijke negatieve invloeden op intens positieve gevoelens voor oprichten lijkt de confrontatie te zijn met een onwillige markt en de vele moeite die het kost om binnen een dergelijke realiteit een leefbare onderneming op te bouwen. *Dus, passie voor ondernemen blijkt vrij stabiel te zijn over de tijd heen, maar bij*

---

<sup>56</sup> (Giacomin, Janssen, Guyot, & Lohest, 2011; Shane, Locke, & Collins, 2003)

<sup>57</sup> (Bird, 1989)

*starters blijkt er een lichte daling te zijn van de intens positieve gevoelens voor het oprichten van een onderneming.*

Gezien de gemiddelde daling van intens positieve gevoelens voor oprichten overheen de tijd werd onze vraag naar de invloed van rolmodellen nog relevanter. **Kunnen rolmodellen ondernemerschapspassie beïnvloeden? Ja.** Uit onze toetsing bleek immers dat rolmodellen een positieve invloed hebben op intens positieve gevoelens voor oprichten. Juister nog is te zeggen dat rolmodellen de gemiddelde daling van intens positieve gevoelens voor oprichten een stuk kunnen tegengaan. Let wel, niet alle ondernemers komen hiervoor in aanmerking. Een eerste vereiste, zo blijkt uit de interviews, is dat het rolmodel zelf ervaring heeft met het opstarten van ondernemingen. Daarnaast is het heel belangrijk dat het rolmodel met zijn/haar twee voeten op de grond staat: jonge ondernemers die zelf willen opstarten hebben geen boodschap aan de grote succesverhalen, wie inspireert zijn ondernemers die ondanks veel vallen en opstaan hebben doorgezet in de opstartfase en met veel passie over deze fase getuigen.

## 5.1. PRAKTISCHE IMPLICATIES

De eerste praktische implicatie van deze studie volgt uit het tweede hoofdstuk waar we de bestaande literatuur rond ondernemerschapspassie bespreken. De drie verschillende rollen die we onderscheiden (de uitvinder, oprichter en ontwikkelaar) zijn heel sterk herkenbaar voor ondernemers. Het expliciteren van deze rollen en de hieruit volgende **bewustwording** kan heel interessant zijn voor ondernemers<sup>58</sup>. Immers, iemand die zich bewust is van zijn/haar dominante ondernemersrol (bv. uitvinder) kan een complementair team gaan vormen met ondernemers die zich identificeren met een andere ondernemersrol (bv. oprichter, ontwikkelaar) en kan daar ook bewust naar op zoek gaan.

→ ***Maak ondernemers bewust van hun geprefereerde ondernemersrol.***

Uit de literatuur bleek ook dat intens positieve gevoelens voor ondernemersrollen beïnvloed worden door het uitvoeren van specifieke activiteiten die eigen zijn aan die ondernemersrollen<sup>59</sup>. Ondernemers die a priori bijvoorbeeld heel sterk gepassioneerd zijn door de fase van het uitvinden en minder door het effectief uitwerken van ideeën in een onderneming kunnen er dus goed aan doen om gewoonweg enkele zaken uit te proberen in het kader van een effectieve opstart. Het **aan den lijve ervaren** van het opstarten van een onderneming kan immers verrassend leuk zijn, zo getuigden ook een aantal BRYO's die vanuit hun passie voor het uitvinden toch de sprong maakten. Dit is ook een relevant inzicht voor aanbieders van ondernemerschapsprogramma's. Wil je passie voor een bepaalde fase van het ondernemen aanwakkeren, daag je publiek dan uit om actie te ondernemen, om het ondernemen écht te ervaren. Een ondernemerschapsprogramma dat bijvoorbeeld wil inspelen op de passie voor het oprichten van een onderneming heeft er dus alle belang bij om, meer nog dan een ideeëntank, ook een doe-tank te zijn.

→ ***Actiegerichte programma's kunnen passie voor ondernemen stimuleren.***

---

<sup>58</sup> (Drnovsek, et al., 2009)

<sup>59</sup> (Vallerand, et al., 2003)

Praktische implicaties voor ondernemerschapsprogramma's volgen ook uit onze bevindingen betreffende de daling van intens positieve gevoelens voor oprichten overheen de tijd. Ondernemers zonder ervaring met het oprichten van ondernemingen blijken door de band genomen *heel optimistische verwachtingen* te hebben over de opstartfase. Ondernemers in de ideeënfase zien de opstart bijzonder rooskleurig tegemoet, maar botsen tegen verschillende muren eens ze effectief hun ondernemersidee concretiseren. Wanneer deze muren te hard of te veelvuldig zijn heeft dit logischerwijs een negatief effect op de gevoelens ten aanzien van het oprichten. Een belangrijk obstakel dat passie voor het oprichten van een onderneming onderdrukt lijkt het slecht inschatten van het marktpotentieel te zijn. Een programma zoals BRYO speelt hier op in door ondernemers te confronteren met experts en andere jonge ondernemers, maar zou eigenlijk nog een sterkere rol kunnen opnemen door de BRYO's uit te dagen om zo vroeg mogelijk met het idee naar potentiële klanten te stappen. Hoe vroeger men naar de markt stapt, hoe kleiner de kans op negatieve ervaringen bij de effectieve opstart, en hoe kleiner de kans ook dat intens positieve gevoelens voor het oprichten gefnuikt worden door negatieve of non-respons van de markt.

→ *Onrealistische verwachtingen kunnen nefast zijn voor de eigen passie-ervaring. Starters zoeken daarom best zo vroeg mogelijk feedback in de markt.*

In dit onderzoek besteedden we ook veel aandacht aan het verband tussen rolmodellen en passie voor ondernemen. Elk jaar opnieuw worden door media, onderwijsinstellingen en bedrijven tijd en geld uitgetrokken om het publiek, studenten en werknemers voor te stellen aan ondernemende rolmodellen<sup>60</sup>. Onderzoek naar de impact van rolmodellen op passie voor ondernemen kan dan ook helpen de allocatie van deze middelen te optimaliseren. In de wetenschap dat passie voor ondernemen 'besmettelijk' kan zijn<sup>61</sup>, welke rolmodellen kunnen dan het sterkste effect hebben? Uit zowel ons vragenlijstonderzoek als interviews bleek dat rolmodellen, i.e. personen waarmee men zich identificeert en die inspireren, niet noodzakelijk klinkende namen moeten zijn. De intens positieve gevoelens voor het oprichten van een onderneming wordt vooral positief beïnvloed door andere ondernemers die relevante ervaring hebben en een verhaal durven brengen van vallen en opstaan. *Niemand zit te wachten op de grote succesverhalen*. Ook vonden we dat rolmodellen die gepassioneerd zijn door het uitvinden een negatieve invloed hebben op de mate waarin ondernemers intens positieve gevoelens ervaren voor het oprichten. Wanneer rolmodellen dus aan ondernemers geïntroduceerd worden om diens passie voor het oprichten te versterken, is het dus van belang goed af te stemmen met het rolmodel waar de focus van zijn/haar verhaal zal liggen. Uit de interviews blijkt namelijk dat wanneer rolmodellen heel gepassioneerd over hun eigen ideeën praten, dit het vertrouwen in het eigen idee kan ondermijnen, en bijgevolg ook de positieve gevoelens die men ervaart bij het concretiseren van het eigen idee.

→ *Grote namen op het podium slagen er niet altijd in om passie aan te wakkeren. Men heeft vaak meer aan de verhalen van ondernemers waar men zichzelf makkelijk in kan herkennen.*

---

<sup>60</sup> (Bosma, et al., 2011)

<sup>61</sup> (Cardon, 2008)

## 6. REFERENTIES

10 ambitieuze starters in technologieland. (01/09/2012). *Vacature*

Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2000). Economics and identity. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 715-753.

Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. [Article]. *Academy of Management Review*, 33(2), 328-340.

Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598. doi: 10.1037/0021-9010.89.4.587

Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303. doi: 10.2307/3069456

Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595-618.

Bird, B. J. (1989). *Entrepreneurial behavior*. Glenview, Illinois: Scott Foresman

Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., van Praag, M., & Verheul, I. (2011). Entrepreneurship and role models: Tinbergen Institute.

Bryo. (n.d.). Wat doet Bryo voor jou? Retrieved 27/03/2013, from [http://www.bryo.be/nl/wat\\_is\\_bryo](http://www.bryo.be/nl/wat_is_bryo)

Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1981). The link between identity and role performance. *Social Psychology Quarterly*, 83-92.

Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1991). An identity theory approach to commitment. *Social Psychology Quarterly*, 239-251.

Cardon, M. S. (2008). Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. *Human Resource Management Review*, 18(2), 77-86.

Cardon, M. S., Gregoire, D., Christopher, E. S., & Patel, P. C. (2012). Measuring Entrepreneurial Passion: Conceptual Foundations and Scale Validation. *Journal of Business Venturing*.

Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E., & Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 373-396. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.03.003>

- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. [Article]. *Academy of Management Review*, 34(3), 511-532.
- Chen, X.-P., Yao, X., & Kotha, S. (2009). Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: A persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions. *Academy of Management Journal*, 52(1), 199-214.
- Costa, P. T. J., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: PAR.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*: Harper perennial.
- De Clercq, D., & Arenius, P. (2006). The role of knowledge in business start-up activity. *International Small Business Journal*, 24(4), 339-358.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 11(4), 227 - 268.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic management journal*, 24(12), 1165-1185.
- Drnovsek, M., Cardon, M. S., & Murnieks, C. Y. (2009). Collective passion in entrepreneurial teams. In A. L. Carsrud & M. Brännback (Eds.), *Understanding the Entrepreneurial Mind* (Vol. 24): Springer New York.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Foo, M. D. (2011). Emotions and entrepreneurial opportunity evaluation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 375-393.
- Gartner, W. B., Bird, B. J., & Starr, J. A. (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 13-31.
- Giacomin, O., Janssen, F., Guyot, J.-L., & Lohest, O. (2011). Firm gestation process: is there a difference between necessity and opportunity entrepreneurs? (summary). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(4), 7.
- Gibson, D. E. (2004). Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 134-156.
- Goodman, J. S., & Blum, T. C. (1996). Assessing the non-random sampling effects of subject attrition in longitudinal research. *Journal of Management*, 22(4), 627-652.



- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Herron, L., & Robinson, R. B. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 281-294.
- Hindle, K., & Klyver, K. (2007). Exploring the relationship between media coverage and participation in entrepreneurship: Initial global evidence and research implications. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(2), 217-242. doi: 10.1007/s11365-006-0018-8
- Katz, J., & Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 429-441.
- Krumboltz, J. D., Mitchell, A. M., & Jones, G. B. (1976). A social learning theory of career selection. *The Counseling Psychologist*.
- Levie, J., Hart, M., & Karim, M. (2010). Impact of media on entrepreneurial intentions and actions: Global Entrepreneurship Monitor.
- McCall, G. J., & Simmons, J. L. (1966). Identities and interactions.
- Murnieks, C. Y., Mosakowski, E., & Cardon, M. S. (2012). Pathways of Passion: Identity Centrality, Passion, and Behavior Among Entrepreneurs. *Journal of Management*. doi: 10.1177/0149206311433855
- Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of Research in Personality*, 43(3), 291-306.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Schindehutte, M., Morris, M., & Allen, J. (2006). Beyond achievement: Entrepreneurship as extreme experience. *Small Business Economics*, 27(4), 349-368.
- Serpe, R. T. (1987). Stability and change in self: A structural symbolic interactionist explanation. *Social Psychology Quarterly*, 44-55.
- Serpe, R. T., & Stryker, S. (1987). The construction of self and reconstruction of social relationships. In E. Lawrer & B. Markovsky (Eds.), *Advances in group processes* (Vol. 4, pp. 41-66). Greenwich, CT: JAI.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.
- Smilor, R. W. (1997). Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 341-346. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00008-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00008-6)

Smith, K. G., Baum, J. R., & Locke, E. A. (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.

Souitaris, V., Zerbinati, S., & Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 566-591.

Stryker, S. (1980). *Symbolic interactionism: A social structural version*: Benjamin/Cummings Publishing Company.

Stryker, S. (2004). Integrating emotion into identity theory.

Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The past, present and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284-297.

Utsch, A., & Rauch, A. (2000). Innovativeness and initiative as mediators between achievement orientation and venture performance. *European journal of work and organizational psychology*, 9(1), 45-62.

Vallerand, R. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Dumais, A., Demers, M.-A., & Rousseau, F. (2008). Passion and performance attainment in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 9(3), 373-392.

Vallerand, R. J., Mageau, G. A., Ratelle, C., Léonard, M., Blanchard, C., Koestner, R., . . . Marsolais, J. (2003). Les Passions de l'Âme: On Obsessive and Harmonious Passion. [Article]. *Journal of Personality & Social Psychology*, 85(4), 756-767. doi: 10.1037/0022-3514.85.4.756

Van den Berghe, W., Lepoutre, J., Crijns, H., & Tilleuil, O. (2009). EFFECTO: Op weg naar effectief ondernemerschapsonderwijs in Vlaanderen: Flanders DC/Vlerick Leuven Gent Management School.

Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., & Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: the synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 246.

Vermeire, J., Lepoutre, J., & Cools, E. (2011). Zit de nieuwe Steve Jobs in de klas? Naar een betekenisvol stimuleren van ondernemingszin in het basisonderwijs. Leuven: Flanders DC.

Vermeire, J., Van den Berghe, W., Meuleman, M., & Lepoutre, J. (in press). Stimuleren van ondernemerschap in het secundair onderwijs: Een verdieping van EFFECTO (pp. 82). Leuven: Flanders DC en Vlerick Business School.

Bijlage 1. Empirisch onderzoek naar gevolgen van ondernemerschapspassie

Definitie ondernemerschapspassie	Direct effect	Indirect effect	Referentie
De vastberadenheid, het optimisme en sterke verlangen om zelf een onderneming op te zetten <sup>62</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling van competenties</li> <li>• Vooropgestelde doelen</li> <li>• Geloof in eigen kunnen</li> <li>• Strategische keuzes</li> </ul>	Groei van de onderneming: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tewerkstelling</li> <li>• Verkoop</li> <li>• Winst</li> </ul>	(Baum, Locke, & Smith, 2001)
De liefde, genegenheid en verlangen naar het ondernemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visie</li> <li>• Vooropgestelde doelen</li> <li>• Geloof in eigen kunnen</li> </ul>	Groei van de onderneming: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tewerkstelling</li> <li>• Verkoop</li> </ul>	(Baum & Locke, 2004)
<i>Geen duidelijke definitie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeer intense ervaring</li> <li>• Absorptie (<i>flow</i>)</li> </ul>	Extreme performantie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelleren</li> <li>• Produceren</li> <li>• Creativiteit</li> </ul>	(Schindehutte, et al., 2006)
Een ondernemer zijn/haar intens affectieve toestand, gecombineerd met sterk persoonlijke cognities en gedrag <sup>63</sup>	<u>Geen</u> effect op investeerdersbeslissing	-	(Chen, Yao, & Kotha, 2009)

<sup>62</sup> (Smilor, 1997)

<sup>63</sup> Passie van ondernemers werd hier beoordeeld door investeerders die letten op gezichtsuitdrukkingen, bewegingen, intonatie en andere non-verbale indicatoren van passie.

Sterke neiging tot het uitvoeren van activiteiten die ondernemers leuk en belangrijk vinden<sup>64</sup>

*Gedeeltelijk indirect effect via*  
Geloof in eigen kunnen

Ondernemend gedrag:

(Murnieks, et al., 2012)

- Aantal uren per week dat men bezig is met ondernemen
- Hoeveel van de beschikbare tijd men spendeert aan ondernemen

---

Bewust toegankelijke, intens positieve gevoelens die men ervaart bij ondernemerschapsactiviteiten geassocieerd met rollen die betekenisvol en saillant zijn voor de identiteit van de ondernemer

- Creativiteit
- Doorzetting
- Absorptie

-

(Cardon, et al., 2013)

---

<sup>64</sup> (o.b.v. Vallerand, et al., 2003)

Bijlage 2. Gedetailleerde beschrijving van de steekproef in ons vragenlijstonderzoek

	<b>T1</b>	<b>%</b>	<b>T2</b>	<b>%</b>	<b>T3</b>	<b>%</b>
	<b>N=274</b>		<b>N=169</b>		<b>N=114</b>	
<b>Geslacht</b>						
Man	226	82.5	140	82.8	95	83.3
Vrouw	48	17.5	29	17.2	19	16.7
<b>Hoogste opleidingsniveau</b>						
Middelbaar onderwijs	20	7.3	13	7.7	11	9.6
Hoger onderwijs (Bachelor)	55	20.1	33	19.5	21	18.4
Hoger onderwijs (Master)	117	42.7	70	41.4	43	37.7
Aanvullende opleiding (MBA, PhD)	82	29.9	53	31.4	39	34.2
<b>Sector</b>						
Groene economie	39	14.3	23	13.7	17	15
Gezondheidssector	23	8.4	15	8.9	13	11.5
ICT	96	35.2	66	39.3	40	35.4
Andere	116	42.1	64	38.1	43	38.1
<b>Ontwikkelingsfase</b>						
Nog geen product ontwikkeld	16	5.8	9	5.3	5	4.4
Product in ideeënfase	53	19.3	28	16.6	19	16.7
Prototype wordt ontwikkeld	59	21.5	39	23.1	26	22.8
Prototype werd getest	37	13.5	26	15.4	19	16.7
Product is klaar	109	39.8	67	39.6	45	39.5
<b>Ondernemersteam</b>						
Solo	131	47.8	82	48.5	58	50.9
Team	143	52.2	87	51.5	56	49.1

Bijlage 3. Analyse van de uitval in respondenten op meetmoment 2 en 3

Aan de hand van de methode van Goodman en Blum (1996) zijn we nagegaan of bepaalde kenmerken van de deelnemende ondernemers op meetmoment 1 (bv. hun geloof in eigen kunnen) een invloed hebben gehad op hun deelname aan de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> bevraging. Indien bepaalde kenmerken een systematische invloed zouden hebben op deelname, dan zou dit kunnen leiden tot vertekende resultaten en interpretaties hiervan. Uit onze analyses blijkt echter dat geen enkel van de voornaamste persoonskenmerken een invloed heeft gehad op het al dan niet deelnemen aan meetmoment 2 en 3 (zie tabel).

	Deelname T2		Deelname T3	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Geslacht	-.099	ns	.039	ns
Ondernemersteam (solo/team)	-.201	ns	-.310	ns
Hoogste opleidingsniveau	.035	ns	.095	ns
Aantal opgestarte ondernemingen	.053	ns	.266	ns
Geloof in eigen kunnen voor ondernemen	.208	ns	.197	ns
Ontwikkelingsfase op meetmoment 1	.063	ns	.042	ns
Intens positieve gevoelens voor uitvinden	-.039	ns	-.300	ns
Intens positieve gevoelens voor oprichten	.282	ns	.410	ns
Intens positieve gevoelens voor ontwikkelen	-.212	ns	-.263	ns
Centraliteit van de uitvindersrol	.127	ns	.128	ns
Centraliteit van de oprichtersrol	-.200	ns	-.076	ns
Centraliteit van de ontwikkelaarsrol	.142	ns	-.031	ns

Bijlage 4. Het verband tussen hoogste onderwijsniveau en score op intens positieve gevoelens voor uitvinden: vergelijking van de proportie hoog-en laagscores

	T-test Sig.
Middelbaar onderwijs – Hoger onderwijs (Bachelor)	ns
Middelbaar onderwijs – Hoger onderwijs (Master)	**
Middelbaar onderwijs – Aanvullende opleiding (MBA, PhD)	ns
Hoger onderwijs (Bachelor) – Hoger onderwijs (Master)	ns
Hoger onderwijs (Bachelor) – Aanvullende opleiding (MBA, PhD)	ns
Hoger onderwijs (Master) – Aanvullende opleiding (MBA, PhD)	*

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ , ns = niet significant

Bijlage 5. Vergelijking van de gemiddelden over de verschillende meetmomenten

	Gemiddelde waarden	Sig.
<b>Positieve gevoelens voor oprichten</b>		
T1 – T2	6.12 – 6.01	ns
T2 – T3	6.01 – 5.92	ns
T1 – T3	6.12 – 5.92	*
<b>Centraliteit van de ontwikkelaarsrol</b>		
T1 – T2	5.16 – 4.97	ns
T2 – T3	4.97 – 5.26	**
T1 – T3	5.16 – 5.26	ns

\* p<.05, \*\* p <.01 , \*\*\* p<.001, ns = niet significant