



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

De impact van persoonlijkheidskenmerken bij de teamvorming van startende ondernemingen

Tia Houtmeyers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Ghislain HOUBEN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

De impact van persoonlijkheidskenmerken bij de teamvorming van startende ondernemingen

Tia Houtmeyers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Woord vooraf

Voor u ligt mijn masterproef over de impact van persoonlijkheidskenmerken bij de teamvorming van startende ondernemingen. Deze masterthesis is geschreven in het kader van de opleiding Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap.

Het schrijven van deze masterproef was een intensief en boeiend proces. Het was een periode vol uitdagingen, waarbij ik mijn academische kennis heb kunnen toepassen en verdiepen. Het stelde mij in staat om onderzoek te doen naar een onderwerp dat mij ten zeerste interesseert en waarvan ik overtuigd ben dat het van groot belang is voor het succes van ondernemingen.

Deze thesis zou echter niet tot stand zijn gekomen zonder de hulp en ondersteuning van een aantal personen. Allereerst wil ik mijn promotor, Prof. dr. Ghislain Houben, bedanken voor de begeleiding, het waardevolle advies en de constructieve feedback gedurende het gehele proces. Zijn expertise en ondersteuning hebben een cruciale rol gespeeld bij het voltooien van deze masterproef.

Daarnaast wil ik mijn vriend, familie en vrienden van harte bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en aanmoediging. Hun begrip en geduld hebben me de kracht gegeven om door te zetten, zelfs op de moeilijkste momenten. Verder wil ik de respondenten bedanken die hun tijd en ervaringen met mij hebben gedeeld. Zonder hen zou deze thesis niet mogelijk zijn geweest.

Ik hoop dat deze masterthesis niet enkel bijdraagt aan de bestaande literatuur, maar ook waardevolle inzichten biedt voor praktijkgerichte toepassingen in het veld van ondernemerschap en teamvorming.

Bij deze presenteer ik u met dankbaarheid en voldoening mijn masterproef.

Tia Houtmeyers
Diepenbeek, augustus 2024

Samenvatting

Probleemstelling

Diverse studies tonen aan dat het slaagpercentage van pas opgerichte bedrijven ontmoedigend laag ligt (Blank, 2013; Kotashev, 2024; Zhao & Jung, 2018). Meer dan 60 procent van de mislukkingen blijkt toe te schrijven aan problemen binnen het ondernemersteam (de Mol, Khapova, & Elfring, 2015; Wasserman, 2013). Daarom is het cruciaal dat de verschillende persoonlijkheden in een team elkaar aanvullen en effectief kunnen samenwerken (Miller, Pätzmann, Holzmann, & Schallmo, 2022).

Er is slechts beperkt onderzoek gedaan naar het gebruik van persoonlijkheidstesten binnen startende ondernemersteams. Zij opereren echter in een andere context dan teams in gevestigde organisaties (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022; Zhou et al., 2017). Hierdoor schieten bestaande persoonlijkheidstesten tekort om de sociale dynamiek in een startend team te doorgronden (Miller et al., 2022). Om daaraan tegenmoet te komen, bouwden Pätzmann and Hartwig (2018) een model dat bestaat uit 28 archetypen¹. In 2020 hebben Pätzmann and Genrich dat model uitgebreid tot een persoonlijkheidstest, die door Miller and Pätzmann (2023) is gebruikt om de ideale samenstelling van een ondernemersteam te bestuderen. Zij concluderen dat acht archetypen cruciaal zijn om tot een succesvol team te komen: leider, mentor, vriend, artiest, held, femme fatale, rebel en manager.

Onderzoeksvraag

Het doel van deze studie is tweeledig. Het primaire doel is om de ideale archetypische samenstelling te toetsen bij ondernemersteams met universitair geschoolde oprichters. De eerste onderzoeksvraag luidt: "Is de ideale archetypische samenstelling van ondernemersteams, zoals uiteengezet door Miller and Pätzmann (2023), van toepassing op succesvolle ondernemersteams met universitair geschoolde oprichters?". Het secundaire doel is exploratief verdiepend. De studie zoekt naar nieuwe inzichten over de archetypische samenstelling in de context van deze masterproef. De tweede onderzoeksvraag is daarom: "Hoe dient de ideale archetypische samenstelling van Miller and Pätzmann (2023) aangepast te worden in de context van ondernemersteams met universitair geschoolde oprichters?".

Methodologie

Dit onderzoek hanteert een mixed methods benadering. Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, werden zowel semigestructureerde interviews als een archetypische persoonlijkheidstest gebruikt. De steekproef bestaat uit zeven ondernemersteams met vijftien universitair geschoolde oprichters, geselecteerd via een doelgerichte steekproefmethode. De persoonlijkheidstesten werden gecodeerd om voor elke respondent een archetypisch persoonlijkheidsprofiel op te stellen. Ten slotte werden de interviews getranscribeerd en geanalyseerd met behulp van de grounded theory.

Resultaten

Volgens Miller and Pätzmann (2023) omvat de ideale samenstelling van een ondernemersteam acht archetypen. De bevindingen tonen aan dat deze samenstelling slechts gedeeltelijk van toepassing is op ondernemersteams met universitair geschoolde oprichters. Uit de persoonlijkheidstesten blijkt dat

¹ Archetypen zijn aangeboren, onbewuste en diepgewortelde patronen die alle mensen gemeenschappelijk hebben. Ze spelen een cruciale rol in de vorming van individuele persoonlijkheden en collectieve menselijke ervaringen (Bouma, 2016; Kostera, 2012; Miller & Pätzmann, 2023). Archetypen fungeren als blauwdrukken voor menselijke gedachten, emoties, interactie en gedragingen (Miller et al., 2022).

vier archetypen in elk van de zeven teams voorkomen: mentor, vriend, held en artiest. De leider komt voor in vijf teams, terwijl de rebel slechts in drie teams aanwezig is. De meest opvallende bevinding betreft de femme fatale, die slechts in één team naar voren komt.

Om de bevindingen uit de persoonlijkheidstesten te valideren, werd de oprichters gevraagd of zij de resulterende archetypische persoonlijkheidsprofielen in zichzelf en hun medeoprichter(s) herkennen. Over het algemeen is dat het geval, maar toch blijken er enkele gevallen van discrepantie tussen de testresultaten en de percepties van de respondenten. Dit was vooral opvallend bij het archetype van de femme fatale. Hoewel dit archetype niet dominant naar voren kwam uit de test, herkenden enkele respondenten het wel in zichzelf en/of hun medeoprichter(s). Deze discrepantie suggereert dat de test de nuances van bepaalde archetypen niet volledig weet vast te leggen. Dit wijst op de noodzaak van een verfijning van het testinstrument om beter aan te sluiten bij de percepties van individuen.

Verder suggereren de resultaten dat aanpassingen aan de ideale archetypische samenstelling nodig zijn in deze specifieke context. Ten eerste blijkt de mentor beter geschikt als extern individu dan als intern teamlid. Ten tweede moet de vriend beperkt blijven tot het tonen van respect en begrip, waarbij de professionele relatie prevaleert boven de vriendschappelijke. De femme fatale en de rebel blijken niet essentieel voor het ondernemersteam, terwijl de amazone een interessante toevoeging is. Tot slot tonen de bevindingen aan dat de explorer een waardevol alternatief is voor de artiest.

Relevantie van het onderzoek

De bijdrage van deze studie ligt in de verkenning en discussie van de archetypische samenstelling van ondernemersteams met universitair geschoolde oprichters. Het onderzoek biedt inzicht in welke archetypen essentieel zijn voor het succes van startende ondernemingen en hoe de bevindingen uit deze studie zich verhouden tot die van Miller and Pätzmann (2023). Ten slotte worden zes suggesties gedaan voor aanpassingen aan deze ideale samenstelling in de context van deze masterproef.

Het onderzoek heeft ook verschillende praktische implicaties. Ondernemers kunnen streven naar de ideale samenstelling bij het vormen van nieuwe teams. Bestaande teams kunnen hun samenwerking verbeteren door inzicht te krijgen in de archetypen van hun leden. Investeerders kunnen de ideale samenstelling gebruiken om teams te beoordelen en investeringsbeslissingen te nemen. Ten slotte kunnen incubators en accelerators hun programma's afstemmen op de behoeften van ondernemers-teams door hen te helpen met het begrijpen en optimaliseren van hun samenstelling.

Kritische beschouwingen

Deze studie kent enkele beperkingen die interessante toekomstige onderzoeksmogelijkheden kunnen bieden. Ten eerste bestaat de steekproef enkel uit teams met universitair geschoolde oprichters, wat de generaliseerbaarheid beperkt. Ten tweede omvat de steekproef respondenten die werkzaam zijn in uiteenlopende sectoren. Verschillende respondenten merkten op dat bepaalde archetypen mogelijk specifiek zijn voor bepaalde sectoren. Dit roept de vraag op of de ideale archetypische samenstelling sectorafhankelijk is. Ten derde werd het onderzoek uitgevoerd in België, waardoor de resultaten beïnvloed kunnen zijn door de institutionele context. Ten vierde werden de gegevens verzameld via persoonlijkheidstesten en interviews, die gevoelig zijn voor interviewer- en zelfrapportagebias. Ten slotte is er in enkele gevallen een discrepantie tussen de resultaten van de persoonlijkheidstest en de percepties van teamleden, wat suggereert dat de testen mogelijk niet volledig representatief zijn.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting.....	2
1. Inleiding	7
2. Literatuurstudie	9
2.1 Ondernemerschap.....	9
2.2 Startende bedrijven.....	9
2.2.1 Het slaagpercentage	9
2.2.2 Factoren die het succes en falen beïnvloeden	9
2.2.3 Een bedrijf oprichten in teamverband.....	11
2.3 Het ondernemersteam	12
2.3.1 De voordelen van een ondernemersteam.....	12
2.3.2 De grootte van een ondernemersteam	12
2.3.3 Het belang van een goede samenstelling	12
2.3.4 Heterogene versus homogene teams	13
2.4 De rol van persoonlijkheid in ondernemersteams.....	14
2.4.1 Persoonlijkheid	15
2.4.2 Persoonlijkheidstesten	15
2.4.3 Archetype	16
2.4.4 Het archetypisch model van Pätzmann en Hartwig	19
2.4.5 De archetypische persoonlijkheidstest van Pätzmann en Genrich	23
2.4.6 De ideale archetypische samenstelling van ondernemersteams.....	23
2.5 Opleiding en persoonlijkheidskenmerken	31
2.5.1 De invloed van persoonlijkheid op universitair succes.....	31
2.5.2 De invloed van een universitaire studie op persoonlijkheid	32
2.6 Samenvattend	33
3. Onderzoeksvragen	34

4. Methodologie	35
4.1 Mixed methods onderzoek	35
4.2 Steekproef	35
4.3 Persoonlijkheidstest.....	36
4.4 Semigestructureerde interviews	37
4.5 Data-analyse	37
4.6 Ethische aspecten	38
5. Resultaten	39
5.1 Samenstelling ondernemersteams	39
5.1.1 Leider	39
5.1.2 Mentor.....	40
5.1.3 Vriend	40
5.1.4 Artiest	41
5.1.5 Held	41
5.1.6 Femme fatale	42
5.1.7 Rebel.....	42
5.1.8 Manager	43
5.2 Aanpassing ideale archetypische samenstelling	44
5.2.1 Mentor.....	44
5.2.2 Vriend	45
5.2.3 Femme fatale	46
5.2.4 Rebel.....	47
5.2.5 Explorer.....	48
5.2.6 Amazone.....	49
6. Discussie	50
6.1 Theoretische contributie.....	50
6.1.1 Archetypische samenstelling ondernemersteams	50

6.1.2 Universitaire opleiding	51
6.2 Praktische implicaties	52
6.2.1 Spinnenwebdiagram op teamniveau.....	53
6.3 Beperkingen en toekomstig onderzoek	56
7. Conclusie	58
Referentielijst.....	60
Appendix	69
Bijlage 1: Archetypen Miller & Pätzmann (2023)	69
Bijlage 2: Archetypische persoonlijkheidstest	77
Bijlage 3: Interviewleidraad	82
Bijlage 4: Voorbeeld spinnenwebdiagram.....	84
Bijlage 5: Spinnenwebdiagrammen per team.....	85
Bijlage 6: de Explorer	92
Bijlage 7: de Amazone	93

1. Inleiding

In de dynamische wereld van ondernemerschap duiken steeds meer gepassioneerde en ambitieuze ondernemersteams op, allen gedreven door een gedeelde droom om hun eigen bedrijf te starten (Jin et al., 2017; Zhou, Hu, & Zey, 2015). Ondernemers starten met vol enthousiasme aan hun avontuur, maar vaak eindigt dit snel in teleurstelling. Diverse studies en statistieken tonen aan dat het slaagpercentage van een pas opgericht bedrijf ontmoedigend laag is (Blank, 2013; Kotashev, 2024; Zhao & Jung, 2018). Zo schommelt het percentage mislukkingen voor nieuwe bedrijven rond de 40 procent in het eerste jaar en stijgt het zelfs tot 90 procent over 10 jaar (Dimov & De Clercq, 2006).

Uit onderzoek blijkt dat meer dan 60 procent van de mislukkingen toe te schrijven is aan problemen in het ondernemersteam (de Mol et al., 2015; Wasserman, 2013). Om een succesvol bedrijf op te bouwen, is het daarom essentieel dat de verschillende persoonlijkheden in het team effectief kunnen samenwerken (Miller et al., 2022). Bijgevolg is het waardevol om de persoonlijkheden van oprichters te evalueren, om het zelfbewustzijn en wederzijds begrip te vergroten, en zo problemen op basis van persoonlijkheid te voorkomen (Miller & Pätzmann, 2023).

Persoonlijkheidstesten worden erkend als waardevolle instrumenten die kunnen bijdragen aan het succes van een onderneming (Tett & Christiansen, 2007) en hebben sinds het einde van de jaren '80 aan populariteit gewonnen (Miller et al., 2022; Remaida, Moumen, El Idrissi, Abdellaoui, & Harraki, 2021; Tett & Christiansen, 2007). In 2021 bestond de markt voor persoonlijkheidstesten uit 7.421,59 miljoen dollar en deze zal naar verwachting verder groeien met een samengesteld jaarlijks groeipercentage van 12,1% tot 16.461,43 miljoen dollar in 2028 (The Insight Partners, 2021).

Door de jaren heen zijn verschillende modellen voor het testen van persoonlijkheden ontwikkeld. Tot de bekendste behoren de Big Five persoonlijkheidstest, het DISC-model en de Myers-Briggs type indicator (Clinebell & Stecher, 2003; Crowe, 2015). De toepassing van persoonlijkheidstesten voor startende teams is echter nog maar beperkt onderzocht. Bovendien schieten de bestaande modellen tekort om de complexe sociale dynamiek in oprichtersteams te doorgronden (Miller et al., 2022).

Om daaraan tegemoet te komen, hebben Pätzmann en Hartwig (2018) een model ontwikkeld dat gebaseerd is op de archetype-theorie, zoals geconceptualiseerd door de Zwitserse psychiater Carl Jung. Archetypen worden gedefinieerd als aangeboren, onbewuste en diepgewortelde patronen die alle mensen gemeenschappelijk hebben en een vitale rol spelen in de vorming van persoonlijkheden en menselijke ervaringen (Bouma, 2016; Kostera, 2012; Miller & Pätzmann, 2023). Ze fungeren als blauwdrukken voor menselijke gedachten, emoties, interactie en gedragingen (Miller et al., 2022).

In 2020 hebben Pätzmann en Genrich het archetypisch model uitgebreid tot een persoonlijkheidstest om de implementatie in de praktijk te vereenvoudigen (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022). De archetypische persoonlijkheidstest is vervolgens gebruikt door Miller and Pätzmann (2023) om de ideale archetypische samenstelling van een oprichtersteam te bepalen. Zij concluderen dat acht archetypen cruciaal zijn om tot een succesvol ondernemersteam te komen. Deze archetypische rollen omvatten de mentor, leider, vriend, artiest, held, femme fatale, rebel en de manager.

Het recente onderzoek van Miller and Pätzmann (2023) biedt een veelbelovend uitgangspunt voor het samenstellen van ondernemersteams op basis van persoonlijkheid. Desalniettemin is aanvullend empirisch onderzoek vereist om te achterhalen of de acht archetypen daadwerkelijk van essentieel

belang zijn voor het vormen van een succesvol ondernemersteam, en om na te gaan in welke context deze ideale samenstelling al dan niet van toepassing is.

Deze masterproef beoogt deze lacune te vullen door een onderzoek uit te voeren naar de ideale archetypische samenstelling van Miller en Pätzmann (2023), specifiek in de context van succesvolle ondernemersteams met universitair geschoolde oprichters. Meer bepaald zal onderzocht worden of de archetypische samenstelling, zoals beschreven door Miller en Pätzmann (2023), van toepassing is in deze ondernemersteams. Daarnaast zal een verdiepend onderzoek worden uitgevoerd om aanbevelingen te formuleren ter verbetering van het archetypische model voor ondernemersteams binnen deze specifieke context.

Door middel van een diepgaande analyse van zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens, wordt ernaar gestreefd om inzicht te verschaffen in de archetypische samenstelling van ondernemersteams om eventuele tekortkomingen of gebieden voor verbetering te identificeren. De bevindingen van dit onderzoek zullen waardevolle inzichten bieden voor zowel academici als praktijkmensen in het optimaliseren van de samenstelling en dynamiek van ondernemersteams, met het uiteindelijke doel om het succes van deze teams te vergroten.

2. Literatuurstudie

2.1 Ondernemerschap

Ondernemerschap vormt het kloppend hart van elke dynamische economie en speelt een cruciale rol bij het bevorderen van economische groei, de creatie van tewerkstelling en het oplossen van socio-economische problemen (Alshebami & Seraj, 2022; Elmuti, Khoury, & Abdul-Rahim, 2011; Zhu, Sun, & Sun, 2020). Het fungeert als drijvende kracht achter innovatie en creëert een eindeloze stroom aan kansen en ideeën. Ondernemers brengen niet alleen hun eigen visie tot leven, maar dragen ook bij aan de welvaart door nieuwe bedrijven op te zetten, banen te genereren en bestaande markten te vernieuwen (Dai, Li, & Zhang, 2019; Jawabri, 2020; Miller & Pätzmann, 2023; Zhu et al., 2020).

Ondernemerschap is een erg populair onderwerp in de academische wereld en heeft de aandacht getrokken van allerlei onderzoekers die het begrip vanuit diverse perspectieven hebben bestudeerd (Diandra & Azmy, 2020; Prince, Chapman, & Cassey, 2021; Shane & Venkataraman, 2000). Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen twee fundamentele visies op ondernemerschap: (1) het proces van het identificeren en exploiteren van opportuniteiten, en (2) de procedure van het opzetten en uitbouwen van een nieuwe onderneming (Liñán & Chen, 2009; Miller & Pätzmann, 2023; Shane & Venkataraman, 2000). In dit onderzoek ligt de focus op het laatstgenoemde aspect.

2.2 Startende bedrijven

2.2.1 Het slaagpercentage

De creatie van nieuwe bedrijven vormt een essentieel onderdeel van ondernemerschap (Liñán & Chen, 2009; Shane & Venkataraman, 2000) en is van groot economisch belang (Miller & Pätzmann, 2023; Zhu et al., 2020). Een startend bedrijf wordt echter geconfronteerd met allerlei uitdagingen, waaronder een aanzienlijk risico op faillissement (Miller & Pätzmann, 2023; Zhao & Jung, 2018).

Verschillende onderzoeken en statistieken tonen aan dat het slaagpercentage van een pas opgerichte onderneming ontmoedigend laag is (Blank, 2013; Dimov & De Clercq, 2006; Kotashev, 2024; Miller & Pätzmann, 2023; Must Know Startup Statistics, 2024; Zhao & Jung, 2018). Tabel 1 toont enkele onderzoeken en hun bevindingen omtrent het slaagpercentage van startups. Dit onderstreept hoe wijdverspreid dit probleem is en hoe belangrijk het is om deze kwestie verder te onderzoeken.

2.2.2 Factoren die het succes en falen beïnvloeden

Onderzoekers erkennen dat het opstarten van een bedrijf een activiteit is die gepaard gaat met een hoog risico (Goldenstein, Hunoldt, & Oertel, 2019). Het is daarom cruciaal om de factoren die bijdragen aan het succes of falen van deze ondernemingen nader te onderzoeken en te begrijpen.

In de loop der jaren is uitgebreid onderzoek gedaan naar de oorzaken waarom startende bedrijven falen (Evans, 2012; Pride, 2018). Daarbij kwamen zowel externe als bedrijfsinterne redenen aan de oppervlakte (Miller & Pätzmann, 2023; Vanaelst et al., 2006; Wasserman, 2013). Het begrijpen en anticiperen op deze factoren is essentieel om de prestaties te verbeteren en succes te bereiken.

Externe factoren verwijzen naar invloeden, omstandigheden of situaties buiten de onderneming die het functioneren, de prestaties of het succes kunnen beïnvloeden. Enkele voorbeelden van externe

bedrijfsfactoren die kunnen bijdragen aan het falen van een onderneming zijn: politieke instabiliteit, ongunstige economische veranderingen, moeilijke marktomstandigheden en de intrede van nieuwe concurrenten (Deeb, 2013; Miller & Pätzmann, 2023; Pride, 2018; Wasserman, 2013).

Bedrijfsinterne factoren omvatten elementen binnen een onderneming die een invloed hebben op haar functioneren, prestaties en succes. Bedrijfsinterne redenen voor het falen zijn onder andere destructief leiderschap, geen solide verdienmodel, een gebrek aan vaardigheden en het rekruteren van verkeerd personeel (Deeb, 2013; Evans, 2012; Pride, 2018).

Tabel 1: Slaagpercentage startups

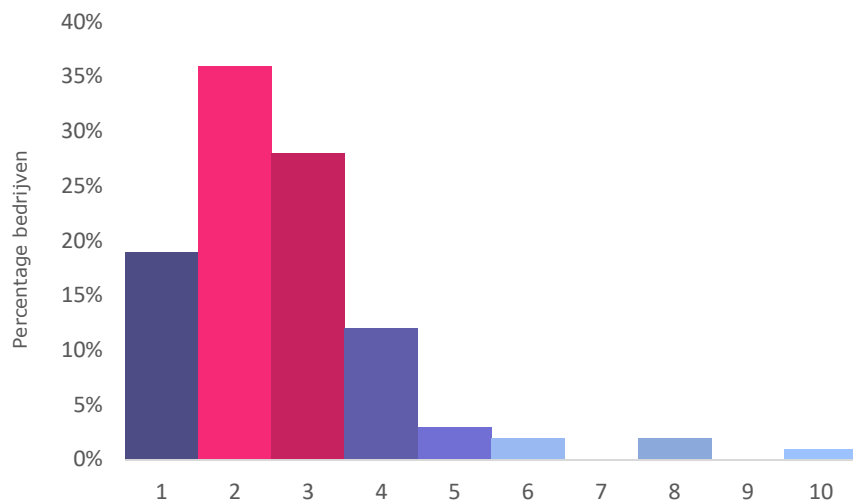
Onderzoek	Bevinding
<i>Must Know Startup Statistics (2024)</i>	Uit Must Know Startup Statistics (2024) blijkt dat ongeveer 90% van de startups faalt, waarbij 10% faalt binnen het eerste jaar.
<i>Kotashev (2024)</i>	Kotashev (2024) toont aan dat 9 van de 10 startups falen. Bovendien blijkt dat 2 van de 10 nieuwe bedrijven failliet gaan in het eerste jaar.
<i>Pride (2018)</i>	Het onderzoek toont dat 92% van de startups faalt in de eerste drie jaar.
<i>Dimov and De Clercq (2006)</i>	Het percentage mislukkingen voor nieuwe bedrijven schommelt rond de 40% in het eerste jaar en gaat tot 90% over een tijdspanne van 10 jaar.
<i>Blank (2013)</i>	Blank (2013) verwijst naar het onderzoek van Shikhar Ghosh, docent aan de Harvard Business School, waaruit blijkt dat 75% van de startups falen.
<i>Zhao and Jung (2018)</i>	Zhao and Jung (2018) rapporteren dat wereldwijd ongeveer 8 van de 10 bedrijven binnen de eerste 18 maanden failliet gaan.

Pride (2018) heeft diepgaand onderzoek verricht naar de vraag waarom nieuwe bedrijven falen. Hij identificeerde tien hoofdredenen, waarbij enkele bedrijfsinterne redenen naar voren kwamen die gerelateerd zijn aan de oprichters. Ook andere onderzoekers en academici komen tot vergelijkbare bevindingen, wat suggereert dat de oprichters een essentiële rol spelen bij het succes van een bedrijf (Miller & Pätzmann, 2023; Wasserman, 2013; Zhao & Jung, 2018).

Uit onderzoek blijkt dat meer dan 60 procent van de mislukkingen toe te schrijven is aan problemen in het ondernemersteam (de Mol et al., 2015; Wasserman, 2013). Interpersoonlijke processen en de manier waarop teamleden samenwerken, beïnvloeden de prestaties aanzienlijk (de Jong, Song, & Song, 2013; Jin et al., 2017; Zhou et al., 2015). Dit impliceert dat onrust en interne conflicten tussen teamleden, het falen van een bedrijf in de hand kunnen werken (Miller & Pätzmann, 2023; Schoss, Urbig, Brettel, & Mauer, 2022).

2.2.3 Een bedrijf oprichten in teamverband

Een belangrijke misvatting binnen ondernemerschap is de idee van de ondernemer als een eenzame held die vecht tegen destructieve krachten in zijn omgeving op weg naar succes (Chowdhury, 2005; Cooney, 2005; Lechler, 2001). Uit onderzoek blijkt dat een onderneming zelden het resultaat is van een individuele ondernemer; de meeste ondernemingen worden opgericht door een team (Jin et al., 2017; Miller & Pätzmann, 2023; Steffens, Terjesen, & Davidsson, 2012; Vyakarnam, Jacobs, & Handelberg, 1999; Zhou et al., 2015). Grafiek 1 geeft een procentuele verdeling van bedrijven op basis van het aantal medeoprichters, waaruit blijkt dat een ondernemersteam bestaande uit twee of drie oprichters de meest voorkomende configuratie is (Howell et al., 2022).



Grafiek 1: Aantal medeoprichters uit Howell, Bingham, and Hendricks (2022)

Vanaelst et al. (2006) definiëren een ondernemersteam als een team dat bestaat uit twee of meer individuen die samen een bedrijf oprichten waarin ze een financieel belang hebben. Uit de literatuur blijkt dat een ondernemersteam niet alleen vaker voorkomt dan de solo-ondernemer, maar ook dat ondernemingen opgericht door een team doorgaans sneller groeien en succesvoller zijn (Howell et al., 2022; Lechler, 2001; Miller & Pätzmann, 2023; Schoss et al., 2022; Vyakarnam et al., 1999).

Het ondernemersteam heeft een invloed op de prestaties van een onderneming (Miller & Pätzmann, 2023; Zhou et al., 2015) en kan helpen om de bedrijfsresultaten gedeeltelijk te voorspellen (Jin et al., 2017). Recente onderzoeken hebben daarom getracht om een beter begrip te krijgen over de samenstelling, kenmerken en interacties binnen ondernemende teams (Cooney, 2005; Miller & Pätzmann, 2023; Zhou et al., 2015; Zhou, Zhang, & Shen, 2017). Ondanks grote inspanningen in de academische wereld, is een significante lacune aanwezig omtrent ondernemersteams en hoe ze gerelateerd zijn aan de prestaties van nieuwe bedrijven (Zhou et al., 2015; Zhou et al., 2017).

Kortom kan gesteld worden dat de slaagkans van startende bedrijven aanzienlijk laag is en dat het ondernemersteam een belangrijke rol speelt in het succes van een nieuw bedrijf. Daarom wordt in deze masterproef onderzoek verricht naar de ideale samenstelling van een ondernemersteam, met als doel inzicht te verkrijgen in manieren om de kans op succes voor startende bedrijven te vergroten.

2.3 Het ondernemersteam

“Teamwork makes the dream work” – dit gezegde van John Calvin Maxwell slaat de nagel op de kop in verband met de creatie van een nieuwe onderneming (Backs, Schleef, & Buermann, 2019). Maar waarom zou je kiezen voor een ondernemersteam en hoe moet zo een team worden samengesteld?

2.3.1 De voordelen van een ondernemersteam

Het opstarten van een bedrijf vindt plaats in een omgeving die gekenmerkt wordt door onzekerheid, volatiliteit, complexiteit en ambiguïteit (Miller & Pätzmann, 2023; Zhou et al., 2017). Het managen van deze veeleisende omgeving, het nemen van beslissingen en het omgaan met risico's behoren tot de kernactiviteiten van een startend bedrijf (Miller & Pätzmann, 2023). De voortdurende evolutie van de economie brengt verder unieke uitdagingen en hoge eisen met zich mee (Miller et al., 2022). Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, zijn diverse vaardigheden en competenties vereist, waardoor het belang van ondernemersteams steeds toeneemt (Bell, 2007).

Hoe meer een omgeving gekenmerkt wordt door onzekerheid en een veelheid aan informatie, hoe belangrijker samenwerking in teams wordt (Miller & Pätzmann, 2023; Wasserman, 2013). Een team is namelijk beter in staat dan een individu om grote hoeveelheden informatie te verwerken en opportuniteiten te identificeren in een complexe omgeving (Miller & Pätzmann, 2023).

Verder is het onwaarschijnlijk dat een individu over alle middelen beschikt om een bedrijf succesvol te maken (Miller & Pätzmann, 2023; Zhou et al., 2017). Het is juist de combinatie van competenties, kennis, en andere kenmerken dat zal leiden tot een optimale realisatie van organisatiedoelstellingen (Brattström, Delmar, Johnson, & Wennberg, 2020; Fuel, Pardo-del-Val, & Revuelto-Taboada, 2022; Peeters, Van Tuijl, Rutte, & Reymen, 2006). Ook een gebrek aan sociaal, menselijk of financieel kapitaal kan worden verholpen door meerdere oprichters te betrekken. Een team brengt toegang tot verschillende sociale netwerken, een diversiteit aan vaardigheden en de mogelijkheid om elkaar emotioneel te steunen met zich mee (Miller & Pätzmann, 2023; Wasserman, 2013).

2.3.2 De grootte van een ondernemersteam

In de literatuur is geen eenduidigheid over de optimale grootte van een ondernemersteam. Sommige academici pleiten voor grote teams omdat deze beter kunnen omgaan met complexe situaties (Jin et al., 2017). Anderen zijn voorstander van kleine teams omdat elke extra oprichter gepaard gaat met een zekere kost; het maakt de opstart complexer, vergroot de kans op conflicten en beperkt de efficiëntie door een teveel aan expertise en managementstijlen (Lechler, 2001; Wasserman, 2013).

Grafiek 1 illustreerde reeds dat de meeste ondernemersteams bestaan uit twee tot drie oprichters (Howell et al., 2022; Miller & Pätzmann, 2023; Wasserman, 2013). Deze omvang biedt een evenwicht tussen het vergroten van diversiteit in vaardigheden en middelen enerzijds, en het minimaliseren van potentiële complicaties en inefficiënties anderzijds.

2.3.3 Het belang van een goede samenstelling

Eerder werd al vermeld dat de samenstelling van het ondernemersteam een aanzienlijke impact heeft op de overlevingskansen en het toekomstig succes van een nieuwe onderneming (Schoss et al., 2022). Onderzoek wijst zelfs uit dat de manier waarop het team is samengesteld, even belangrijk is als het

idee achter het bedrijf zelf (Miller & Pätzmann, 2023). Daarom is het essentieel om de teamleden zorgvuldig te selecteren, aangezien deze keuze een doorslaggevende rol speelt bij het realiseren van een succesvolle opstart (Kakarika, 2013; Miller & Pätzmann, 2023).

Onderzoek toont aan dat financiële en human resources nauw met elkaar verweven zijn (Heirman & Clarysse, 2004). De samenstelling van het oprichtersteam vormt namelijk een van de belangrijkste beslissingscriteria voor toekomstige investeerders (Bernstein, Korteweg, & Laws, 2017; Gompers, Gornall, Kaplan, & Strebulaev, 2020; Miller & Pätzmann, 2023; Morawczyński, 2020).

Als een onderneming een aanvraag indient bij een durfkapitaalfonds, wordt vaak de vraag naar een evenwichtig team met voldoende ervaring gesteld. Teams spelen dus een vitale rol bij beslissende ondernemersgebeurtenissen, zoals het aantrekken van kapitaal (Vanaelst et al., 2006). Aangezien een tekort aan financiering een van de voornaamste redenen is voor het falen van een onderneming (Miller & Pätzmann, 2023; Wasserman, 2013) is dit iets om in het achterhoofd te houden.

2.3.4 Heterogene versus homogene teams

Het debat rond homogeniteit en heterogeniteit is onlosmakelijk verbonden met de vraag naar de optimale samenstelling van een ondernemersteam. In de literatuur werd reeds uitgebreid onderzoek gevoerd naar beide concepten en respectievelijke voor- en nadelen (Backs et al., 2019; Jin et al., 2017; Kakarika, 2013; Miller & Pätzmann, 2023; Prewett, Brown, Goswami, & Christiansen, 2018; Zhou et al., 2017). Tot op heden heeft zich geen eenduidige visie omtrent deze kwestie gevormd.

2.3.4.1 Homogene ondernemersteams

Aan de ene kant wordt gepleit voor het opzetten van homogene ondernemersteams. Een homogene groep wordt, in een sociale context, gedefinieerd als een verzameling individuen die op elkaar lijken in een aantal belangrijke opzichten zoals leeftijd, sociaaleconomische achtergrond, werkervaring, opleiding, waarden, enzovoort (APA Dictionary of Psychology, 2018).

In de praktijk bestaat een tendens tot de vorming van homogene groepen als gevolg homofilie (Jin et al., 2017; Miller & Pätzmann, 2023; Ruef, Aldrich, & Carter, 2003). Homofilie wordt gedefinieerd als de neiging om partners te selecteren op basis van vergelijkbare kenmerken waaronder geslacht, leeftijd, nationaliteit, opleiding, enzovoort (Kakarika, 2013; Ruef et al., 2003; Steffens et al., 2012).

Onderzoek toont aan dat homogeniteit de communicatie en sociale interactie tussen leden verbetert, teamconflicten vermindert en een grotere cohesie creëert, wat tot betere prestaties kan leiden (Jin et al., 2017; Miller & Pätzmann, 2023; Steffens et al., 2012). Homogeniteit kan echter ook negatieve gevolgen met zich meebrengen waaronder een gebrek aan debat, conflict en een diversiteit aan perspectieven (Kakarika, 2013; Steffens et al., 2012). Dit kan aanleiding geven tot groepsdenken, wat catastrofaal kan zijn voor het groeipotentieel van een onderneming (Kakarika, 2013).

2.3.4.2 Heterogene ondernemersteams

Aan de andere kant wordt beargumenteerd dat heterogene ondernemersteams effectiever zijn omdat ze genieten van diverse resources, uiteenlopende perspectieven, meer creativiteit, complementaire vaardigheden en bredere informatieverwerkingscapaciteiten (Jin et al., 2017; Kakarika, 2013; Miller

& Pätzmann, 2023). Teamdiversiteit is gunstig voor de prestaties van een onderneming omdat verschillen in kennis en vaardigheden elkaar aanvullen. Als teamleden vergelijkbare informatie en resources bijdragen, voegt dit weinig waarde toe en daarom is diversiteit essentieel (Jin et al., 2017; Kakarika, 2013). Mogelijke nadelen van heterogeniteit kunnen echter ontstaan in de vorm van conflict, polarisatie, slechte sociale interactie en onverenigbare waarden (Miller & Pätzmann, 2023).

Onderzoek toont aan dat heterogeniteit in het oprichtersteam van belang is bij de creatie van een nieuwe onderneming (Miller & Pätzmann, 2023). De redenering is dat de voordelen van diversiteit opwegen tegen de kosten vanwege de complexe en snel veranderende omgeving (Jin et al., 2017; Miller & Pätzmann, 2023). In realiteit blijkt homofilie echter een nog grotere rol te spelen in de turbulente omgeving van een startend bedrijf, waar teams vrijwillig worden samengesteld en de nadruk ligt op betrouwbaarheid en vertrouwdheid (Miller & Pätzmann, 2023). Als onderneming is het cruciaal om deze tendens te doorbreken en een zeker mate van diversiteit in het ondernemersteam te integreren, aangezien dit positief zal bijdragen aan de bedrijfsresultaten.

2.3.4.3 Supplémentaire en complémentaire fit

Muchinsky and Monahan (1987) tonen aan dat zowel homogeniteit als heterogeniteit van belang zijn. In dit verband spreken zij over een supplémentaire en complémentaire fit. De supplémentaire fit beschrijft eigenschappen waarbij homogeniteit gewenst is in het team en suggereert dat mensen tevredener en productiever zijn als teamleden op elkaar lijken (Jin et al., 2017; Prewett et al., 2018; Zhou et al., 2017). De complémentaire fit betreft de idee dat individuen bij het team passen als ze unieke vaardigheden en kenmerken hebben die het team ten goede komen, waarbij het dus gaat over heterogeniteit tussen de teamleden (Prewett et al., 2018; Zhou et al., 2017).

2.4 De rol van persoonlijkheid in ondernemersteams

Het succes van een onderneming hangt in grote mate af van het ondernemersteam (Lechler, 2001; Miller & Pätzmann, 2023; Schoss et al., 2022; Vyakarnam et al., 1999; Zhou et al., 2015). Het is daarom van cruciaal belang om diepgaand onderzoek te doen naar de optimale samenstelling van een ondernemersteam om de kans op een succesvolle samenwerking te vergroten (Cooney, 2005; Miller & Pätzmann, 2023; Zhou et al., 2015; Zhou et al., 2017).

Bij het samenstellen van een team is het niet voldoende om uitsluitend te kijken naar harde factoren zoals demografie, ervaring en technische vaardigheden. Ook zachte factoren zoals persoonlijke eigenschappen en interpersoonlijke vaardigheden spelen een cruciale rol (Miller & Pätzmann, 2023; Zhou et al., 2015). Het is namelijk mogelijk dat veelbelovende bedrijfsideeën falen als gevolg van slecht op elkaar afgestemde persoonlijkheden en teamconflicten (Miller & Pätzmann, 2023).

Omwille van bovenstaande bevindingen, onderzoekt deze masterproef de rol van persoonlijkheid in ondernemersteams om inzicht te krijgen in manieren om de kans op succes voor startende bedrijven te vergroten. Een team dat gebaseerd is op een persoonlijkheidsmatch, vergroot namelijk de kans op een succesvolle start. Hieronder zal eerst het begrip "persoonlijkheid" nader worden toegelicht, gevolgd door een diepgaande bespreking van persoonlijkheidstesten.

2.4.1 Persoonlijkheid

Uitgebreid onderzoek in de persoonlijkheidspsychologie heeft geresulteerd in verschillende definities van het concept "persoonlijkheid". Hoewel deze definities op het eerste gezicht van elkaar lijken te verschillen, vertonen ze duidelijk overlappende kenmerken (Barelds, 2016).

In het onderzoek van Bergner (2020) wordt de persoonlijkheid van een individu omschreven als een stabiele en duurzame set van eigenschappen en stijlen die een persoon vertoont. Dit omvat zowel disposities, wat verwijst naar natuurlijke neigingen of persoonlijke voorkeuren, als manieren waarop het individu afwijkt van de "normale persoon" in de samenleving. Asendorpf (2010) definieert de persoonlijkheid van een mens als het geheel van persoonlijkheidstrekken, zijnde de individuele bijzonderheden in lichamelijke kenmerken en de individuele regelmatigheden in gedrag en beleving.

Door elementen uit diverse definities samen te voegen, heeft Barelds (2016) een algemene definitie geformuleerd: "Persoonlijkheid heeft betrekking op de kenmerkende individuele verschillen tussen mensen in de manier waarop ze denken, zich voelen en zich gedragen. Deze individuele verschillen zijn vrij stabiel, deels genetisch bepaald en openbaren zich in verschillende situaties."

2.4.2 Persoonlijkheidstesten

Het testen van persoonlijkheden draagt bij aan het bevorderen van het organisatorisch succes van een onderneming (Tett & Christiansen, 2007). Het is een manier om te achterhalen of individuen in de organisatiecultuur passen (Remann & Nordin, 2021), om teams optimaal samen te stellen (Fuel et al., 2022; Miller & Pätzmann, 2023) en wederzijds begrip in teamverband te vergroten (Crowe, 2015; Miller et al., 2022; Rideout & Richardson, 1989). Gedreven door deze inzichten hebben persoonlijkheidstesten sinds eind jaren '80 aan populariteit gewonnen (Miller et al., 2022; Remaida et al., 2021; Tett & Christiansen, 2007).

In de literatuur worden diverse persoonlijkheidstesten gebruikt (Miller et al., 2022; Remaida et al., 2021). Tot de bekendste behoren de Big Five persoonlijkheidstest (Ciavarella, Buchholtz, Riordan, Gatewood, & Stokes, 2004; Jawabri, 2020), het DISC persoonlijkheidsmodel (Crowe, 2015; Fuel et al., 2022) en de Myers-Briggs type indicator (Clinebell & Stecher, 2003; Gilal, Jaafar, Omar, Basri, & Waqas, 2016). Tabel 2 geeft een overzicht van de meest gangbare modellen, inclusief een korte beschrijving en de belangrijkste kritieken.

Miller and Pätzmann (2023) beargumenteren dat er slechts **beperkt onderzoek** is gedaan naar het gebruik van **persoonlijkheidstesten in startende ondernemersteams**. Deze teams opereren echter in een fundamenteel andere context dan teams in gevestigde organisaties en worden continu met volatiliteit en ambiguïteit geconfronteerd (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022; Zhou et al., 2017). Persoonlijkhedenconcepten die zijn ontwikkeld voor gevestigde ondernemingen kunnen daarom niet zomaar worden toegepast binnen nieuwe ondernemersteams (Miller et al., 2022).

Kortom, het **testen van persoonlijkheidskenmerken aan de hand van bestaande modellen schiet tekort** om de complexe sociale dynamiek in een **startende onderneming** te doorgronden (Miller et al., 2022). Om daaraan tegemoet te komen, bouwden Pätzmann en Hartwig (2018) een persoonlijkheidsmodel dat gebaseerd is op de archetype-theorie, zoals geconceptualiseerd door de Zwitserse psychiater Carl Jung.

Gezien de bovenstaande bevindingen onderzoekt **deze masterproef** de **rol van persoonlijkheid in startende ondernemersteams**. Hiervoor wordt een persoonlijkheidstest gebruikt, gebaseerd op het model van Pätzmann en Hartwig (2018). Deze test wordt later in de literatuurstudie uitvoerig besproken en vervolgens in het eigen onderzoek toegepast.

Tabel 2: Persoonlijkheidstesten

	Model	Kritiek
<i>Big Five</i>	Dit is een model voor het beschrijven van persoonlijkheden op basis van 5 dimensies: zorgvuldigheid, extraversie, altruïsme, openheid voor ervaringen en emotionele stabiliteit.	Er blijkt geen verklaring over hoe de vijf factoren tot stand zijn gekomen. Verder kunnen de brede categorisaties ertoe leiden dat de uniekheid van het individu uit het oog wordt verloren.
<i>MBTI</i>	De Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) classificeert persoonlijkheden op basis van 4 dichotomieën: extraversie versus introversie, waarneming versus intuïtie, denken versus voelen, en beoordeling versus waarneming.	Er is een gebrek aan wetenschappelijke validiteit en bewijs voor het bestaan van dichotomieën. Uit onderzoek blijkt dat persoonlijkheidstrekken eerder op een continuüm bestaan.
<i>DISC-model</i>	Deze test evalueert persoonlijkheden op 4 dimensies (Dominantie, Invloed, Stabiliteit en Consciëntieusheid) om inzicht te bieden in gedragsvoorkeuren en communicatiestijlen.	Net zoals de MBTI, wordt het model bekritiseerd vanwege een gebrek aan empirisch bewijs. Het model is ipsatief en er is een sterke onafhankelijkheid van de dimensies, wat maakt dat een volledig betrouwbaar beeld moeilijk af te leiden is.

Bron: Asher (2014); Bhasin (2020); Carducci (2009); Crowe (2015); Fuel et al. (2022); McPeck (2008); Vermeren (2013)

2.4.3 Archetype

2.4.3.1 De archetypetheorie van Carl Jung

In het begin van de twintigste eeuw ontwikkelde Carl Gustav Jung zijn psychologisch model van het collectief onbewuste, dat gebaseerd is op het concept van archetypen (Bouma, 2016; Kostera, 2012; Miller & Pätzmann, 2023). Het collectief onbewuste wordt beschouwd als een diepere laag in de menselijke psyche, gelegen onder het persoonlijke onbewuste, dat de gehele mensheid verbindt en zogenaamde archetypen bevat (Kostera, 2012; Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022).

Deze archetypen worden beschouwd als fundamentele, universele symbolen en patronen die inherent zijn aan het menselijk collectieve onbewuste (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022). Het zijn aangeboren, onbewuste en diepgewortelde elementen die alle mensen gemeenschappelijk hebben en een belangrijke rol spelen in de vorming van zowel individuele persoonlijkheden als collectieve menselijke ervaringen (Bouma, 2016; Kostera, 2012; Miller & Pätzmann, 2023).

Jung ontdekte dat archetypische patronen zich manifesteren als beelden in fantasieën, sprookjes en mythen (Bouma, 2016; Kostera, 2012; Moxnes & Moxnes, 2016). Daarnaast komen ze ook voor in dromen en interpersoonlijke relaties. De archetypen fungeren als blauwdrukken voor menselijke gedachten, emoties, interactie en gedragingen (Miller et al., 2022).

Kortom kunnen archetypen worden beschouwd als algemene en universele ideeën die dienen om de wereld op een diepgaand niveau te begrijpen, zonder dat ze een specifieke vorm aannemen of aan concrete waarden en normen gebonden zijn (Kostera, 2012; Miller & Pätzmann, 2023).

2.4.3.2 De archetypen volgens Carl Jung

Carl Jung identificeerde vier primaire archetypen als onderdeel van zijn theorie over het collectieve onbewuste: de Persona, de Schaduw, de Anima/Animus, en het Zelf (Malhotra & Singh, 2022; Roy, 2021). Om een beeld te schetsen van deze archetypen, worden ze hieronder kort besproken.

De Persona – Dit archetype verwijst naar het masker dat iemand opzet om zich aan de buitenwereld te tonen. Het staat niet voor het ware zelf, maar voor hoe een individu door anderen gezien wil worden. Het is een façade die bedoeld is een bepaalde indruk op anderen te maken en om de ware aard te verbergen. Elk individu heeft meerdere persoonlijkheden die zijn aangepast aan verschillende situaties. Zo kan iemands gedrag op het werk verschillen van zijn gedrag thuis (Farahmandfar & Alizadeh, 2021; LaLlave & Gutheil, 2012; Rahayu & Suprayogi, 2023; Roy, 2021).

Het Zelf – Dit archetype weerspiegelt het authentieke zelf van een individu. Het vertegenwoordigt wie je ten diepste bent en wie je wilt worden. In de visie van Jung kan het Zelf worden beschouwd als de basis van de integratie en consistentie van een individu. Het vertegenwoordigt de idee dat iedere persoon uniek is en dat er geen twee persoonlijkheden hetzelfde kunnen zijn (Farahmandfar & Alizadeh, 2021; Roy, 2021; Sadeghian, 2018).

De Anima/Animus – Dit archetype vertegenwoordigt het tegenovergestelde geslacht binnen een individu. Hoewel de maatschappij voortdurend gendernormen opdringt, bestaat er volgens Carl Jung in het collectieve onbewuste een vrouwelijke kant in de man en een mannelijke kant in de vrouw. De Anima staat voor de vrouwelijke, emotioneel-sentimentele aspecten, in het onbewuste van de man, terwijl de Animus verwijst naar de mannelijke, logisch-rationele, invloeden in het onbewuste van de vrouw (Farahmandfar & Alizadeh, 2021; LaLlave & Gutheil, 2012; Malhotra & Singh, 2022).

De Schaduw – Dit archetype vormt de tegenpool van de Persona en staat voor het duistere deel van de geest, waarin verlangens en gevoelens huizen die door de maatschappij als onaanvaardbaar worden beschouwd. Het bevat eigenschappen die als negatief worden beschouwd en die bij voorkeur niet aan anderen worden getoond uit schaamte. De Schaduw is de bron van negatieve emoties zoals angst, woede en jaloezie. Het reflecteert de menselijke drang om behoeften direct te bevredigen,

maar dat is echter in strijd met sociale normen en waarden (Farahmandfar & Alizadeh, 2021; LaLlave & Gutheil, 2012; Malhotra & Singh, 2022; Rahayu & Suprayogi, 2023; Roy, 2021).

Naast deze vier primaire archetypen beschreef Jung nog enkele andere archetypen waaronder de Moeder en de Held (Frontgia, 1991). Verder gaf hij aan dat er geen limiet bestaat op het aantal archetypen (Beljaars, 2020). Archetypen kunnen namelijk niet bewezen of gemeten worden in de menselijke geest. Ze worden afgeleid door te kijken naar dromen, sprookjes, kunst en literatuur (Beljaars, 2020; Bouma, 2016; Kostera, 2012; Moxnes & Moxnes, 2016).

Jung stond daarom open voor het idee dat er mogelijk meer archetypen bestonden dan degene die hij expliciet had benoemd (Beljaars, 2020; Bouma, 2016; Kostera, 2012). Hij geloofde dat het collectieve onbewuste een rijke bron was van archetypische patronen die universeel waren en door de gehele mensheid werden gedeeld (Miller & Pätzmann, 2023).

2.4.3.3 Archetypen in organisaties

Ondernemingen worden doorgaans benaderd op een zakelijke en niet-mythologische manier. Toch groeit het bewustzijn dat archetypische patronen zich ook in organisaties voordoen. Onderzoek toont aan dat archetypen niet beperkt zijn tot fictie, maar ook de menselijke interacties in professionele organisaties beïnvloeden (Kostera, 2012; Miller & Pätzmann, 2023; Moxnes & Moxnes, 2016).

Het concept heeft allerhande toepassingen gevonden in de psychologie en is tevens geïntegreerd in management- en organisatiestudies (Kostera, 2012; Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022). Archetypen kunnen worden ingezet om de communicatie tussen individuen beter te begrijpen of om verborgen identiteiten en onbewuste thema's binnen organisaties bloot te leggen (Kostera, 2012; Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022). Deze voorbeelden illustreren dat de archetypetheorie erg nuttig kan zijn voor het onderzoeken van de samenstelling van startende ondernemersteams.

2.4.3.4 Archetypische modellen

De archetypetheorie van Jung vormt een interessant startpunt voor onderzoek. Eigentijdse denkers, zoals Pearson en Mark, en zelfs reclamebureaus, waaronder Young & Rubicam, hebben Jung zijn theorieën gemoderniseerd en omgezet in praktische archetypische modellen. Deze vinden veelvuldig toepassing in organisatie- en managementcontexten (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022).

Deze modellen vertonen echter significante tekortkomingen, waaronder het hanteren van verouderd taalgebruik, het uitsluiten van vrouwelijke archetypen, of het ontbreken van voldoende empirische onderbouwing (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022). Tabel 3 geeft een overzicht van enkele archetypische modellen die doorheen de tijd zijn ontwikkeld en hun respectievelijke kritieken.

Om het hoofd te bieden aan deze beperkingen, hebben Pätzmann and Hartwig (2018) op basis van empirisch onderzoek een model ontwikkeld dat gebruik maakt van hedendaagse en genderneutrale termen (Schnell, 2022). In 2020 hebben Pätzmann en Genrich dat model verder uitgebreid tot een archetypische persoonlijkheidstest om de implementatie in de praktijk te vereenvoudigen (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022). Verder beargumenteren Miller and Pätzmann (2023) dat de archetypische persoonlijkheidstest een waardevol instrument is voor ondernemersteams omdat het denken in termen van archetypen in lijn is met de structuur van de menselijke psyche.

In deze masterproef wordt de archetypische persoonlijkheidstest van Pätzmann en Genrich (2020) gebruikt om de optimale samenstelling van startende ondernemersteams te onderzoeken. Deze test is gebaseerd op het archetypisch model van Pätzmann and Hartwig (2018). Daarom is het van belang om dit model grondig te bestuderen alvorens verder te gaan.

Tabel 3: Archetypische modellen

	Model	Kritiek
<i>Archetypemodel door Margaret Mark en Carol S. Pearson</i>	Dit archetypemodel maakt gebruik van twaalf archetypes, gekoppeld aan de menselijke basismotieven van Maslow en wordt toegepast op het strategisch management van merken.	Het model hanteert uitsluitend mannelijke en positieve archetypen, waardoor onder andere het moeder- en het schaduw- archetype worden verwaarloosd.
<i>Archetypemodel door Young & Rubicam</i>	Het model is vergelijkbaar met het model van Mark en Pearson maar vult de twaalf archetypes aan met twaalf corresponderende, negatief geladen schaduwarchetypen.	Het maakt gebruik van verouderd taalgebruik dat niet aansluit met de ervaringswereld. Het doel is echter om beelden op te roepen in de geest en dat gaat beter met alledaags taalgebruik.
<i>Deep Roles door Paul Moxnes</i>	Dit model bestaat uit twaalf "deep roles" en is gebaseerd op sprookjesachtige namen en de kerngezinsstructuur, gekoppeld aan het Big Five persoonlijkheidsmodel.	Het model hanteert verouderde taal, is gebaseerd op namen van sprookjes en gebruikt het concept van het kerngezin (d.w.z. moeder, vader, zoon en dochter).

Bron: Miller and Pätzmann (2023); Moxnes (1999); Moxnes and Moxnes (2016); Pätzmann and Kübler (2023)

2.4.4 Het archetypisch model van Pätzmann en Hartwig

2.4.4.1 Empirische studie

Pätzmann and Hartwig (2018) ontwikkelden een archetypisch model op basis van een empirische analyse van de vijftig meest succesvolle internationale kaskrakers tussen 2007 en 2017. Films zoals *Suicide Squad*, *Toy Story 3*, *Fast & Furious 7* en *Harry Potter en de Relieken van de Dood (deel 2)*, werden in deze studie opgenomen (Pätzmann & Hartwig, 2018).

Archetypen manifesteren zich onder meer als beelden in mythen, fantasieën en sprookjes (Bouma, 2016; Kostera, 2012; Moxnes & Moxnes, 2016), daarom maakte het onderzoek gebruik van films. Deze fungeren als moderne sprookjes waarin archetypen voorkomen in hun op dat moment relevante verschijningsvorm (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022; Moxnes & Moxnes, 2016).

Uit de empirische studie is een model voortgekomen dat bestaat uit veertien archetypen en veertien anti-archetypen (Pätzmann & Hartwig, 2018). Dit model combineert de archetype-theorie met de fundamentele menselijke motivatiebehoeften van Norbert Bischof (1985): veiligheid, autonomie, en opwindning (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022; Pätzmann & Hartwig, 2018). De aanvulling van het model met deze motieven maakt het verenigbaar met de huidige motivationele, sociale en neuropsychologische theorieën (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022).

2.4.4.2 De motivatiesystemen van Norbert Bischof

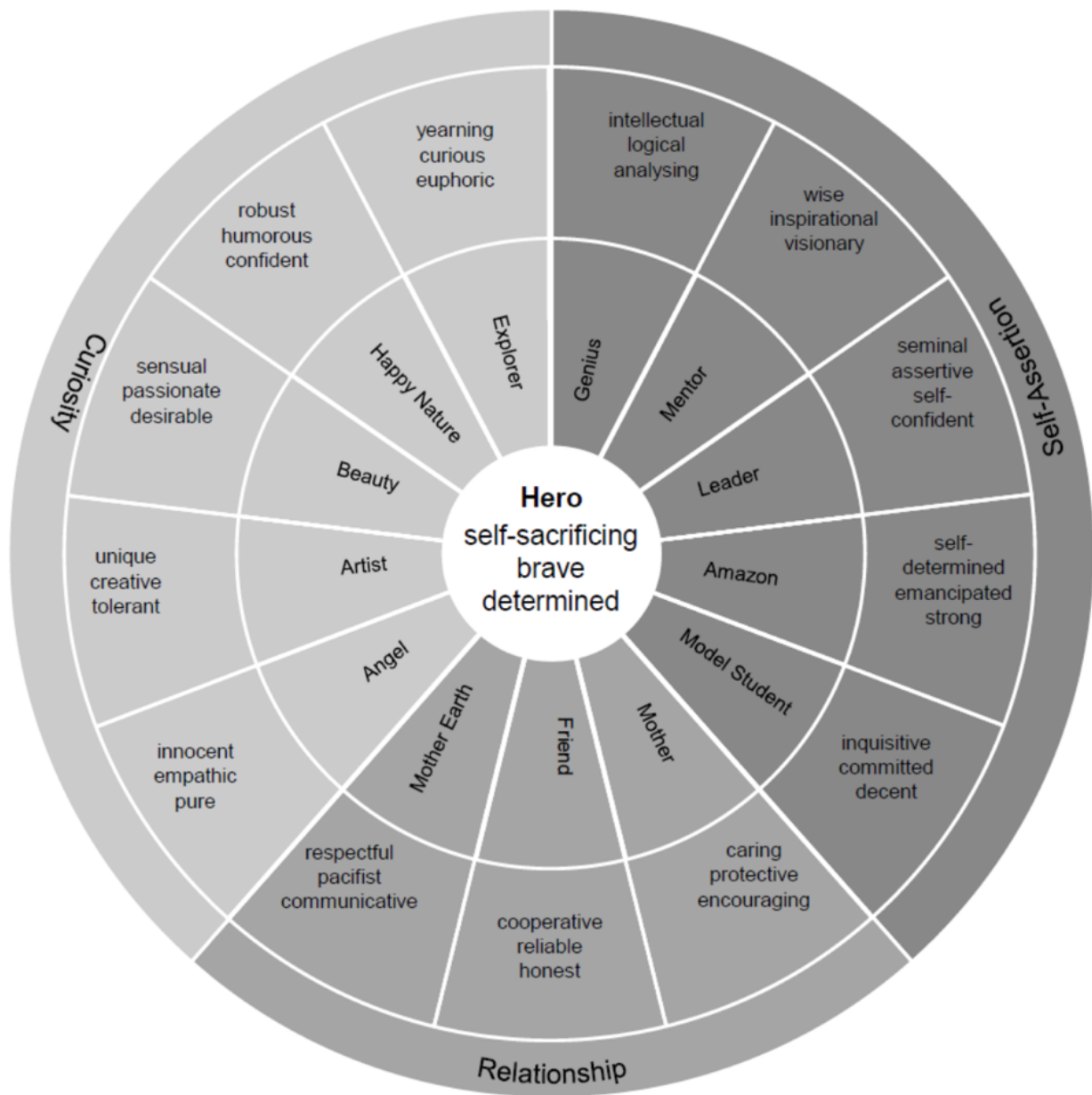
De ideeën van Norbert Bischof (1985) werden opgenomen in het Zürich Model van Sociale Motivatie. Hierin benoemde hij drie motivatiesystemen die aan de grondslag liggen van het sociale gedrag bij dieren en mensen (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022). Elk van deze systemen heeft een doelwaarde, dewelke wordt vergeleken met de werkelijke waarde. Indien een discrepantie tussen de twee waarden ontstaat, fungeert dit als motivatie voor gedrag om het verschil weg te werken. Het gedrag is afhankelijk van het over- of onderschrijden van de doelwaarde en elk motivatiesysteem bevat bekrachtigers en barrières (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022; Schönbrodt, 2006).

Het veiligheidssysteem heeft betrekking op de nabijheid van vertrouwde en veiligheidsbevorderende objecten en personen (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022; Schönbrodt, 2006). Hoe dichter, relevanter en vertrouwder, hoe meer veiligheid iets of iemand kan bieden. Een positieve afwijking (minder veiligheid dan de doelwaarde) geeft aanleiding tot bindingsgedrag, terwijl een negatieve afwijking (meer veiligheid dan de doelwaarde) leidt tot vermijdingsgedrag met als doel om afstand te creëren (Schönbrodt, 2006). Het veiligheidssysteem heeft "relatie" als bekrachtiger en "tedium" als belemmerende factor, waarbij "tedium" verwijst naar de staat van monotonie, eentonigheid of een gebrek aan interesse (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022).

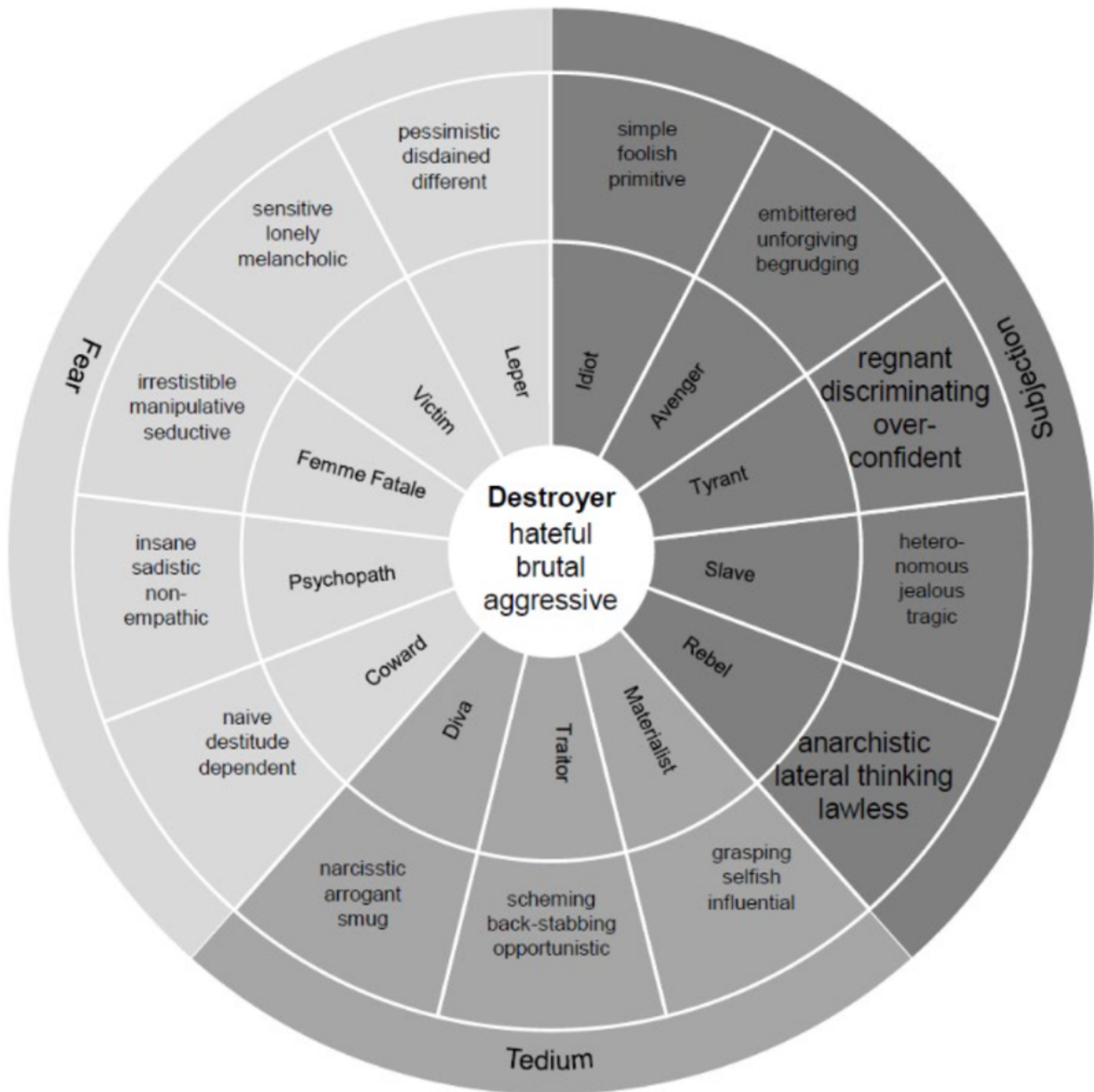
Het opwindingssysteem reageert op nieuwe en onbekende stimuli (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022; Schönbrodt, 2006). Als er sprake is van een positieve afwijking (minder opwindning dan de doelwaarde aangeeft), veroorzaakt dit nieuwsgierigheid en een aantrekking tot opwindning. Bij een negatieve afwijking (meer opwindning dan de doelwaarde aangeeft) ontstaat angst, wat zich uit in een afkeer van opwindning (Schönbrodt, 2006). Kortom heeft het opwindingssysteem "curiosity" als stimulans en "fear" als barrière (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022).

Het autonomiesysteem reguleert gedrag op basis van hiërarchie en dominantie in de sociale structuur (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022; Schönbrodt, 2006). In dit systeem wordt gereageerd op succes, wat verwijst naar situaties waarin bepaalde doelen worden bereikt. Het gevoel van autonomie is namelijk een reflectie van succes en hoe hoger iemand in rang, hoe vaker hij zichzelf als succesvol ervaart omdat hij doorgaans sneller krijgt wat hij wil. Een positieve afwijking resulteert in assertief gedrag, terwijl een negatieve afwijking tot uiting komt in onderdanig gedrag (Schönbrodt, 2006). Het autonomiesysteem heeft dan ook "self-assertion" als motiverende factor en "subjection" als belemmerende factor (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022).

In totaal bevat het archetypisch model van Pätzmann and Hartwig (2018) veertien archetypen en veertien anti-archetypes, waarbij elk van hen wordt gekoppeld aan een bekrachtiger of een barrière (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022). De figuren 1 en 2 tonen de 28 archetypes en anti-archetypes met hun toewijzing aan de drie motiefsystemen.



Figuur 1: Archetypes uit het archetypisch model van Pätzmann en Hartwig uit Miller et al. (2022)



Figuur 2: Anti-archetypes uit het archetypisch model van Pätzmann en Hartwig uit Miller et al. (2022)

2.4.5 De archetypische persoonlijkheidstest van Pätzmann en Genrich

In 2020 introduceerden Pätzmann en Genrich de archetypische persoonlijkheidstest, gebaseerd op het archetypisch model zoals beschreven door Pätzmann and Hartwig (2018). Deze ontwikkeling kwam voort uit de erkenning dat archetypen geschikte instrumenten zijn om verborgen motieven en waarden te onthullen. Bovendien constateerden ze dat bestaande persoonlijkheidstests verschillende tekortkomingen hadden en dat er nog geen test, gebaseerd op het meest recente onderzoek naar archetypen, beschikbaar was (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022).

De archetypische persoonlijkheidstest van Pätzmann en Genrich is een multidimensionele test met 84 unidimensionele items. Elk van de 28 (anti-)archetypes krijgt drie motieven toegewezen, die elk individueel worden getest door een bepaalde stelling. Dat impliceert dat ieder item slechts één motief meet. De deelnemers moeten op een vijfpunts-Likertschaal beoordelen in welke mate de stelling op hen van toepassing is (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022).

Miller and Pätzmann (2023) suggereren dat de archetypische persoonlijkheidstest van Pätzmann en Genrich een waardevol instrument is voor de samenstelling van ondernemersteams. De theorie is namelijk eenvoudig te begrijpen en toegankelijk voor een breed publiek, aangezien het denken in archetypen in lijn is met de menselijke psyche (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022). Het stelt teamleden in staat om onbewuste en verborgen dynamieken aan te pakken met behulp van archetypen, waardoor het minder abstract is dan andere persoonlijkheidstesten (Miller et al., 2022).

2.4.6 De ideale archetypische samenstelling van ondernemersteams

De archetypische persoonlijkheidstest van Pätzmann en Genrich is door Miller and Pätzmann (2023) gebruikt om de ideale samenstelling van een ondernemersteam te bestuderen. In wat volgt, wordt de studie van Miller and Pätzmann (2023) en bijbehorende resultaten uitvoerig besproken.

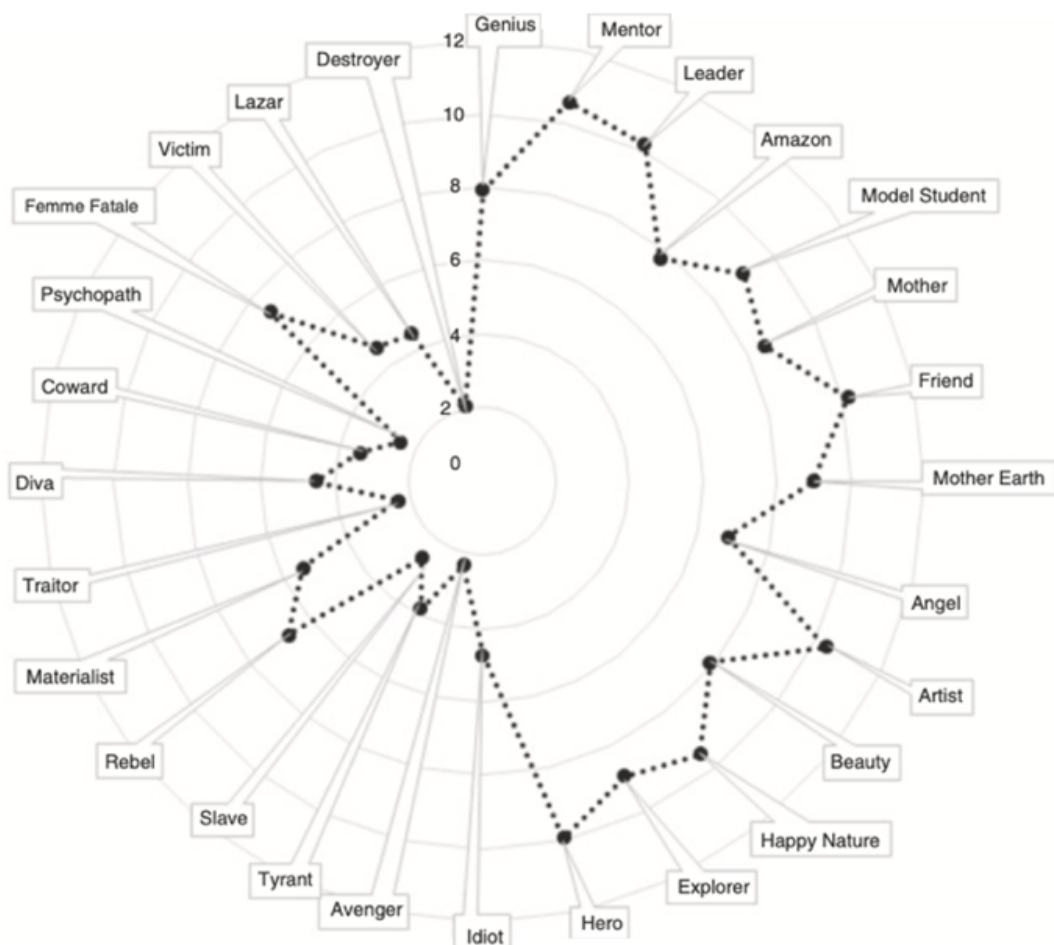
Het onderzoek van Miller and Pätzmann (2023) bestond uit drie fasen:

1. De eerste fase was een kwantitatieve validatie van de archetypische persoonlijkheidstest van Pätzmann en Genrich. Op basis van deze validatie werden de items geoptimaliseerd en aangepast indien ze niet overeenkwamen met de juiste motieven en archetypen.
2. In de tweede fase werd een kwantitatieve enquête afgenomen bij ondernemerschapsexperts om de relevante (anti-)archetypen voor een ondernemersteam te selecteren. Dit resulteerde in een spinnenwebprofiel van de ideale archetypische samenstelling (zie figuur 3).
3. In fase drie werden de verkregen resultaten beoordeeld, bevestigd en aangevuld door middel van diepte-interviews met deskundigen op het gebied van ondernemerschap. Deze experts bekleedden verschillende functies en hadden ervaring in een breed scala aan bedrijfstakken.

Miller and Pätzmann (2023) concludeerden dat de vijf hoogst gerangschikte archetypes (mentor, leider, vriend, artiest en held) als meest belangrijk kunnen worden beschouwd. Daarnaast werden de twee anti-archetypen met de hoogste scores (femme fatale en rebel) ook opgenomen als relevant voor de ideale samenstelling van een ondernemersteam. De experts benadrukten bovendien enkele persoonlijkheidskenmerken die ze niet onmiddellijk in verband brachten met het archetypische model. Daarom werd een extra rol geïntroduceerd, namelijk "de manager".

De relevante (anti-)archetypen werken op een gebalanceerde manier samen om een krachtig en succesvol ondernemersteam te vormen. Elk archetype draagt bij aan het startende team, waarbij ze elkaar in evenwicht houden om dominantie van een enkel type te voorkomen.

Het is van belang te benadrukken dat archetypen niet inherent zijn aan individuele teamleden. Ze vertegenwoordigen dynamieken die door individuen kunnen worden uitgeoefend, maar ze kunnen ook op groepsniveau verschijnen. Bovendien impliceert dit dat een persoon meer dan één archetype kan belichamen en dat archetypen kunnen verschuiven afhankelijk van de situatie en in de loop van de tijd (Miller & Pätzmann, 2023).



Figuur 3: Spinnenwebdiagram: relevantie van archetypische rollen in ondernemersteams uit Miller en Pätzmann (2023)

Hieronder volgt een beschrijving van de relevante (anti-)archetypen in startende ondernemersteams. Daarbij wordt besproken hoe ze een positieve dan wel negatieve bijdrage kunnen leveren en hoe ze zich in het team kunnen manifesteren, individueel of in combinatie met andere archetypen.

2.4.6.1 Leider

Het leiderschapsarchetype mag absoluut niet ontbreken in het ondernemersteam van een startend bedrijf. De afwezigheid van dit archetype kan namelijk destructief zijn voor de onderneming (Foo, Sin, & Yiong, 2006; Lechler, 2001). Een team zonder leider kan worden vergeleken met een vliegtuig zonder piloot, en is bijgevolg gedoemd om te mislukken (Miller & Pätzmann, 2023).

Een leider is uitvoeringsgericht, assertief, uitgesproken en visionair (Miller & Pätzmann, 2023). Hij weet zowel externe als interne belanghebbenden te inspireren en te overtuigen (Fleming & Delves, 2017; Miller & Pätzmann, 2023). Hij vertegenwoordigt het bedrijf naar buiten toe, terwijl hij binnen het team voor een duidelijke richting zorgt en fungeert als besluitvormer (Balcerzyk, 2021; Fleming & Delves, 2017; Miller & Pätzmann, 2023). Bovendien is het zijn verantwoordelijkheid om taken te delegeren en de leden rond een gemeenschappelijk doel te verenigen (Miller & Pätzmann, 2023).

De leider voorkomt dat het team vastloopt in eindeloze mogelijkheden door ervoor te zorgen dat de teamleden actief stappen ondernemen om ideeën en plannen daadwerkelijk uit te voeren (Balcerzyk, 2021; Miller & Pätzmann, 2023). Deze opvatting wordt ondersteund door de woorden van Warren Bennis, leiderschapsexpert en pionier in moderne leiderschapsstudies: "Leiderschap is het vermogen om een visie in werkelijkheid te vertalen" (Weinfurter, 2013).

Het is mogelijk dat één of meerdere teamleden het leiderschapsarchetype vertegenwoordigen. In de literatuur zijn voor- en tegenstanders te vinden voor gedeeld leiderschap (Lambert, 2002; Pearce & Conger, 2002; Zhou, 2016). Wanneer gekozen wordt voor meerdere leiders, is het cruciaal dat ze een gezamenlijke strategie volgen. Als dat niet het geval is, kan het hebben van meerdere leiders leiden tot verwarring en concurrentie, wat op zijn beurt een negatieve invloed heeft op het team en de organisatorische prestaties (Miller & Pätzmann, 2023).

Vaak verschijnt de leider in combinatie met anti-archetypes zoals de rebel of femme fatale, waaraan hij zijn assertiviteit ontleent. Hij kan daarnaast ook samen met het mentor-archetype in één persoon voorkomen. Dit is echter afhankelijk van verscheidene factoren, waaronder de organisatiestijl en het hiërarchieniveau in de onderneming (Miller & Pätzmann, 2023).

2.4.6.2 Mentor

De mentor wordt gekenmerkt als een visionair, inspirerend en wijs persoon. Zowel op professioneel als interpersoonlijk vlak voegt hij een significante waarde toe aan het ondernemersteam (Miller & Pätzmann, 2023). Het is een gerespecteerd individu met autoriteit en aanzienlijke bedrijfs- en levenservaring. Bovendien beschikt hij over een breed netwerk, waardoor hij waardevolle contacten en middelen kan leveren aan het ondernemersteam (Miller & Pätzmann, 2023; Stone, 2005).

De inspirerende visie van de mentor geeft het team een gedeelde strategische richting. Dankzij zijn jarenlange ervaring weet hij bovendien hoe hij dit strategische perspectief kan behouden en niet verstrikt raak in dagelijkse aangelegenheden of een overvloed aan kansen. Verder beschikt de mentor over het vermogen om een overtuigend verhaal te vertellen en de visie zowel intern als extern te communiceren (Miller & Pätzmann, 2023).

Op het gebied van interpersoonlijke relaties vervult de mentor eveneens een essentiële rol. Het mentor-archetype heeft de vaardigheid om te bemiddelen tussen individuen en hij grijpt in wanneer

conflicten relationeel worden. Zo houdt de mentor het team bij elkaar en waarborgt hij dat elk teamlid de rol op zich neemt die het beste bij hem of haar past (Miller & Pätzmann, 2023; Stone, 2005).

Sommige aspecten, zoals de strategische richting en het visionair karakter, vertonen overlap met het leiderschapsarchetype. Hierbij is het belangrijk om te onthouden dat de leider zich meer toespitst op de uitvoering (Miller & Pätzmann, 2023).

2.4.6.3 Vriend

Het onderzoek van Miller and Pätzmann (2023) benadrukt de rol van het vriend-archetype in de samenstelling van een ondernemersteam. Dit archetype wordt niet noodzakelijk door een specifiek individu vertegenwoordigd; de vriend is het krachtigst indien aanwezig in het team als geheel. Toch kan een oververtegenwoordiging van dit archetype schadelijk zijn (Miller & Pätzmann, 2023)

Het vriend-archetype wordt gekenmerkt door zijn verzoenend vermogen, zorgzaamheid, loyaliteit en mensgerichtheid. Hij bevordert de cohesie binnen het team, waardoor leden elkaar vertrouwen en stimuleren om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Herbst, Dotan, & Stöhr, 2017; Hood, Cruz, & Bachrach, 2017; Miller & Pätzmann, 2023). Deze dynamiek versterkt de motivatie, wat vervolgens de productiviteit kan verhogen (Herbst et al., 2017; Unsworth, Kragt, & Johnston-Billings, 2018).

De behulpzaamheid en vriendelijkheid van de vriend maken de uitdagende reis van een onderneming draaglijk en houden het enthousiasme hoog, zelfs tijdens de meest moeilijke momenten. Een andere functie van dit archetype is ervoor zorgen dat eventuele conflicten tussen teamleden beperkt blijven tot het taakniveau, zonder dat deze interpersoonlijke relaties beïnvloeden (Miller & Pätzmann, 2023).

Ondanks alle positieve aspecten kan een overmatige aanwezigheid van dit archetype schadelijk zijn voor het team, omdat de vriend terughoudend kan zijn om moeilijke kwesties aan te pakken. Hoewel vriendschap tussen teamleden het vertrouwen bevordert, kan het ook een belemmering vormen voor open en eerlijke communicatie (Hood et al., 2017; Miller & Pätzmann, 2023; Unsworth et al., 2018).

Indien het vriend-archetype te dominant wordt, kan dit leiden tot een gebrek aan focus waarbij een sfeer van harmonie en plezier overheerst, maar geen ruimte is voor constructieve kritiek omdat de teamleden terughoudend zijn om de positieve atmosfeer te verstoren (Miller & Pätzmann, 2023). Het opstarten van een bedrijf met vrienden brengt daarom ook risico's met zich mee.

Kortom, een zekere mate van vriendschap is noodzakelijk, maar een te sterke vriendschapsband kan nadelige gevolgen hebben op de bedrijfsvoering. Het is cruciaal om een goede balans te vinden om de voordelen van de vriend zo veel mogelijk te benutten, zonder dat dit destructief wordt.

2.4.6.4 Artiest

De rol van de artiest in het ondernemersteam is van cruciaal belang. Hij is niet alleen innovatief en creatief, maar benadert het onderwerp tevens vanuit een ander perspectief waardoor oplossingen ontstaan die nog niet eerder overwogen zijn (Kostera, 2012; Miller & Pätzmann, 2023). Individuen die bereid zijn om de gevestigde normen te doorbreken, zijn van onschatbare waarde aangezien creatieve destructie de kern vormt van ondernemerschap (Abrams, 2007; Stepnicka, 2012). Het artistieke individu blinkt echter niet uit in managementvaardigheden, daarom is het essentieel om iemand in het team te hebben die deze creatieve kracht kan sturen (Miller & Pätzmann, 2023).

De sterke punten van de artiest kunnen ook zijn ondergang betekenen. Tijdens zijn zoektocht naar innovatieve ideeën kan hij verdwalen in oneindige mogelijkheden, wat zijn vermogen om beslissingen te nemen belemmert. Hoewel de artiest van vitaal belang is voor de innovatieve dynamiek van een bedrijf, is het belangrijk om hem zorgvuldig te begeleiden. Daarom moeten de artiest en de leider elkaar in evenwicht houden. Als de artiest geen tegenwicht krijgt van de leider, loopt de onderneming het risico vast te komen zitten in eindeloze opportuniteiten (Miller & Pätzmann, 2023).

Individen met een overwegend artistiek archetype komen niet altijd goed overeen met teamleden die zeer gedetailleerd zijn of zich focussen op zakelijk succes. Dit verklaart waarom het artistieke en leiderschapsarchetype zelden in één persoon samenkomen. Als dit toch gebeurt, kan dit leiden tot buitengewoon succesvolle ondernemers, zoals Steve Jobs en Elon Musk (Miller & Pätzmann, 2023).

2.4.6.5 Held

De held is dapper, veerkrachtig en optimistisch. Hij beschikt over een gezonde dosis zelfvertrouwen en een uitzonderlijk probleemoplossend vermogen. De held is toegewijd aan een hoger doel (Hall, 2016) en is bereid tot zelfopoffering, zoals het afzien van slaap of salaris gedurende een bepaalde periode (Miller & Pätzmann, 2023). Hij kenmerkt zich door een balans tussen vastberadenheid en zorg voor anderen (Miller & Pätzmann, 2023; Napoli & Ouschan, 2020). Deze eigenschappen maken het heldenarchetype een waardevolle troef voor elke onderneming.

De kracht van de held komt vooral tot uiting in tijden van crisis. Hij is degene die altijd klaar staat voor het team en als hij onderuitgaat, weer opstaat en opnieuw probeert. Door zijn buitengewone toewijding wordt de held gezien als een rolmodel; hij inspireert anderen om door te zetten en hun beste beentje voor te zetten (Miller & Pätzmann, 2023).

Aanvankelijk is de held vaak een individu dat een ander archetype vertegenwoordigt, maar na verloop van tijd ondergaat hij een transformatie door dappere en altruïstische daden te stellen (Miller & Pätzmann, 2023; Moxnes, 2013; Pätzmann & Hartwig, 2018).

Een oververtegenwoordiging van dit archetype in één individu kan zowel destructief zijn voor de persoon zelf als voor het bedrijf (Kociatkiewicz & Kostera, 2012; Miller & Pätzmann, 2023). Dit kan leiden tot het afbeelden van deze persoon als de ster van het bedrijf, wat kan resulteren in egocentrisme. Als gevolg hiervan kan de held denken dat hij alles alleen kan, waardoor hij anderen uitsluit en werkt tot hij uitgeput is. Daarom is het belangrijk dat het heldenarchetype op teamniveau tot uiting komt en niet geconcentreerd wordt in één individu (Miller & Pätzmann, 2023).

Het heldenarchetype is dus het krachtigst op teamniveau en hoort vertegenwoordigd te zijn in elk teamlid. In een groepsheldenverhaal worden unieke personages met individuele sterke en zwakke punten samengebracht door hun toewijding aan een gezamenlijk doel. Iedereen draagt bij met zijn eigen kwaliteiten en de leden overwinnen onderlinge conflicten. Hoewel elk lid zijn moment krijgt om uit te blinken, is uiteindelijk het team de held en had geen enkel individu de taak alleen kunnen volbrengen. Kortom, het team is de held en niet het individu (Hall, 2016; Miller & Pätzmann, 2023).

2.4.6.6 Femme Fatale

Dit anti-archetype omvat cruciale elementen voor het succes van een bedrijf. Het is belangrijk dat deze rol niet te overheersend wordt, aangezien dit de ondergang van de onderneming zou kunnen betekenen. De femme fatale is enkel waardevol als haar buitengewone aantrekkingskracht gepaard gaat met morele integriteit (Miller & Pätzmann, 2023).

De femme fatale is overtuigend, charmant, ambitieus en doelgericht. Tegelijk kan ze manipulatief, arrogant en narcistisch zijn. Dit archetype is inherent aan een startende onderneming, aangezien de oprichters anderen moeten overtuigen om tijd, geld of andere middelen te investeren. De femme fatale bezit het talent om anderen aan te trekken en te charmeren, wat helpt bij het verkopen van het idee aan medeoprichters, investeerders en klanten (Miller & Pätzmann, 2023).

Zolang de doelen van de femme fatale overeenkomen met de visie van het bedrijf, vormt dit geen probleem en draagt ze positief bij aan het ondernemersteam. Als de femme fatale te ver gaat en haar eigenbelang radicaal boven het belang van de onderneming plaatst, kan dit echter snel omslaan in een negatieve bijdrage. Manipulatie kan het vertrouwen beschadigen, en in bepaalde situaties kan het verlies van vertrouwen zelfs fataal zijn (Miller & Pätzmann, 2023).

2.4.6.7 Rebel

De rebel kan worden omschreven als de pragmatische versie van de artiest. Hij verlaat de gevestigde paden, zoekt naar onconventionele oplossingen en is vastbesloten om zijn ideeën uit te voeren (Miller & Pätzmann, 2023). Het doorzettingsvermogen en zelfvertrouwen van de rebel vormen belangrijke factoren voor het succes van een bedrijf (Barrientos Oradini, Rubio, & Araya-Castillo, 2022; Vuong, Do, & Vuong, 2016). Er is namelijk heel wat rebelsheid nodig om te volharden in een innovatief idee, dat vaak niet onmiddellijk wordt erkend door de buitenwereld (Miller & Pätzmann, 2023).

Hoewel de rebel de moed heeft om zaken op een andere manier aan te pakken, is het belangrijk om hem te begrenzen en te voorkomen dat hij acties onderneemt die de ondergang van de nieuwe onderneming kunnen betekenen. De rebel kan namelijk zo ver gaan dat hij wetten overtreedt of belastingen ontduikt om zijn doelen te verwezenlijken (Miller & Pätzmann, 2023).

De rebel stelt beslissingen kritisch in vraag en biedt constructieve feedback (Roebuck, 1996). Dat is ongetwijfeld gunstig voor een onderneming aangezien dit groepsdenken tegengaat (Kakarika, 2013). Echter kan het voortdurend ondermijnen van beslissingen chaos veroorzaken, de groepscohesie vernietigen en de visie doen verwateren. Daarom moet de rebel een evenwicht vinden tussen opbouwende en vernietigende kritiek (Miller & Pätzmann, 2023).

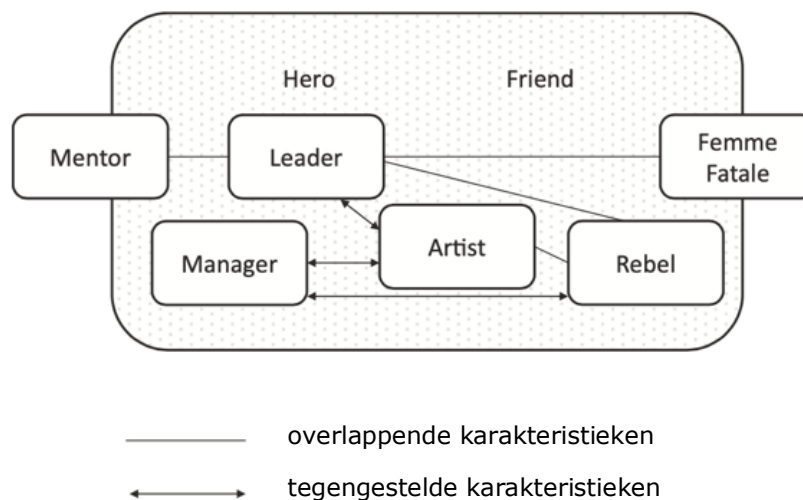
Dit archetype komt het meest van pas wanneer het op groepsniveau optreedt om de gevestigde regels van een bestaande industrie omver te werpen, of wanneer het wordt gecombineerd met een ander archetype in een individueel teamlid (Miller & Pätzmann, 2023). Zolang de rebel de visie van het team volgt, kan hij een positieve bijdrage leveren. Indien hij overdrijft in zijn afwijkend gedrag, kan dit problemen veroorzaken voor de onderneming (Kostera, 2012; Miller & Pätzmann, 2023).

2.4.6.8 Manager

Naast de voornoemde archetypen, zijn er enkele persoonlijkheidskenmerken die relevant zijn voor het ondernemersteam, maar die niet direct kunnen worden gekoppeld aan het archetypische model. Daarom hebben Miller and Pätzmann (2023) een extra rol geïntroduceerd, namelijk “de manager”.

Deze rol omvat eigenschappen zoals analytisch en systematisch denken, risicomijdend gedrag, voorzichtigheid, rationaliteit en zorgvuldigheid. De manager richt zich op het dagelijkse beheer van de organisatie en brengt structuur aan in het bedrijf (Kostera, 2012). Het is iemand die mensen en middelen coördineert en “onderhandelt met de realiteit”. Deze kritische stem en rationele visie vormen een tegenwicht voor het enthousiast en risicovol startend bedrijf (Miller & Pätzmann, 2023).

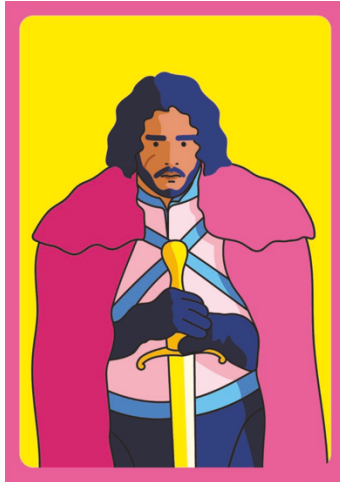
Figuur 4 biedt een visueel overzicht van de relaties tussen de acht archetypen. Om deze figuur correct te interpreteren, is het belangrijk om te begrijpen dat archetypen niet inherent zijn aan individuele teamleden; een persoon kan diverse archetypen vertegenwoordigen, of bepaalde archetypen kunnen op groepsniveau verschijnen (Miller & Pätzmann, 2023).



Figuur 4: De relatie tussen de acht archetypen in een ondernemersteam uit Miller & Pätzmann (2023)

Symbolische representatie van de relevante (anti-)archetypen, exclusief de manager, uit Miller en Pätzmann (2023)

De Leider



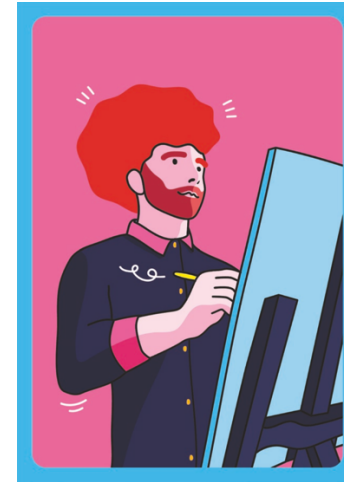
De Mentor



De Vriend



De Artiest



De Held



De Femme Fatale



De Rebel



2.5 Opleiding en persoonlijkheidskenmerken

Uit de literatuur blijkt dat er een complexe en wederzijdse relatie bestaat tussen de persoonlijkheid van een individu en zijn of haar opleidingsniveau (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003b; Schurer, Kassenboehmer, & Leung, 2015). In deze masterproef wordt onderzoek gedaan naar ondernemers-teams met universitair geschoolde oprichters. Daarom richt dit deel van de literatuurstudie zich op de interactie tussen persoonlijkheidskenmerken en het doorlopen van een universitair opleiding.

2.5.1 De invloed van persoonlijkheid op universitair succes

Hoewel veel variatie bestaat in de persoonlijkheid van individuen, komen bepaalde persoonlijkheidskenmerken vaker voor bij universiteitsstudenten. Verschillende studies hebben aangetoond dat een verband bestaat tussen de Big Five persoonlijkheidskenmerken en de kans om een universitaire studie succesvol af te ronden (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003a; Lundberg, 2013; Schurer et al., 2015). De persoonlijkheidsdimensies van de Big Five worden traditioneel aangeduid als:

1. Openheid voor ervaringen: Deze dimensie beschrijft in welke mate een individu openstaat voor nieuwe ervaringen, ideeën en veranderingen. Mensen die hier hoog op scoren, zijn nieuwsgierig, creatief, en beschikken over een rijke verbeelding. Ze genieten van uitdagingen en vinden het leuk om dingen te ontdekken (Mammadov, 2022; Schurer et al., 2015; Zell & Lesick, 2022).
2. Consciëntieusheid: Dit kenmerk weerspiegelt de neiging tot zelfdiscipline, prestatiegerichtheid en planning. Het geeft aan hoe georganiseerd, verantwoordelijk en doelgericht een persoon is. Mensen die hier hoog op scoren zijn gedisciplineerd, nauwgezet en hebben een sterke wil om hun doelen te bereiken (Mammadov, 2022; Schurer et al., 2015; Zell & Lesick, 2022).
3. Extraversie: Dit betreft de mate waarin een individu sociaal, energiek en assertief is. Extraverte mensen putten energie uit het samenzijn met anderen en stralen een positieve, enthousiaste houding uit. Ze zijn spraakzaam, openhartig en voelen zich op hun gemak in sociale situaties, waar ze genieten van interactie (Mammadov, 2022; Schurer et al., 2015; Zell & Lesick, 2022).
4. Aangenaamheid: Aangenaamheid verwijst naar de mate waarin iemand vriendelijk, meegaand en coöperatief is. Personen die hoog scoren op deze dimensie zijn empathisch, behulpzaam en vertrouwen anderen gemakkelijk. Ze zijn geneigd om conflicten te vermijden en willen anderen graag tevredenstellen (Mammadov, 2022; Schurer et al., 2015; Zell & Lesick, 2022).
5. Neuroticisme: Dit verwijst naar het niveau van emotionele instabiliteit en kwetsbaarheid voor negatieve emoties zoals angst, woede en depressie. Individuen die hier hoog op scoren, zijn vatbaar voor stress en stemmingswisselingen. Ze kunnen snel ongerust of somber worden en hebben moeite met tegenslagen (Mammadov, 2022; Schurer et al., 2015; Zell & Lesick, 2022).

Uit het onderzoek van Lundberg (2013) blijkt dat consciëntieusheid, aangenaamheid en openheid voor ervaringen positief gecorreleerd zijn met de kans om af te studeren aan een universiteit, terwijl hoge niveaus van extraversie negatief gecorreleerd zijn met deze kans. In overeenstemming hiermee concluderen Schurer et al. (2015) dat individuen die hoog scoren op consciëntieusheid of laag op extraversie, een grotere kans hebben om een universitair diploma te behalen. Bovendien constateren Chamorro-Premuzic and Furnham (2003b) een positieve samenhang tussen academische prestaties

en consciëntieusheid, terwijl neuroticisme en extraversie negatief gecorreleerd zijn met academisch succes. Uit een tweede onderzoek van Chamorro-Premuzic and Furnham (2003a) blijkt eveneens dat neuroticisme een negatieve relatie vertoont met academische prestaties, terwijl consciëntieusheid juist positief gecorreleerd is.

De negatieve relatie tussen neuroticisme en academische prestaties kan worden verklaard door de emotionele instabiliteit en angst gerelateerde kenmerken van neurotische persoonlijkheden (Bhagat & Nayak, 2014; Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003a; Ciorbea & Pasarica, 2013). Het negatieve verband tussen extraversie en academisch succes is mogelijk te wijten aan het grotere vermogen van introverte individuen om leerstof te consolideren, hun geringere afleidbaarheid en hun betere studiegewoonten (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003a; Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003b). Verder leiden extraverte mensen vaak een actief sociaal leven, wat hun studietijd kan beperken, en hebben ze de neiging om vaker afwezig te zijn op school. Introverte mensen hebben daarentegen minder behoefte aan socialisatie, waardoor ze meer tijd aan hun studie kunnen besteden (Ciorbea & Pasarica, 2013). De positieve relatie tussen academisch succes en consciëntieusheid kan worden toegeschreven aan de grotere motivatie en inzet van consciëntieuze individuen, die bekend staan om hun hardwerkende, georganiseerde en ambitieuze aard (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003a; Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003b; Conrad & Patry, 2012). Kortom, de literatuur wijst erop dat stabiele, introverte, consciëntieuze individuen meer kans hebben om te slagen aan de universiteit.

Naast de Big Five dimensies zijn er ook andere persoonlijkheidskenmerken die van invloed kunnen zijn op het succesvol afronden van een universitaire studie. Onderzoek van Conley (2003) benadrukt het belang van bepaalde denkgewoonten voor het succesvol behalen van een universitair diploma. Deze gewoonten worden door verschillende faculteitsleden zelfs als belangrijker beschouwd dan inhoudelijke kennis. Ze omvatten onder meer diverse vaardigheden en competenties, zoals:

"Kritisch denken, analytisch denken en problemen oplossen; een leergierige aard en interesse om voordeel te halen van wat een onderzoeksuniversiteit te bieden heeft; de bereidheid om kritische feedback te aanvaarden en op basis van dergelijke feedback bij te sturen; openstaan voor mogelijke mislukkingen van tijd tot tijd; en het vermogen en de wens om te gaan met frustrerende en dubbelzinnige leertaken" (Conley, 2003, p. 8).

Kortom, het succesvol afronden van een universitaire opleiding is afhankelijk van uiteenlopende factoren, waaronder de aanwezigheid van bepaalde persoonlijkheidskenmerken zoals die van de Big Five. Het beschikken over de juiste kenmerken en denkgewoonten kan cruciaal zijn voor het behalen van een universitair diploma en het bereiken van verdere professionele successen.

2.5.2 De invloed van een universitaire studie op persoonlijkheid

Zoals hierboven besproken, beïnvloedt de persoonlijkheid van studenten hun academische prestaties aan de universiteit. Dit roept de vraag op of deze relatie ook in de omgekeerde richting werkt: speelt een universitaire opleiding een significante rol in de ontwikkeling en verandering van persoonlijkheid?

In het onderzoek van Schurer et al. (2015) wordt aangetoond dat het volgen van een universitaire studie invloed heeft op de persoonlijkheidskenmerken van studenten. De studie toont aan dat een universitaire opleiding gepaard gaat met een toename in extraversie. Terwijl de meeste individuen in de loop van de tijd een afname in extraversie ervaren, blijft deze afname uit bij studenten die naar

een universiteit gaan. Dit effect wordt toegeschreven aan de universitaire omgeving, die deelname aan activiteiten, sociale evenementen en interacties met medestudenten en academisch personeel stimuleert. Verder blijkt dat studenten met een lage sociaaleconomische achtergrond een toename in aangenaamheid ervaren door hun universitaire opleiding, wat wijst op een grotere neiging tot samenwerking. De bevindingen over extravertie en aangenaamheid worden bevestigd in de studie van Kassenboehmer, Leung, and Schurer (2018), die sterke aanwijzingen vinden dat universiteiten bijdragen aan de ontwikkeling van sociale vaardigheden en een grotere bereidheid tot samenwerking.

2.6 Samenvattend

Het succes van een onderneming hangt sterk af van het ondernemersteam (Lechler, 2001; Schoss et al., 2022; Vyakarnam et al., 1999; Zhou et al., 2015). Bij het samenstellen van een team spelen zowel harde als zachte factoren, zoals persoonlijkheid, een cruciale rol (Miller & Pätzmann, 2023; Zhou et al., 2015). Het testen van persoonlijkheden draagt daarom bij aan het organisatorisch succes van een onderneming (Tett & Christiansen, 2007).

De literatuur toont aan dat er beperkt onderzoek is gedaan naar het gebruik van persoonlijkheidstesten in startende ondernemersteams (Miller & Pätzmann, 2023). Deze teams opereren in een fundamenteel andere context dan teams in gevestigde organisaties (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022; Zhou et al., 2017). Hierdoor schieten de bestaande persoonlijkheidsmodellen tekort om de complexe sociale dynamiek in een startende onderneming te doorgronden (Miller et al., 2022).

Om daaraan tegemoet te komen, ontwikkelden Pätzmann en Hartwig (2018) een archetypisch persoonlijkheidsmodel bestaande uit 28 (anti-)archetypen. In 2020 breidden Pätzmann en Genrich dit model uit tot een archetypische persoonlijkheidstest, die Miller en Pätzmann (2023) gebruikten om de ideale samenstelling van startende ondernemersteams te bestuderen. Het onderzoek van Miller en Pätzmann (2023) toonde aan dat de optimale samenstelling bestaat uit acht archetypen: leider, mentor, vriend, artiest, held, femme fatale, rebel en manager. In bijlage 1 is een samenvatting van elk van deze archetypen opgenomen, inclusief de symbolische representatie.

3. Onderzoeksvragen

Uit de literatuurstudie blijkt dat de samenstelling van een ondernemersteam een cruciale rol speelt bij het bepalen van het succes van een onderneming (Lechler, 2001; Miller & Pätzmann, 2023; Schoss et al., 2022; Vyakarnam et al., 1999; Zhou et al., 2015). Daarnaast toont onderzoek aan dat diverse persoonlijkheden effectief moeten kunnen coöpereren om een succesvolle samenwerking te bereiken. Daarom is de persoonlijkheid van de teamleden een belangrijke factor bij het vormen van een succesvol ondernemersteam (Miller & Pätzmann, 2023; Zhou et al., 2015).

Miller and Pätzmann (2023) stellen dat de archetypische persoonlijkheidstest, zoals uiteengezet door Pätzmann en Genrich in 2020, een waardevol instrument is voor het onderzoeken van de optimale samenstelling van startende ondernemersteams. In voorgaande sectie werden zowel het onderzoek van Miller and Pätzmann (2023) als de archetypische persoonlijkheidstest van Pätzmann en Genrich (2020) reeds uitvoerig besproken. Deze dienen als basis voor het verdere verloop van dit onderzoek.

Dit onderzoek richt zich op startende ondernemingen die worden opgericht in teamverband. Startups worden geconfronteerd met unieke uitdagingen, zoals het navigeren door onzekerheid, het snel aanpassen aan veranderingen en het bouwen van een solide basis voor groei (Lechler, 2001; Miller & Pätzmann, 2023; Zhou et al., 2015). Begrijpen hoe diverse persoonlijkheden kunnen samenwerken en elkaar kunnen aanvullen, is daarom essentieel om duurzaam concurrentievoordeel en innovatie te realiseren. (Lechler, 2001; Schoss et al., 2022; Vyakarnam et al., 1999; Zhou et al., 2015).

Het doel van deze masterproef is tweeledig. Het primaire doel is om de optimale samenstelling van ondernemersteams, zoals beschreven door Miller and Pätzmann (2023), empirisch te toetsen binnen de context van succesvolle ondernemersteams met oprichters die een universitaire achtergrond hebben. Derhalve luidt de eerste onderzoeksvraag van deze masterproef als volgt:

Onderzoeksvraag 1: *Is de ideale archetypische samenstelling van ondernemersteams, zoals uiteengezet door Miller and Pätzmann (2023), van toepassing op succesvolle ondernemers-teams waarvan de oprichters een universitaire achtergrond hebben?*

Het secundaire doel van deze masterproef is exploratief verdiepend. Er wordt op zoek gegaan naar nieuwe inzichten in het kader van de ideale archetypische samenstelling van ondernemersteams met oprichters die een universitaire achtergrond hebben. Hierbij wordt de focus gelegd op de ervaringen en meningen van de respondenten. De tweede onderzoeksvraag is daarom als volgt:

Onderzoeksvraag 2: *Hoe moet de ideale archetypische samenstelling van ondernemersteams, zoals beschreven door Miller and Pätzmann (2023), worden aangepast in de context van ondernemersteams waarvan de oprichters een universitaire achtergrond hebben?*

Door antwoorden te formuleren op de vooropgestelde onderzoeksvragen, ontstaat een duidelijk beeld van de archetypische samenstelling binnen deze specifieke context. Tevens worden nieuwe inzichten verworven die bijdragen aan het begrip van de ideale archetypische samenstelling van ondernemers-teams. Op basis van deze inzichten zullen suggesties ter verbetering worden geformuleerd. In wat volgt, wordt uitvoerig ingegaan op de methodologie die in dit onderzoek wordt gebruikt.

4. Methodologie

4.1 Mixed methods onderzoek

Deze masterproef maakt gebruik van een gemengde methodebenadering om de vooropgestelde onderzoeksvragen te beantwoorden. Een mixed methods onderzoek integreert elementen van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek (George, 2023; Saunders et al., 2019). Kwantitatief onderzoek omvat het verzamelen en analyseren van numerieke data (Bhandari, 2022; Saunders et al., 2019), terwijl kwalitatief onderzoek focust op achterliggende motivaties, meningen en behoeften van de respondenten. Dit stelt onderzoekers in staat om diepgaande inzichten te verkrijgen in de betekenis achter persoonlijke ervaringen (Merriam & Tisdell, 2015; Saunders et al., 2019).

In dit mixed methods onderzoek wordt geopteerd voor semigestructureerde interviews in combinatie met de archetypische persoonlijkheidstest van Pätzmann en Genrich (2020), zoals gevalideerd door Miller and Pätzmann (2023). Op basis van deze methode tracht het onderzoek enerzijds vast te stellen welke archetypes vertegenwoordigd zijn in de bestudeerde ondernemersteams. Anderzijds beoogt het nieuwe inzichten te verkrijgen over de optimale samenstelling van ondernemersteams.

4.2 Steekproef

Het onderzoek richt zich specifiek op succesvolle ondernemersteams met universitair geschoolde oprichters. Om in aanmerking te komen voor de steekproef, moeten de respondenten aan enkele vooraf bepaalde criteria voldoen: (1) het ondernemersteam bestaat uit ten minste twee oprichters die nog steeds actief zijn in de onderneming, (2) de oprichters hebben een universitaire achtergrond, (3) de onderneming bestaat minimaal drie jaar, en (4) de onderneming draait minstens break-even.

Deze voorwaarden zijn zorgvuldig gekozen om specifieke redenen. Allereerst richt het onderzoek zich op ondernemersteams, gedefinieerd als teams bestaande uit minstens twee individuen die samen een bedrijf oprichten waarin ze een financieel belang hebben (Vanaelst et al., 2006). Daarnaast is besloten om te focussen op bedrijven met oprichters die een universitaire achtergrond hebben. Hierdoor beperkt de studie zich tot universitair geschoolde ondernemers, een specifiek segment binnen de bredere populatie van ondernemers. Dit maakt het mogelijk om conclusies te trekken die specifiek van toepassing zijn op deze subgroep. Ten slotte moet het bedrijf als succesvol kunnen worden beschouwd. Om deze reden is de minimale leeftijd van de onderneming vastgelegd op drie jaar en is bepaald dat de onderneming ten minste break-even moet draaien.

Om het respondentenkader te selecteren, is een doelgerichte steekproefmethode toegepast. Hierbij worden respondenten zorgvuldig gekozen op basis van specifieke kenmerken die relevant zijn voor het onderzoek. De onderzoeker bepaalt op grond hiervan welke gevallen worden opgenomen in de steekproef (Nikolopoulou, 2023; Saunders et al., 2019).

Voor het samenstellen van de steekproef werd contact opgenomen met Els Huysman, medewerker aan de UHasselt en verantwoordelijke voor StudentStartUP. Haar professionele netwerk diende als basis voor het identificeren van bedrijven die aan de vastgelegde criteria voldoen. Zij stelde een lijst van potentiële geschikte bedrijven samen. Vervolgens werden deze ondernemingen via e-mail en telefoon benaderd met het verzoek om deel te nemen aan het onderzoek. Aangezien de respons relatief beperkt bleef, werd er verder gezocht naar andere mogelijke respondenten via LinkedIn.

Tabel 4 geeft een overzicht van het respondentenkader. De steekproef bestaat uit 7 bedrijven met in totaal 15 oprichters. De ondernemingen opereren in diverse sectoren, hebben een bestaansduur van 3 tot 12 jaar, variëren in grootte van 2 tot 35 VTE, en draaien ten minste break-even.

Tabel 4: Respondentenkader

Onderneming	Respondent	Geslacht	Sector	Oprichting	VTE
Onderneming 1	Respondent 1	Man	Software	2018	3
	Respondent 2	Man			
Onderneming 2	Respondent 3	Man	Milieu	2015	2
	Respondent 4	Man			
Onderneming 3	Respondent 5	Man	Fietsindustrie	2018	30
	Respondent 6	Man			
Onderneming 4	Respondent 7	Vrouw	Retail	2012	35
	Respondent 8	Vrouw			
	Respondent 9	Vrouw			
Onderneming 5	Respondent 10	Man	Consulting	2021	2
	Respondent 11	Man			
Onderneming 6	Respondent 12	Vrouw	Educatieve technologie	2018	10
	Respondent 13	Man			
Onderneming 7	Respondent 14	Man	Geestelijke gezondheidszorg	2019	2
	Respondent 15	Man			

4.3 Persoonlijkheidstest

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, is ten eerste de archetypische persoonlijkheidstest van Pätzmann en Genrich (2020), zoals gevalideerd door Miller and Pätzmann (2023), gebruikt. Het betreft een multidimensionale test met 84 unidimensionale items. De test is opgebouwd door aan elk van de 28 (anti-)archetypes drie motieven toe te wijzen, die afzonderlijk worden getest door een bepaalde stelling. De deelnemers moeten op een vijf-punts Likertschaal beoordelen in welke mate de stelling op hen van toepassing is (Miller & Pätzmann, 2023; Miller et al., 2022). Er werd bovendien een sjabloon ontwikkeld voor de gevalideerde archetypische persoonlijkheidstest. Voor toepassing in dit onderzoek, heeft de onderzoeker dit sjabloon naar het Nederlands vertaald. In bijlage 1 kunt u de archetypische persoonlijkheidstest, zoals gebruikt in deze masterproef, raadplegen.

De archetypische persoonlijkheidstest werd vervolgens geïntegreerd in Qualtrics. De respondenten werd gevraagd om de test uiterlijk een week voor het interview online in te vullen. Hierdoor had de onderzoeker voldoende tijd om de resultaten van de persoonlijkheidstest te analyseren, wat het mogelijk maakte om tijdens het interview gerichtere vragen te stellen.

4.4 Semigestructureerde interviews

Naast de archetypische persoonlijkheidstest werden semigestructureerde interviews afgenomen in de periode maart en april 2024. Deze interviewmethode biedt de mogelijkheid om flexibel om te gaan met de vooropgestelde interviewleidraad. Er kan worden afgeweken van de leidraad om in te spelen op situaties en spontane onderwerpen die tijdens de interviews naar voren komen (Baarda et al., 2018; Saunders et al., 2019). De interviewleidraad is te vinden in bijlage 2.

Na het invullen van de persoonlijkheidstesten, ontvingen de respondenten een samenvatting van de relevante (anti-)archetypen voor hun specifieke ondernemersteam. Deze samenvatting omvatte een beknopte uitleg van elk archetype (zie bijlage 1: Archetypen Miller and Pätzmann). De respondenten werd gevraagd om dit voorafgaand het interview door te nemen, zodat ze tijdens het interview beter geïnformeerde antwoorden konden geven.

In totaal werden vijftien individuele semigestructureerde interviews afgenomen, met een gemiddelde duur van 77 minuten. Na deze interviews werd theoretische verzadiging bereikt, wat betekent dat de antwoorden op de vragen geen nieuwe inzichten meer opleverden (Benders, 2022; Saunders et al., 2019). Dit maakt dat het aantal geïnterviewde respondenten voldoende is om valide conclusies te kunnen trekken uit de interviews.

Het afnemen van online interviews was in de meeste gevallen noodzakelijk. Uiteindelijk vonden drie interviews fysiek en twaalf interviews online, via Google Meet of Teams, plaats. De interviews werden via een audio-opname opgenomen om nadien te transcriberen. Op die manier kan een realistisch en gedetailleerd beeld worden geschetst over de persoonlijke ervaringen van de respondenten.

4.5 Data-analyse

De respondenten beoordeelden de toepasbaarheid van elke stelling in de persoonlijkheidstest op een vijf-punts Likertschaal. De antwoorden werden gecodeerd volgens tabel 5. Vervolgens werden de gecodeerde waarden per (anti-)archetype opgeteld en gedeeld door drie, wat overeenstemt met het aantal motieven.

Tabel 5: Likertschaal codering uit Miller and Pätzmann (2023)

Volledig van toepassing	Voornamelijk van toepassing	Gedeeltelijk van toepassing	Minder van toepassing	Niet van toepassing
1	0.75	0.5	0.25	0

Voor de grafische weergave van het resulterende archetypische persoonlijkheidsprofiel wordt een spinnenwebdiagram gebruikt. Een voorbeeld hiervan, in dit geval voor respondent 6, is te vinden in bijlage 4. Naast de individuele diagrammen werden ook spinnenwebdiagrammen per team opgesteld.

Deze laten visueel zien welke archetypen op teamniveau aanwezig zijn en welke ontbreken, waardoor eventuele lacunes in het team eenvoudig kunnen worden geïdentificeerd. De teamdiagrammen zijn te vinden in bijlage 5, en enkele daarvan worden later in deze masterproef besproken.

De interviews werden getranscribeerd en geanalyseerd met behulp van de *grounded theory* via Microsoft Excel. De analyse verliep in drie fasen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Deze fasen dienen om de inhoud van de interviews te bestuderen door relevante fragmenten te identificeren, verbanden te leggen tussen deze fragmenten en hoofd- en subcodes toe te wijzen (Corbin & Strauss, 1990; Mortelmans, 2007; Saunders et al., 2019). Het gebruik van deze methode maakt het mogelijk om op systematische wijze een antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen.

4.6 Ethische aspecten

Bij het uitvoeren van onderzoek komen tal van ethische aspecten kijken. Om het hoofd te bieden aan deze ethische kwesties, zijn verschillende maatregelen genomen gedurende de diverse stadia van het onderzoek. Hierbij is zorgvuldig rekening gehouden met de bescherming van de privacy en het welzijn van de deelnemers, in overeenstemming met geldende ethische richtlijnen.

Alvorens de interviews plaatsvonden, werden de respondenten voorzien van een inlichtingenblad en *informed consent* waarin ze geïnformeerd werden over bijkomende informatie zoals het doel en het proces van het onderzoek. Er werd toestemming gevraagd voor deelname en het maken van een audio-opname. Daarnaast werd benadrukt dat deelname aan het onderzoek vrijwillig en anoniem is.

Tijdens de interviews hadden de respondenten de mogelijkheid om vragen te stellen. Daarnaast verkregen ze contactgegevens voor eventuele vervolgvragen of indien er zich later bedenkingen zouden voordoen. De interviews werden getranscribeerd en de interviewdata veilig opgeslagen. Zo werden de opnames verwijderd en enkel de transcripties bewaard.

Tot slot wordt in het onderzoek pseudonimisering toegepast om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. De namen van de ondernemingen en de respondenten zijn systematisch vervangen door respectievelijk "onderneming" en "respondent", gevolgd door een nummer.

5. Resultaten

Het doel van deze masterproef is tweeledig. Enerzijds richt het onderzoek zich op het achterhalen van de archetypische samenstelling van startende ondernemersteams met universitair geschoolde oprichters. Anderzijds wordt onderzocht welke aanpassingen nodig zijn aan de ideale archetypische samenstelling zoals uiteengezet door Miller and Pätzmann (2023) binnen deze specifieke context.

In de vorig sectie is uitgebreid ingegaan op de methodologie van dit onderzoek. Hieruit werd duidelijk dat zowel persoonlijkheidstesten als semigestructureerde interviews worden gebruikt om de gestelde onderzoeksvragen te beantwoorden. Hieronder worden de resultaten van het onderzoek besproken.

5.1 Samenstelling ondernemersteams

De ideale samenstelling van een ondernemersteam omvat acht archetypen: leider, mentor, vriend, artiest, held, femme fatale, rebel en manager (Miller & Pätzmann, 2023). De persoonlijkheidstesten tonen aan dat sommige van deze archetypen sterk vertegenwoordigd zijn, terwijl andere zelden voorkomen in de bestudeerde ondernemersteams. Om de bevindingen uit de persoonlijkheidstesten te valideren, werd de oprichters gevraagd of zij elk archetype in zichzelf en hun medeoprichter(s) herkenden. In wat volgt, wordt ieder archetype individueel besproken om te bepalen in welke mate deze al dan niet aanwezig zijn in ondernemersteams met universitair geschoolde oprichters.

5.1.1 Leider

Uit de persoonlijkheidstesten blijkt dat het leider-archetype in vijf van de zeven ondernemersteams aanwezig is. Bovendien bevestigen de interviews dat in deze teams daadwerkelijk één of meerdere oprichters de rol van leider vervullen. De respondenten herkennen deze rol in zichzelf en/of hun medeoprichter(s) door het feit dat zij de strategie uitzetten, richting geven, het voortouw nemen en een zekere mate van assertiviteit tonen. Respondent 8 illustreert dit in het volgende fragment:

"Ik ben degene die het verhaal vertelt, de visie uitzet, het team inspireert. Ik verkondig ook het verhaal aan de buitenwereld. Ik stippel de weg uit en ik zeg wat de strategie is. Dat zijn echt wel leiderseigenschappen. [...] Vanaf het moment dat we iets hebben uitgesproken, ben ik degene die zegt dat we dat ook gaan doen: dat gaan we doen, die richting gaan we uit, dit zijn de to-do's, hier gaan we mee beginnen en dan is dat klaar." (Respondent 8)

In slechts twee van de zeven teams ontbrak het leider-archetype volgens de resultaten uit de persoonlijkheidstesten. Dit was namelijk het geval in onderneming 2 en onderneming 7. Dit gebrek werd bovendien bevestigd tijdens de interviews met de desbetreffende teams. De respondenten erkennen echter het belang van dit archetype om sturing te geven, moeilijke beslissingen te nemen en een visie te geven aan de onderneming. Daarom streven ze ernaar om acties te ondernemen om de leidersrol zo goed mogelijk te vervullen. Een voorbeeld van deze bevinding wordt geïllustreerd in het volgende citaat:

"Ik denk dat een leider toch wel echt belangrijk is en ik denk dat, zowel ik als respondent 15, dat niet helemaal zijn. Een leider is uitvoeringsgericht, assertief, uitgesproken, visionair. Misschien dat dat een beetje bij mij hoort, maar ik ben eerder introvert. Misschien nemen we die rol wisselend af en toe een keer op. [...] Ik merk wel dat het inspanning vraagt en dat het niet van

nature altijd gebeurt. Maar ik denk wel dat iemand die rol moet opnemen. In onze ogen gaat het soms wat traag vooruit, ook al zou je van buitenaf misschien zeggen van amai, je hebt al zo veel kunnen doen. [...] Maar ze zien dat het toch veel sneller kan en ik denk een van de redenen dat het zo traag gaat, is omdat we die leider te weinig hebben. Ik voel wel dat als wij die rol beter hadden opgenomen, dat het veel sneller had kunnen gaan.” (Respondent 14)

Respondent 14 geeft aan dat zowel hijzelf als zijn medeoprichter niet van nature beschikken over het leider-archetype, wat leidt tot een trager tempo van bedrijfsontwikkeling. Het leider-archetype is echter cruciaal voor de voortgang en groei van een onderneming. Daarom doen ze hun best om toch deze rol op te nemen, zij het op wisselende basis en met de nodige inspanning.

5.1.2 Mentor

De persoonlijkheidstesten tonen aan dat de mentor vertegenwoordigd is in elk ondernemersteam dat werd opgenomen in de steekproef. Bovendien benadrukken de respondenten tijdens de interviews dat ze de vaardigheden van een mentor belangrijk vinden en deze in zichzelf en/of hun medeoprichter(s) herkennen. Ze vinden dit archetype vooral belangrijk voor het begeleiden van jonge teamleden, het bieden van een netwerk en het bemiddelen indien nodig. In het volgende fragment illustreert respondent 7 hoe het mentor-archetype zich in hun ondernemersteam manifesteert:

“Naar mijn mening is respondent 8 wel een mentortype. [...] Dat is ook iets wat herkend wordt door onze mensen hier en wat je merkt in het algemeen. Dat is ook een rol die zij graag en goed op zich neemt. [...] Respondent 8 heeft een paar mensen die zij rechtstreeks aanstuurt, maar je merkt dat ook mensen die niet onder haar afdeling vallen, ook wel bij haar terecht kunnen voor vragen. Dat is iets dat we wel zien hier op de vloer. Dat mensen wel waarde hechten aan hetgeen dat zij te zeggen heeft.” (Respondent 7)

Dit fragment benadrukt de waarde van een mentor binnen het ondernemersteam. Het archetype overstijgt formele verantwoordelijkheden en wordt erkend en gewaardeerd door het hele team. De aanwezigheid van een mentor, die fungeert als betrouwbaar aanspreekpunt, bevordert een cultuur van ondersteuning en kennisdeling binnen de organisatie. Het vermogen om als mentor op te treden, blijkt een belangrijke factor te zijn voor de cohesie en ontwikkeling van een ondernemersteam.

5.1.3 Vriend

De resultaten van de persoonlijkheidstesten blijkt dat het vriend-archetype aanwezig is in elk van de zeven onderzochte ondernemersteams. Opmerkelijk is dat in vier van de zeven teams het vriend-archetype zelfs bij beide oprichters voorkomt. De interviews bevestigen deze bevindingen aangezien de ondernemers in staat zijn dit archetype in zichzelf en/of hun medeoprichter(s) te herkennen. Respondent 10 illustreert hoe dit zich voordoet in hun ondernemersteam:

“Ik heb zeker het gevoel dat de vriend bij ons aanwezig is. We delen openlijk over onze privé-situaties of als het daar eens een keer tegenzit of als we mindere dagen hebben, of dat we ons niet goed voelen of aan het struggelen zijn met ons energieniveau. We kunnen daar heel openlijk over vertellen. Er is altijd wel ondersteuning en begrip. En er wordt ruimte gegeven aan de andere om daarmee om te gaan of zijn tijd voor iets te pakken als dat nodig is. Dus we geven elkaar daar heel veel ruimte en vrijheid in.” (Respondent 10)

De bevindingen benadrukken de rol van het vriend-archetype in het creëren van een ondersteunende en open werkomgeving. Het vermogen om persoonlijke kwesties met elkaar te delen en elkaar te ondersteunen, draagt bij aan een gezonde teamdynamiek. Dit onderstreept het belang van sociale cohesie en emotionele ondersteuning bij het opbouwen van succesvolle startende ondernemingen.

5.1.4 Artiest

Uit de persoonlijkheidstesten en de interviews blijkt dat het artiest-archetype in elk ondernemers-team naar voren komt. De respondenten benadrukken dat met name de innovatie en creativiteit van dit archetype onmisbaar zijn voor een startup. Dit stelt de onderneming niet alleen in staat om creatieve oplossingen voor problemen te vinden, maar ook om zich te onderscheiden van andere bedrijven in de markt. Respondent 8 illustreert in het volgende fragment hoe het artiest-archetype zich manifesteert in haar ondernemersteam:

"Respondent 9 is iemand die out of the box denkt en met ideeën komt waarvan wij zeggen: dit is iets wat ik nog nooit gezien heb! Ze is een trendwatcher, ze ziet dingen alvorens de rest van de wereld die gezien heeft. Soms is zij zelfs zo voor met trends, dat wij een ontwikkeling te snel op de markt brengen, en dat een jaar later andere merken dat kopiëren of zich erop laten inspireren. [...] Ze komt met nieuwe ideeën en durft dwars te denken. Een voorbeeld daarvan is één van onze eerste ontwikkelingen. [...] Er was niemand die dat al had gemaakt, dus we zijn van nul begonnen. [...] Dat was een hele nieuwe ontwikkeling en dat was echt super vernieuwend. Het was een mega succes en dat is tot nu toe ook het meest verkochte item ever, juist omdat dat zo vernieuwend en zo een sterk onderscheidend item is. Dat was één van haar ideeën. Dus zij komt echt met vernieuwende ideeën en creaties, en ze wil die ook doordrukken. (Respondent 8)

Respondent 9 wordt omschreven als iemand die innovatieve ideeën en trends ver vooruitziet, wat een sterke invloed heeft op het succes van de onderneming. Dit benadrukt het belang van creatieve en innovatieve denkers in een ondernemersteam. Het vermogen om nieuwe trends te identificeren en unieke producten te ontwikkelen die de markt kunnen veroveren, is een cruciale factor voor het succes van een onderneming.

5.1.5 Held

Zowel uit de persoonlijkheidstesten als de interviews blijkt dat het archetype van de held aanwezig is in elk ondernemersteam. Dit archetype kan zich manifesteren in één van de oprichters, maar vaak wordt deze rol op teamniveau ingevuld, waarbij de ondernemers afwisselend de rol van held op zich nemen. Een voorbeeld hiervan wordt gegeven in het volgende citaat:

"Ik denk dat we alle twee die rol wel opnemen. Soms gaan we door perioden dat we zoiets hebben van is dit het allemaal wel waard. Je merkt dat op het moment dat iemand van ons twee twijfelt, de andere wel zoiets heeft van allee, komaan, het lukt wel. Dus ik heb wel het gevoel dat we dat vrij gebalanceerd kunnen oppakken. [...] Wanneer iemand het moeilijk heeft, gaan we de andere proberen erdoor te sleuren." (Respondent 10)

Dit citaat illustreert hoe de rol van de held dynamisch en flexibel wordt ingevuld binnen ondernemers-teams. Het vermogen om elkaar te ondersteunen en motiveren tijdens moeilijke periodes is cruciaal voor het succes van de onderneming. De afwisseling in het opnemen van de heldenrol zorgt voor een evenwichtige samenwerking en versterkt de veerkracht van het team.

5.1.6 Femme fatale

Uit de persoonlijkheidstesten blijkt dat het archetype van de femme fatale alleen aanwezig is in onderneming 2. Dit betekent dat de femme fatale in zes van de zeven ondernemersteams afwezig is. De interviews tonen echter aan dat verschillende respondenten dit archetype wel in zichzelf en/of hun medeoprichter(s) herkennen, ondanks dat dit niet uit de persoonlijkheidstesten blijkt. Dit wordt geïllustreerd in volgende citaten:

"Ik denk binnen ons team dat ik die ben. In het bedrijf ben ik het gezicht en de PR, ik trek de whole sale en de verkoop. Ik inspireer andere boetieks om ons merk als label te verkopen. Dus als PR-vrouw, verkoper, boegbeeld en gezicht, ben ik degene die de buitenwereld charmeert, enthousiasmeert en verleidt met ons verhaal [...]. Ik probeer ons idee te verkopen aan winkels, de pers en ons netwerk. [...] De femme fatale durft ook haar stekels opzetten en eens te ver gaan als het niet naar haar goesting gaat. Daar herken ik mezelf ook in, bijvoorbeeld in communicatie iets zeggen wat ik niet zou mogen zeggen of een steek geven. Ik durf heel uitgesproken zijn en ik kan klanten rond mijn vinger draaien. Maar als het niet volgens mijn plan loopt, dan word ik de ambetante versie van de femme fatale en durf ik wel eens gemeen zijn. De femme fatale heeft een toegevoegde waarde, maar tot een zekere hoogte. Soms zeggen mijn zussen tegen me 'dat had je echt niet moeten zeggen, dat is erover' en dan is de femme fatale in mij iets te ver gegaan. Maar ja, zonder femme fatale minder verkoop en minder begeesting." (Respondent 8)

"Ik dacht dat dat zeker voor een stuk in mij ging zitten omdat ik wel als degene wordt gezien die zeer doelgericht is en respondent 13 zegt ook vaak van ja, al die klanten, die vallen gewoon voor de charmes van respondent 12. Die zijn allemaal fan. Ik kan daar zeer overtuigend in zijn. Ik vind van mezelf dat ik wel daarmee moet opletten want er is een dunne grens tussen overtuigen en inspireren, en manipuleren. [...] Het is goed dat ik mijn punt wil maken, maar ik moet dus opletten dat het niet aanzien wordt als manipulatief." (Respondent 12)

De bovenstaande citaten laten zien dat zowel respondent 8 als respondent 12 eigenschappen van de femme fatale in zichzelf herkennen, ondanks dat de testresultaten dit niet bevestigen. Dit duidt op een discrepantie tussen de testresultaten en de percepties van de respondenten, wat suggereert dat de persoonlijkheidstesten mogelijk niet volledig representatief zijn. Dit wijst op de noodzaak van een verdere verfijning van het testinstrument om beter aan te sluiten bij de percepties van individuen.

5.1.7 Rebel

Opvallend is dat het archetype van de rebel slechts in drie van de zeven ondernemersteams naar voren komt volgens de persoonlijkheidstesten. Meer bepaald is dit het geval voor onderneming 5, onderneming 6 en onderneming 7. Uit de interviews blijkt dat de respondenten van deze teams dit archetype daadwerkelijk zien terugkomen binnen het team. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van het volgende fragment:

"Ik zal eerder een rebel zijn dan respondent 11. [...] Het boek is daar een goed voorbeeld van. De titel van het boek is [geanonimiseerde titel]. Respondent 11 vond dat geen goed idee omdat 10 jaar geleden al een boek geschreven is met die titel. Hij had zoiets van SEO²-gewijs is dat niet goed want als mensen op Google gaan zoeken, gaan ze misschien bij die andere terecht komen. Ik had zoiets van boeie. Ik heb daar dus niet geluisterd en ja, andere mensen zeiden dat ook. Ik heb wel snel de neiging om mijn ideeën te volgen. Dat is een stuk dat rebelse want ik doe mijn goesting. Ik kan daar ook wel in doorslaan [...] waardoor ik respondent 11 onvoldoende meeneem met wat ik bezig ben. Ik moet hem voldoende betrekken en hem niet het gevoel geven dat ik een lonely wolf ben die enkel zijn goesting doet. Dat is mijn valkuil." (Respondent 10)

Respondent 10 laat aan de hand van het bovenstaande citaat zien dat hij de rebel in zichzelf herkent en hij erkent dat dit soms een valkuil kan zijn. Daarnaast zien de meeste respondenten een lichte versie van de rebel in zichzelf en/of hun medeoprichters, waarbij kritisch denken en het in vraag stellen centraal staan. Ze beschouwen zichzelf niet als een rebel pur sang en handelen altijd in het belang van het bedrijf. Een voorbeeld van deze bevinding wordt geïllustreerd in het volgende citaat:

"In een lichte versie van de rebel zie ik een waardevolle bijdrage. Maar goed gekadreed, zal ik maar zeggen. Een rebel is positief mits in balans gebracht met het belang van het bedrijf. [...] Als het iemand is die gewoon constant kritiek geeft op de rest, of weet ik veel wat, dan is dat moeilijk. Zolang de rebel de overkoepelende visie van het team volgt, kan hij een positieve bijdrage leveren. En dan herken ik daar wel iets in van respondent 14. Hij is zeker geen groepsdenker, hij is zeker iemand die onconventioneel kan zijn, maar nooit puur omwille van zichzelf, altijd in functie van het grotere belang. En dan is dat wel heel erg positief." (Respondent 12)

Het bovenstaande citaat toont aan dat respondent 11 een subtiel vorm van rebellie bij haar medeoprichter waarneemt. Gelijkaardige bevindingen kwamen naar voren tijdens verschillende interviews, hoewel deze lichte variant niet wordt weerspiegeld in de resultaten van de persoonlijkheidstesten.

5.1.8 Manager

Uit de interviews blijkt dat in elk ondernemersteam minstens één oprichter de capaciteiten van een manager bezit. Daarnaast vermelden diverse respondenten dat elk teamlid bepaalde managementvaardigheden heeft, waardoor ze elkaar kunnen aanvullen. Verder geven de respondenten aan dat deze vaardigheden voornamelijk betrekking hebben op het administratieve en financiële aspect van de bedrijfsvoering, die essentieel zijn voor de duurzame voortgang van een bedrijf. Respondent 1 en respondent 9 illustreren hoe dit archetype zich manifesteert in hun ondernemersteam:

"Respondent 2 heeft dit archetype heel sterk in zich. Zo doet hij bijvoorbeeld onze financiën en aangezien we onder een investeerdersgroep zitten, worden we geauditeerd en moeten we ook regelmatig forecasten en begrotingen bezorgen. Dat is echt wel respondent 2 zijn ding. Hij doet ook de facturatie. Ik vind dat hij daar meer structuur in heeft, want ik kan wel wat meer chaotisch zijn met mijn ADHD-brein. Bij mij is dat alles tegelijk." (Respondent 1)

² SEO staat voor Search Engine Optimization en wordt in het Nederlands vertaald als zoekmachineoptimalisatie. Het omvat een verzameling technieken en strategieën die worden toegepast om de zichtbaarheid van een website of webpagina in de zoekresultaten van zoekmachines zoals Google te verbeteren (Duò, 2023; Van Elk, 2024).

"Uiteindelijk doet iedereen dat voor zijn departement. Respondent 8 is manager van marketing en sales. Ik ben manager van aankoop en administratie, logistiek en boekhouding. En respondent 7 is manager van HR en ook een beetje van aankoop. Dus iedereen managet zijn eigen team eigenlijk. Dus ik denk dat we alle drie wel wat managers zijn." (Respondent 9)

Deze fragmenten geven inzicht in hoe de respondenten het archetype van de manager binnen hun ondernemersteam ervaren. In sommige teams vervult één oprichter de rol van manager, terwijl in andere teams alle oprichters zich als manager profileren. Kortom, in elk ondernemersteam is ten minste één manager aanwezig. Het is belangrijk op te merken dat er geen resultaten beschikbaar zijn uit de persoonlijkheidstesten voor het manager-archetype omdat dit aspect niet in de vragenlijst werd onderzocht.

5.2 Aanpassing ideale archetypische samenstelling

De ideale samenstelling van ondernemersteams, zoals uiteengezet door Miller and Pätzmann (2023), omvat acht archetypen: leider, mentor, vriend, artiest, held, femme fatale, rebel en manager. Deze masterproef onderzoekt of deze samenstelling moet worden aangepast voor ondernemersteams met oprichters die een universitaire achtergrond hebben. Om dit te bepalen, werd tijdens de interviews bevraagd welk belang de respondenten hechten aan elk archetype.

Uit de persoonlijkheidstesten en de semigestructureerde interviews blijkt dat de samenstelling zoals voorgesteld door Miller and Pätzmann (2023) enige aanpassingen behoeft. Andere archetypen blijken namelijk dominant te zijn in de bestudeerde ondernemersteams en worden door de respondenten als waardevol ervaren. Daarnaast beschouwen de respondenten bepaalde archetypen uit de ideale samenstelling als minder essentieel. Hieronder volgen zes aanbevelingen voor aanpassingen aan de ideale archetypische samenstelling voor ondernemersteams met universitair geschoolde oprichters.

5.2.1 Mentor

Uit de interviews blijkt dat het mentor-archetype niet als essentieel wordt beschouwd binnen het oprichtersteam zelf. De meerderheid van de respondenten geven aan dat deze rol beter door een externe partij kan worden vervuld, wat belangrijk wordt geacht voor de ontwikkeling van de onderneming als geheel. Dit stelt hen in staat om mentorschap te zoeken dat aansluit bij de specifieke behoeften en de fase waarin het bedrijf zich bevindt. Respondent 6 illustreert dit met het volgende citaat:

"In het algemeen vind ik dat wel belangrijk, maar onder oprichters minder. Ik denk dat dit typisch iets is dat je buiten het oprichtersteam nodig hebt. [...] We hebben ook in elk stadium van het bedrijf gezocht naar mensen die die rol kunnen vervullen buiten het team. Dat is ook afhankelijk van het stadium waarin je zit. Van startup coaches in het begin tot leden van de Raad van Bestuur die informatie of advies kunnen geven op dit moment. Zo heeft elk stadium van het bedrijf wel zijn eigen soort mentorschap." (Respondent 6)

Deze zienswijze wordt onder meer gedeeld door respondent 2, die benadrukt dat een mentor geen deel moet uitmaken van het dagelijkse reilen en zeilen van het ondernemersteam, maar eerder als een externe adviseur moet fungeren:

"Ik denk dat de mentor, ook weer uit eigen ervaring, iemand is die niet in uw ondernemersteam zit, maar erbuiten staat. Het is iemand die ervaring heeft op uw gebied of uit een volledig ander bedrijf, maar waar je niet dagdagelijks mee samenwerkt. [...] Vaak weet je als oprichters, vind ik, evenveel. Je kunt elkaar niet gaan mentoren want je bent samen aan een koord aan het trekken, terwijl iemand die daarbuiten staat, vind ik, kan dat wel." (Respondent 2)

Deze uitspraken benadrukken het belang van extern mentorschap voor oprichtersteams. Terwijl de oprichters aan dezelfde doelen werken en vergelijkbare ervaringen delen, kan een externe mentor een waardevolle, objectieve bron van kennis en advies bieden. Dit benadrukt de noodzaak om het mentor-archetype buiten het oprichtersteam te positioneren, waar het een meer onafhankelijke en waardevolle bijdrage kan leveren aan de groei en ontwikkeling van de onderneming.

5.2.2 Vriend

De respondenten hebben uiteenlopende perspectieven betreffende de rol van vriendschap binnen ondernemersteams. Er bestaan verschillende meningen omtrent het belang en de impact van een vriendschapsband op de bedrijfsvoering. Enerzijds zijn er respondenten die het vriend-archetype niet essentieel vinden omdat een vriendschapsband de gang van zaken kan compliceren. Anderzijds zijn er respondenten die de vriend als onmisbaar beschouwen voor een succesvol ondernemersteam.

Respondent 1 illustreert in het volgende citaat waarom hij vindt dat het vriend-archetype niet nodig is in een ondernemersteam. Hij stelt dat vriendschap binnen het team aanvankelijk als positief werd gezien, maar uiteindelijk meer nadelen dan voordelen bleek te hebben. Hij merkt op dat te hechte vriendschapsbanden professionele relaties kunnen bemoeilijken:

"We hebben altijd zoiets gehad van onze startup is een cultuur van vrienden. [...] Maar ik ben daar niet meer van overtuigd. In de end of de day draait het daar niet om. Ik wil niet zeggen dat je ze moet afbeulen. Maar als je te betrokken wordt, maakt dat sommige dingen moeilijker: feedback geven, ontslaggesprekken, mensen aansturen. Ik vind daarom de professionele relatie belangrijker dan die vriendschap. [...] Ik denk dat dit als capaciteit minder belangrijk is. Je moet feedback kunnen geven zonder dat je moet nadenken over 'we zijn vrienden'. [...] In IT is het moeilijk om mensen te vinden en als je mensen vindt, hebben die altijd het idee van 'ik kan altijd ergens anders gaan werken'. We probeerden dat te compenseren door die vriendschapsband, maar uiteindelijk geeft dat niet veel meerwaarde voor het bedrijf, in tegendeel." (Respondent 1)

Respondent 5 deelt deze opvatting en benadrukt dat vriendschap objectieve besluitvorming kan belemmeren. Hij wijst op het belang van wederzijds respect en erkenning binnen het team, maar stelt dat dit niet per se voort moet komen uit een vriendschapsband:

"De vriend vind ik in het management [...] minder belangrijk en zelfs soms een beetje gevaarlijk omdat je soms keuzes moet maken en dan kan het objectieve keuzes in de weg staan. [...] Ik zou ook niet zeggen dat er een vriendschapsband is tussen respondent 6 en mij, maar er is wel een zeer groot wederzijds respect en erkenning van elkaar eigenlijk. Het vriend zijn is dus niet per se nodig, maar een vorm van respect en luisteren is absoluut een must." (Respondent 5)

Het standpunt dat respondent 5 aanhaalt, kwam frequent naar voren tijdens de interviews. De respondenten die het vriend-archetype niet als essentieel beschouwen in het ondernemersteam,

vinden elementen zoals respect, vertrouwen, begrip en erkenning wel cruciaal. Zij geven echter aan dat deze eigenschappen niet noodzakelijk aan de vriend gekoppeld moeten zijn, maar bijvoorbeeld ook bij een goede leider aanwezig kunnen zijn. Respondent 6 illustreert dit met het volgende citaat:

"Ik denk dat ik een goede vriend ben voor mijn vriendin en buiten mijn werk, maar binnen mijn werk zie ik dat meer als leiderschapseigenschappen dan als vriendeigenschappen. Ik luister naar mijn medewerkers als leider, niet zo zeer omdat ik hun vriend wil zijn. [...] Ook als er persoonlijke problemen zijn, dan luister ik, maar ik probeer niet emotioneel betrokken te geraken. Ik denk dat ze dat ook wel altijd voelen dat ik een emotionele afstand behoud." (Respondent 6)

In contrast met de respondenten die bovenstaande meningen delen, zijn er verschillende anderen die de vriend als onmisbaar beschouwen voor een succesvol ondernemersteam. Zij benadrukken het belang van menselijke aspecten binnen de onderneming, zoals de capaciteit om elkaar uit de nood te helpen, je thuis voelen op het werk, en weten dat je met je zorgen bij je medeoprichter terecht kunt. Respondent 7 en respondent 10 illustreren dit met volgende citaten:

"Ik vind de vriend heel belangrijk in een team want er is een nauwe samenwerking nodig. [...] Er is niet alleen uw ondernemersteam, maar ook een heel ondersteunend team in uw onderneming: je medewerkers. Wij merken dat de band in een team, de vertrouwensband, de nabijheid en zelfs een beetje het afstappen van het hele hiërarchische, [...] dat dat wel echt het presteren van een onderneming kan versterken. Je merkt dat je als onderneming zo sterk bent als elke schakel in je team. Daarom vinden wij het heel belangrijk dat ons team zich vertrouwd voelt, tot een vriend bijna, niet zomaar een baas of een werkgever, maar gewoon dat er een betere vertrouwensband is om zo ook beter te kunnen op elkaar bouwen, vertrouwen en functioneren." (Respondent 7)

"Dat is eigenlijk zoals in een relatie: het ondersteunen van anderen wanneer er moeilijkheden zijn, professioneel of privé. Ik denk ook dat, naast het huwelijk of een intieme relatie, dat werk het grootste deel is van uw tijd dat je spendeert. Dus daar iemand hebben waar je terecht kunt met jouw zorgen, lijkt mij meer en meer belangrijk te worden. Vroeger waren dat nog heel gescheiden werelden, maar ik denk nu in de moderne maatschappij, en ik denk ook met de opkomende generaties, dat het u thuis kunnen voelen op werk en daar de nodige ondersteuning hebben, dat dat wel een enorm belangrijke is." (Respondent 10)

Deze uiteenlopende standpunten tonen dat de waarde van vriendschap binnen een ondernemersteam in vraag kan worden gesteld. De voordelen liggen vooral in het respect, vertrouwen en begrip die gepaard gaan met het vriend-archetype. Hieruit rijst de vraag of dit archetype wel essentieel is.

5.2.3 Femme fatale

De interviews tonen aan dat de femme fatale niet als noodzakelijk wordt beschouwd binnen een ondernemersteam. De meerderheid van de respondenten benadrukt dat dit archetype, gekenmerkt door potentieel manipulatieve en verleidelijke eigenschappen, mogelijk meer problemen veroorzaakt dan voordelen oplevert. Deze bevinding wordt geïllustreerd in het volgende fragment:

"Wij missen de femme fatale niet. Het zou misschien helpen om wat dingen extra binnen te halen, maar ik denk dat we achteraf er eerder problemen mee zouden hebben. Dat we dan misschien dingen gaan beloven of starten waarvan we achteraf zien dat het niet haalbaar is of maar half

resultaat oplevert. Dus ook op dat vlak zijn we heel duidelijk en eerlijk naar klanten toe. We bekijken wat mogelijk is en als het niet gaat, zeggen we dat ook gewoon. We hebben zelfs al dingen niet gedaan omdat we de kans te groot is dat het niet lukt. We gaan dus niet manipuleren om dat toch binnen te halen.” (Respondent 1)

Uit het fragment blijkt dat respondent 1 de voorkeur geeft aan duidelijkheid en eerlijkheid tegenover de klant in plaats van manipulatie. Diverse andere respondenten delen deze opvatting en geven de voorkeur aan oprechtheid en rationaliteit. Respondent 6 illustreert dit in het volgende citaat, waarbij hij het belang benadrukt om klanten op een rationele manier te benaderen voor langdurig succes:

“Ik denk niet dat de femme fatale nodig is, maar het moet ook niet het omgekeerde zijn natuurlijk. Ik bedoel, je moet mensen op hun gemak kunnen stellen en je moet ze een goed gevoel kunnen geven, maar dat wil niet zeggen dat je ze moet manipuleren. Ik denk dus dat het niet nodig is om dit archetype in je team te hebben. [...] Ik overtuig mensen liever op basis van een rationele redenering, ook omdat ik dan achteraf veel meer aan de mensen ga hebben die ik heb overtuigd, dan dat ik mensen manipuleer in mij te helpen en ze eigenlijk moet blijven manipuleren om ze in de waan te laten.” (Respondent 6)

De resultaten suggereren dat het archetype femme fatale als overbodig en potentieel schadelijk wordt beschouwd. De meerderheid van de respondenten verkiest een benadering die gebaseerd is op eerlijkheid, rationaliteit en inhoudelijke expertise. Volgens hen leidt dat tot duurzamer succes en betrouwbaardere klantrelaties.

5.2.4 Rebel

Uit de interviews blijkt dat het rebel-archetype binnen ondernemersteams niet als essentieel wordt gezien. De respondenten geven aan dat kritisch denken belangrijk is, maar dat dit niet gekoppeld hoeft te zijn aan de rebel. Respondent 12 benadrukt dat andere archetypen, zoals de leider en de artiest, ook kritisch zijn en dat het afwijken van de norm geen doel op zich moet zijn:

“Daar ben ik geen fan van. Ik denk dat er andere archetypen zijn die ook kritisch zijn en dingen in vraag stellen. Een leider en een artiest doen dat ook sowieso. [...] Ik denk alleen, als afwijken een doel op zich wordt, dan hoeft het niet voor mij. Daar gaat het niet om. Dat is voor mij niet iets verstandig in vraag stellen. [...] Ik krijg bij de rebel te veel het gevoel dat het in vraag stellen en het anders doen een doel op zich wordt en niet zozeer omwille van de toegevoegde waarde erachter, en dan haak ik af. Dan denk ik nee, dat brengt in mijn bedrijf niets bij. [...] Iemand die gewoon constant in een meeting wil afwijken van de rest, omdat dat nu eenmaal is wie dat hij is, dan draait het om hem en niet meer om het bedrijf.” (Respondent 12)

Respondent 7 sluit zich aan bij deze mening en stelt ook dat het rebel-archetype niet noodzakelijk is voor een kritische houding. Sterker nog, zij merkt op dat rebels gedrag zelfs schadelijk kan zijn voor de onderneming als het te ver doorslaat:

“Ik denk niet dat je een rebel-archetype moet zijn om kritisch te zijn. Ik zou zeggen dat de rebel niet echt nodig is. Kritisch zijn wel, creatief ook, maar rebels, daar zie ik niet meteen een voordeel van in een ondernemingsteam. [...] Een uitgesproken artiest is wel belangrijk, maar wanneer het overhelt naar rebel-zijnde, nee. Ondernemingen moeten, net als iedereen, aan de wet voldoen

en de regels volgen, en daar zijn strenge controles op. Ik kan me inbeelden dat als iemand te veel zijn voeten overal aan veegt, dat je wel eens in aanraking komt met de wet, de fiscus of weet ik veel welke instantie die ervoor zorgt dat uw bedrijf niet blijft bestaan.” (Respondent 7)

Deze uitspraken suggereren dat de rebel, net als de femme fatale, binnen ondernemersteams als onnodig en mogelijk schadelijk wordt beschouwd. Respondenten benadrukken het belang van een kritische en creatieve houding, maar zien geen noodzaak voor het rebelse gedrag dat kenmerkend is voor dit archetype. Ze vrezen dat te veel rebelsheid leidt tot conflicten, inefficiënties en problemen. Daarom pleiten zij voor een balans waarbij kritisch en creatief denken wordt gestimuleerd zonder af te wijken van de fundamentele normen en waarden van het bedrijf.

5.2.5 Explorer

De persoonlijkheidstesten tonen aan dat andere archetypen, naast de acht die zijn opgenomen in de ideale archetypische samenstelling van Miller and Pätzmann (2023), dominant zijn in de bestudeerde ondernemersteams. Bovendien blijkt uit de semigestructureerde interviews dat bepaalde archetypen, namelijk de explorer en de amazone, door de respondenten als waardevol worden beschouwd, zelfs waardevoller dan de acht archetypen van Miller and Pätzmann (2023).

Uit de persoonlijkheidstesten blijkt dat de explorer in vijf van de zeven ondernemersteams aanwezig is. Bovendien geeft de meerderheid van de respondenten aan dat dit archetype een aanzienlijke meerwaarde biedt voor een onderneming. De explorer wordt gekenmerkt door een nieuwsgierige en experimentele houding, waarbij allerlei nieuwe ideeën en creatieve oplossingen worden verkend. Een samenvatting van dit archetype en zijn belangrijkste kenmerken is te vinden in bijlage 6. Hieronder illustreren respondent 6 en 12 hoe dit archetype een belangrijke rol speelt in een onderneming:

“Dit heeft zeker een meerwaarde. Respondent 5 gaat achter veel dingen aan die op het eerste zicht helemaal niet interessant zijn, maar waar dan toch elementen inzitten die goed zijn. Je komt daardoor veel zaken te weten die je anders niet te weten zou komen. [...] Bijvoorbeeld rond motorcontrole. De standaard manier om motoren te controleren is met een sensor. Respondent 5 had zitten zoeken naar manieren om dat sensorloos te doen. Daarbij kan je zeggen van: ‘Waarom zou je dat doen? Omdat het kan!’ [...] Vandaag is het één van de USP’s van het bedrijf dat we die sensoren niet nodig hebben, waardoor we kosten besparen en een robuustere oplossing hebben. Dus dat is een voorbeeld van hoe de explorer ons heeft geholpen.” (Respondent 6)

“In het begin is vooral dat innovatieve belangrijk, het dingen in vraag stellen, nieuwsgierig zijn naar hoe dingen anders kunnen, nieuwsgierig zijn naar vernieuwing en tegelijkertijd de discipline hebben om daar iets mee te doen. Dat zijn voor mij toch de kernvoorwaarden om iets waardevol uit de grond te stampen.” (Respondent 12)

Daarnaast tonen de interviews aan dat de respondenten een sterk verwantschap zien tussen het artiest- en explorer-archetype. Terwijl sommigen de voorkeur geven aan de explorer, blijven anderen de artiest verkiezen. Deze bevindingen worden geïllustreerd in de volgende fragmenten:

“Dit kan misschien de artiest vervangen, maar ik denk dat er een groot stuk overlapping is. Je hebt iemand nodig die open staat voor ideeën, iemand die dingen wil proberen.” (Respondent 3)

"Dat leunt aan bij de artiest op een bepaalde manier. [...] Dat is een heel dunne lijn voor mij. Een explorer is wel meer degene die echt gaat ervaren." (Respondent 11)

"Ik vind dit wel een heel belangrijke. Ik weet nog in het begin de rebel en de artiest, maar ik denk dat ik de explorer belangrijker vind dan de artiest en de rebel." (Respondent 1)

"Dat is ook dat stuk artiest, hè. Ik denk dat dat heel hard samengaat daar mee. Ik denk dat deze overheerst boven de artiest, ik denk dat de artiest wel belangrijker is." (Respondent 2)

Samenvattend blijkt volgens de respondenten dat het explorer-archetype een zekere meerwaarde kan bieden, vooral vanwege zijn vermogen om onconventionele oplossingen en innovatieve ideeën te bedenken. Gezien de sterke overlap met het artiest-archetype, rijst de vraag welk archetype de grootste toegevoegde waarde kan bieden binnen een ondernemersteam.

5.2.6 Amazone

De persoonlijkheidstesten tonen aan dat de amazone in zes ondernemersteams voorkomt, wat dit archetype dominant maakt onder de bestudeerde teams. Daarnaast blijkt uit de interviews dat besluitvaardigheid, onafhankelijkheid en vastberadenheid cruciaal zijn voor sterk ondernemerschap. Dit zijn allemaal eigenschappen die inherent zijn aan het amazone-archetype. Een beknopt overzicht van dit archetype en haar belangrijkste kenmerken kan geraadpleegd worden in bijlage 7. Meerdere respondenten benadrukken dat het nemen van beslissingen, zelfs in onzekere situaties, essentieel is voor het succes van een bedrijf. Respondent 1 illustreert dit door te benadrukken hoe belangrijk het is om knopen door te hakken, zelfs wanneer niet alle informatie beschikbaar is:

"Er moeten dikwijls knopen doorgehakt worden en dan heb je iemand nodig die onafhankelijk van anderen kan zeggen 'we doen het nu zo'. Er kan heel veel onderzoek en heel veel dingen worden gedaan, maar risico is er altijd. Soms kom je er niet uit en dan heb je iemand nodig die zegt 'kijk, we doen dit'. In de praktijk kunnen dat operationele codebeslissingen zijn. Dat kan bijvoorbeeld ook gaan over met welke software we gaan werken. Dan zeg ik soms tegen respondent 2: 'Hoe zou je dat doen?' en als hij iets zegt, dat volg ik dat ook gewoon. Dat kan soms de foute keuze zijn, maar dan is het zo." (Respondent 1)

Uit dit citaat blijkt dat de kenmerken van de amazone essentieel zijn voor het nemen van belangrijke beslissingen. Daarnaast onderstrepen diverse respondenten het belang van geloof in eigen ideeën als fundamentele eigenschap voor ondernemerschap. Het hebben van goede ideeën is dus niet alleen belangrijk; ook de moed en vastberadenheid om beslissingen te nemen en door te zetten, zelfs indien er risico's aan verbonden zijn, zijn cruciaal. Daarom worden besluitvaardigheid en onafhankelijkheid als essentieel gezien voor het succes van een ondernemersteam. Dit suggereert dat het amazone-archetype een waardevolle toevoeging zou zijn aan de ideale archetypische samenstelling.

6. Discussie

Zoals eerder aangegeven, is het doel van dit onderzoek tweeledig. Ten eerste richt het zich op het identificeren van de archetypische samenstelling van ondernemersteams met universitair geschoolde oprichters. Ten tweede onderzoekt het welke aanpassingen nodig zijn aan de ideale archetypische samenstelling, zoals beschreven door Miller and Pätzmann (2023), binnen deze specifieke context.

Op basis van persoonlijkheidstesten en semigestructureerde interviews werden zowel kwantitatieve als kwalitatieve data verzameld om de onderzoeksvragen te beantwoorden. In de voorgaande sectie zijn de resultaten van het onderzoek uitvoerig besproken. In dit deel wordt de theoretische bijdrage van het onderzoek behandeld, gevolgd door implicaties voor de praktijk, de beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

6.1 Theoretische contributie

6.1.1 Archetypische samenstelling ondernemersteams

Dit onderzoek verrijkt de bestaande literatuur over de invloed van persoonlijkheidskenmerken op teamvorming binnen startende ondernemingen. Aan de ene kant wordt onderzocht of de optimale samenstelling van ondernemersteams, zoals beschreven in het onderzoek van Miller and Pätzmann (2023), van toepassing is voor startende ondernemingen met universitair geschoolde oprichters. Aan de andere kant biedt deze studie diepere inzichten in de ideale archetypische samenstelling van teams binnen deze specifieke context en formuleert het zes suggesties ter verbetering.

De ideale samenstelling van ondernemersteams, zoals uiteengezet door Miller and Pätzmann (2023), omvat acht archetypen: de leider, mentor, vriend, artiest, held, femme fatale, rebel en manager. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat deze samenstelling slechts gedeeltelijk van toepassing is in de context van deze masterproef. Uit de persoonlijkheidstesten blijkt dat vier archetypen in elk team voorkomen: de mentor, vriend, held en artiest. De leider komt voor in vijf van de zeven teams, terwijl de rebel slechts in drie teams aanwezig is. De meest opvallende bevinding betreft de femme fatale, die slechts in één van de zeven teams voorkomt. Deze resultaten suggereren dat bepaalde archetypen, namelijk de anti-archetypen, niet dominant zijn in de onderzochte ondernemersteams.

Uit de interviews blijkt dat de respondenten in de meeste gevallen de resulterende archetypische persoonlijkheidsprofielen in zichzelf en hun medeoprichter(s) herkennen. Er waren echter een aantal gevallen van discrepantie tussen de resultaten van de persoonlijkheidstest en de percepties van de respondenten. Dit was vooral opvallend bij het archetype van de femme fatale. Hoewel dit archetype niet dominant naar voren kwam uit de test, herkenden respondenten de femme fatale wel in zichzelf en/of hun medeoprichter(s). Deze discrepantie suggereert dat de persoonlijkheidstest mogelijk niet volledig de nuances van bepaalde archetypen weet vast te leggen. Dit wijst op de noodzaak van een verdere verfijning van de testinstrumenten om beter aan te sluiten bij de percepties van individuen.

In deze masterproef is tevens onderzocht of aanpassingen aan de ideale archetypische samenstelling nodig zijn voor de specifieke context van startende ondernemingen met universitair geschoolde oprichters. Miller and Pätzmann (2023) beschouwden de mentor als essentieel binnen een startend ondernemersteam. Uit de interviews blijkt dat de respondenten het hier niet mee eens zijn. Zij geven

de voorkeur aan het extern aanwerven van een mentor, afhankelijk van de fase waarin het bedrijf zich bevindt, om zo de benodigde kennis en expertise te verkrijgen.

De resultaten van het onderzoek laten zien dat respondenten een overmatige aanwezigheid van het vriend-archetype als schadelijk voor het team beschouwen. De waarde van dit archetype ligt in het respect, vertrouwen en begrip die het met zich meebrengt. Miller en Pätzmann (2023) waarschuwen eveneens voor de risico's van een te dominant vriend-archetype binnen het ondernemersteam. Het is belangrijk om een balans te vinden waarbij de positieve aspecten van het archetype behouden blijven, zonder dat de professionele dynamiek en objectiviteit van het team worden ondermijnd.

Uit deze studie blijkt dat de anti-archetypen rebel en femme fatale geen noodzakelijke voorwaarden zijn voor een succesvol ondernemersteam. Hoewel deze archetypen een positieve bijdrage kunnen leveren, zoals het aannemen van een kritische houding, kunnen andere archetypen deze rol ook vervullen. De resultaten wijzen erop dat ondernemers de rebel en de femme fatale als potentieel schadelijk beschouwen en liever niet met deze archetypen willen samenwerken. Dit staat in contrast met het onderzoek van Miller en Pätzmann (2023), die de rebel en de femme fatale als essentieel voor een ondernemersteam beschouwen.

Verder toont dit onderzoek aan dat twee andere archetypen uit het model van Pätzmann and Hartwig (2018), namelijk de explorer en de amazone, bijzondere waarde toevoegen aan een ondernemers-team en bovendien in de meerderheid van de bestudeerde teams aanwezig zijn. In het onderzoek van Miller and Pätzmann (2023) stonden de explorer en de amazone daarentegen onderaan de lijst wat betreft de relevantie voor het succes van een ondernemersteam. De respondenten in deze studie zijn echter van mening dat deze belangrijker zijn dan de eerder besproken anti-archetypen, namelijk de rebel en de femme fatale.

6.1.2 Universitaire opleiding

De bevindingen hierboven zijn specifiek gericht op ondernemersteams met universitair geschoolde oprichters. De ideale archetypische samenstelling zoals voorgesteld door Miller and Pätzmann (2023) is daarentegen van toepassing op de algemene ondernemerspopulatie. Deze studie laat zien dat het opleidingsniveau, met name een universitaire opleiding, invloed heeft op de ideale archetypische samenstelling van een ondernemersteam. Dit komt door de complexe en wederzijdse relatie tussen de persoonlijkheid van een individu en zijn of haar opleidingsniveau (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003b; Schurer et al., 2015).

Lundberg (2013) toont in zijn onderzoek aan dat aangenaamheid positief samenhangt met de kans om succesvol af te studeren aan een universiteit. Dit wordt bevestigd door Schurer et al. (2015) en Kassenboehmer et al. (2018), die aangeven dat studenten tijdens hun universitaire studie vaak een toename in aangenaamheid ervaren, wat wijst op een sterkere neiging tot samenwerking. Personen die hoog scoren op aangenaamheid zijn doorgaans empathisch, behulpzaam en vertrouwen anderen gemakkelijk. Ze zijn geneigd om conflicten te vermijden en streven ernaar om anderen tevreden te stellen (Mammadov, 2022; Schurer et al., 2015; Zell & Lesick, 2022). Deze eigenschappen kunnen verklaren waarom universitair geschoolde oprichters de rebel en de femme fatale liever niet in hun team opnemen. De rebel kan namelijk chaos veroorzaken, de groepscohesie vernietigen en bijgevolg problemen creëren binnen het team (Miller & Pätzmann, 2023). De femme fatale kan manipulatief,

arrogant en narcistisch zijn waardoor ze het vertrouwen binnen het team kan beschadigen (Miller & Pätzmann, 2023). Aangezien individuen die hoog scoren op aangenaamheid geneigd zijn om anderen gemakkelijk te vertrouwen en conflicten te vermijden, hebben ze over het algemeen moeite met het omgaan met de uitdagende aard van zowel de rebel als de femme fatale.

Verschillende studies hebben aangetoond dat er een negatief verband bestaat tussen hoge niveaus van extraversie en de kans om een universitaire studie af te ronden (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003b; Lundberg, 2013; Schurer et al., 2015). Dit suggereert dat universiteitsstudenten die hun opleiding succesvol afronden vaker introvert zijn en minder behoefte hebben aan socialisatie (Ciorbea & Pasarica, 2013). Dit kan verklaren waarom de respondenten het archetype van de vriend beperken tot het tonen van respect, vertrouwen en begrip, waarbij de professionele relatie steeds prevaleert boven de vriendschappelijke band tussen de teamleden.

Het onderzoek van Lundberg (2013) toont aan dat openheid voor ervaringen positief samenhangt met de kans om succesvol af te studeren aan een universiteit. Hieruit volgt dat universiteitsstudenten eerder geneigd zijn om nieuwe ervaringen, ideeën en veranderingen te omarmen (Mammadov, 2022; Schurer et al., 2015; Zell & Lesick, 2022). Deze bevinding verklaart waarom het explorerer-archetype sterk aanwezig is in ondernemersteams met universitair geschoolde oprichters. Dit archetype wordt namelijk gekenmerkt door een nieuwsgierige en experimentele houding, waarbij voortdurend nieuwe ideeën en creatieve oplossingen worden verkend (Miller & Pätzmann, 2023).

Uit de literatuur blijkt dat individuen die hoog scoren op consciëntieusheid een grotere kans hebben om een universitair diploma te behalen (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003a; Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003b; Lundberg, 2013; Schurer et al., 2015). Deze persoonlijkheidsdimensie geeft aan hoe georganiseerd, verantwoordelijk en doelgericht een persoon is. Mensen die hier hoog op scoren zijn gedisciplineerd, nauwgezet en hebben een sterke wil om hun doelen te bereiken (Mammadov, 2022; Schurer et al., 2015; Zell & Lesick, 2022). Deze dimensie kan worden geassocieerd met de amazone omdat eigenschappen zoals onafhankelijkheid, besluitvaardigheid, vastberadenheid en zelfdiscipline kenmerkend zijn voor dit archetype (Miller & Pätzmann, 2023). Dit verklaart waarom de amazone prominent aanwezig is in ondernemersteams met universitair geschoolde oprichters.

6.2 Praktische implicaties

Naast theoretische bijdragen heeft dit onderzoek ook praktische implicaties. Deze implicaties hebben betrekking op diverse actoren, waaronder individuele ondernemers, bestaande ondernemersteams, en externe partijen zoals investeringsmaatschappijen, incubators en accelerators.

Ten eerste heeft deze studie implicaties voor **individuele ondernemers**. Wanneer ondernemers een businessidee hebben en op zoek zijn naar andere ondernemers om dit idee samen te realiseren, kunnen zij streven naar de ideale archetypische samenstelling voor startende ondernemingen. Door bewust te zoeken naar een balans tussen de verschillende relevante archetypen bij het samenstellen van teams, kan een optimaal team op basis van persoonlijkheid worden verkregen. Dit zorgt ervoor dat alle benodigde kenmerken aanwezig zijn, conflicten kunnen worden voorkomen en zowel creativiteit als productiviteit worden gestimuleerd. Deze benadering kan leiden tot meer effectieve samenwerkingsverbanden en betere resultaten voor ondernemingen.

Dit onderzoek heeft niet alleen belangrijke implicaties voor individuele ondernemers, maar ook voor **bestaande ondernemersteams**. Door inzicht te krijgen in de archetypen van teamleden kunnen teams hun samenwerking aanzienlijk optimaliseren. Dit kan namelijk helpen bij het toewijzen van rollen en verantwoordelijkheden binnen een team. Bijvoorbeeld, een persoon met een dominant leider-archetype kan beter geschikt zijn voor leidinggevende rollen waar snelle besluitvorming vereist is, terwijl een individu met een artiest-archetype ruimte moet krijgen om zijn creatieve geest te laten werken. Op die manier kan de rolverdeling worden aangepast aan de sterke punten van individuele teamleden, wat leidt tot een betere taakverdeling, efficiëntere uitvoering van taken, en een meer harmonieuze teamdynamiek.

Inzicht in de archetypische samenstelling van het team kan tevens bijdragen aan het bevorderen van het werkklimaat. Het stelt teamleden in staat om elkaars sterke punten te respecteren en te erkennen, wat de algehele teamdynamiek ten goede komt. Ten slotte kunnen teams strategieën ontwikkelen om conflicten die ontstaan door bepaalde archetypen of een oververtegenwoordiging ervan effectief aan te pakken en om te buigen naar constructieve samenwerking. Kortom, deze studie draagt bij aan het verbeteren van de effectiviteit, resultaten en groei van ondernemersteams.

Ten slotte brengt dit onderzoek praktische implicaties met zich mee voor **externe partijen**, zoals investeringsmaatschappijen, incubators en accelerators. Investeerders kunnen de inzichten uit deze masterproef gebruiken om startende ondernemersteams beter te beoordelen. Door te kijken naar de archetypische samenstelling kunnen zij beter inschatten welke teams een hogere kans hebben op succes, wat kan leiden tot meer gefundeerde investeringsbeslissingen.

Accelerators en incubators kunnen de inzichten uit het onderzoek gebruiken om hun programma's beter af te stemmen op de behoeften van startende ondernemersteams. Door teams te helpen bij het begrijpen en optimaliseren van hun archetypische samenstelling, kunnen zij effectievere ondersteuning bieden bij de ontwikkeling van de onderneming. Dit stelt teams in staat om hun potentieel te maximaliseren en eventuele obstakels te overwinnen. Kortom, het onderzoek helpt externe actoren bij het nemen van investeringsbeslissingen enerzijds en het afstemmen van hun dienstverlening op de behoeften van startende ondernemingen anderzijds.

6.2.1 Spinnenwebdiagram op teamniveau

Een essentieel instrument voor de praktische implementatie van dit onderzoek is het spinnenwebdiagram op teamniveau, zoals weergegeven in bijlage 5. Dit diagram biedt een visueel overzicht van de aanwezige en ontbrekende archetypen binnen een team, waardoor eventuele lacunes eenvoudig kunnen worden geïdentificeerd en gericht kunnen worden aangepakt.

Om te illustreren hoe deze tool in de praktijk van cruciaal belang is voor diverse belanghebbenden, worden hieronder twee ondernemersteams behandeld. Meer bepaald worden de diagrammen van ondernemersteam 2 en ondernemersteam 3 geanalyseerd om inzicht te krijgen in de specifieke rol en waarde van deze tool voor elk team. Deze analyse vertrekt vanuit de ideale archetypische samenstelling van Miller and Pätzmann (2023) waarin acht archetypen als cruciaal worden gezien voor een succesvol team: leider, mentor, vriend, artiest, held, femme fatale, rebel en manager³.

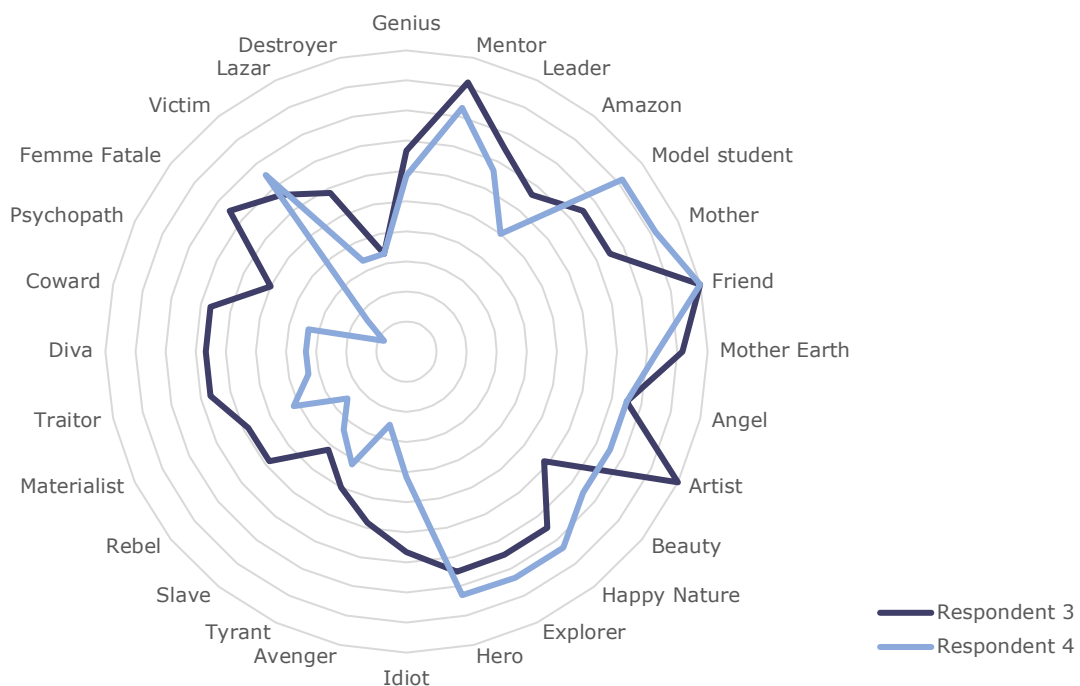
³ Er zijn geen resultaten beschikbaar uit de persoonlijkheidstest over de aanwezigheid van de manager aangezien dit niet in de vragenlijst werd onderzocht. Bijgevolg wordt dit archetype ook niet opgenomen in het spinnenwebdiagram.

6.2.1.1 Ondernemersteam 2

Uit het spindiagram van ondernemersteam 2 (zie grafiek 2) blijkt dat vijf van de zeven archetypen binnen het team aanwezig zijn. Respondent 3 draagt de archetypen mentor, vriend, artiest en femme fatale in zich, terwijl respondent 4 de archetypen mentor, vriend en held vertegenwoordigt. Daaruit volgt dat zowel de vriend als de mentor op teamniveau voorkomen, aangezien beide respondenten deze archetypen bezitten. Bovendien blijkt dat de teamleden elkaar aanvullen: respondent 3 voegt de archetypen artiest en femme fatale toe, terwijl respondent 4 de held inbrengt.

Hoewel de leden elkaar in zekere mate aanvullen, blijkt dat twee van de zeven archetypen ontbreken: de leider en de rebel. Het is belangrijk dat het ondernemersteam zich hiervan bewust is en acties onderneemt om deze archetypen te integreren. Het is voornamelijk cruciaal om het leider-archetype te triggeren aangezien de afwezigheid ervan schadelijk kan zijn (Foo et al., 2006; Lechler, 2001). Het ontbreken van de rebel is minder problematisch, daar de resultaten van dit onderzoek aantonen dat dit archetype minder essentieel is voor een succesvol ondernemersteam, mits andere archetypen met een kritische houding aanwezig zijn. Dat is het geval in dit team aangezien respondent 3, met zijn uitgesproken rol als artiest, innovatieve en creatieve perspectieven aanbrengt waardoor kritisch wordt nagedacht over oplossingen en benaderingen voor problemen en vraagstukken.

Dit spindiagram biedt waardevolle inzichten voor externe partijen zoals investeringsmaatschappijen, incubators en accelerators. Investeerders kunnen namelijk de ontbrekende archetypen identificeren en op basis daarvan het risico beter inschatten, wat helpt om gefundeerde investeringsbeslissingen te nemen. Accelerators en incubators kunnen de teamleden ondersteunen door programma's aan te bieden die zijn afgestemd op de specifieke noden en behoeften. Dit kan bijvoorbeeld door het team te begeleiden bij het ontwikkelen van een leider en hen te leren hoe de bestaande archetypen optimaal kunnen worden benut om het volledige potentieel te realiseren en obstakels te overwinnen.



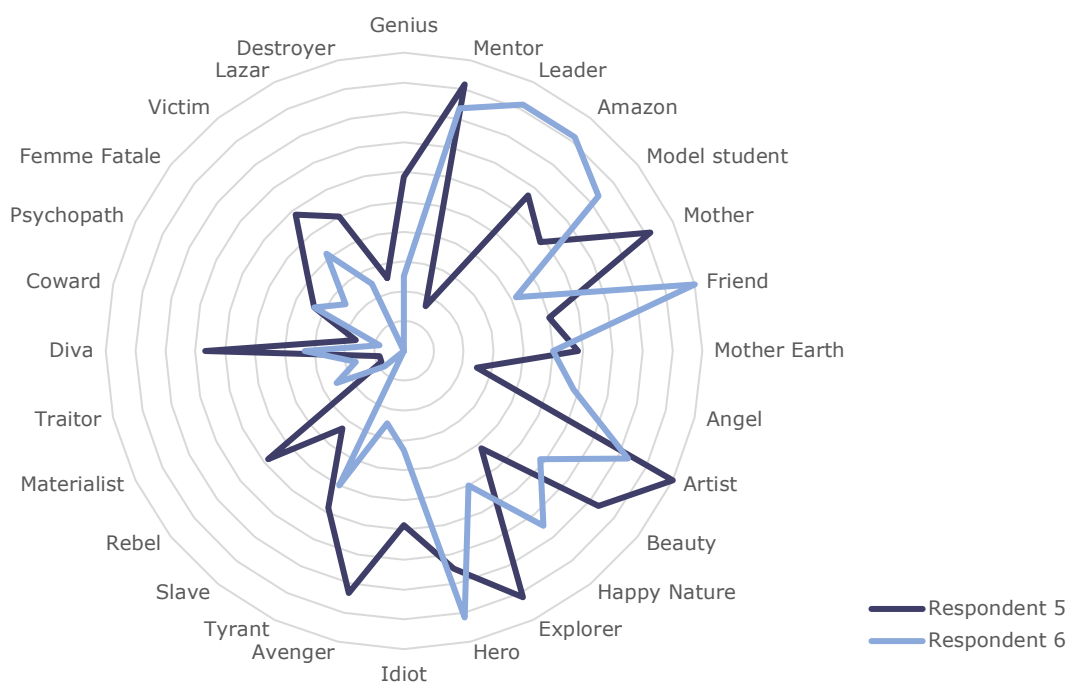
Grafiek 2: Spinnenwebdiagram ondernemersteam 2

6.2.1.2 Ondernemersteam 3

Het spinnenwebdiagram van ondernemersteam 3 (zie grafiek 3) toont visueel dat vijf van de zeven archetypen binnen dit team aanwezig zijn. Het diagram laat zien dat respondent 5 en respondent 6 elkaar uitstekend aanvullen: respondent 5 vertegenwoordigt de archetypen mentor en artiest, terwijl respondent 6 de archetypen leider, vriend en held belichaamt. Binnen dit team zijn geen archetypen op groepsniveau aanwezig, maar er ontbreken wel twee archetypen: de femme fatale en de rebel.

Het is belangrijk om de groepsleden bewust te maken van het ontbreken van de femme fatale in het team. Dit kan namelijk betekenen dat eigenschappen zoals overtuigingskracht, doelgerichtheid en charme mogelijk minder prominent aanwezig zijn. Volgens de onderzoeksresultaten beschouwen de meeste respondenten de femme fatale echter als niet essentieel, omdat deze rol als potentieel schadelijk wordt gezien wanneer het doorslaat naar het manipulatieve, arrogante en narcistische. Deze zienswijze geldt ook voor ondernemersteam 3, waar beide leden tijdens de interviews aangaven een voorkeur te hebben voor een benadering gebaseerd op eerlijkheid, rationaliteit en expertise. Dit maakt dat het ontbreken van de femme fatale niet als problematisch moet worden beschouwd.

Naast de femme fatale, ontbreekt ook de rebel in het ondernemersteam. Dit hoeft echter niet als verontrustend te worden beschouwd. De rebel wordt namelijk gezien als de pragmatische versie van de artiest. Aangezien dit team zowel een uitgesproken artiest als een sterke leider heeft, worden de voordelen van de rebel geïntegreerd in de bedrijfsvoering door de combinatie van artiest en leider. Sterker nog, de meerderheid van de respondenten geeft de voorkeur aan deze combinatie boven het hebben van een rebel. De respondenten benadrukken namelijk het belang van een kritische en creatieve houding, maar zien geen noodzaak voor rebellie, wat kan leiden tot conflicten, inefficiënties en problemen. Ze pleiten voor een balans waarbij kritisch en creatief denken wordt gestimuleerd zonder afbreuk te doen aan de fundamentele normen en waarden van het bedrijf, iets wat wordt bereikt door de combinatie van een leider en een artiest.



Grafiek 3: Spinnenwebdiagram ondernemersteam 3

6.3 Beperkingen en toekomstig onderzoek

Naast de theoretische en praktische implicaties die dit onderzoek met zich meebrengt, kent het enkele beperkingen en biedt het interessante mogelijkheden voor toekomstig onderzoek. Hieronder worden de limieten van de studie en een aantal suggesties voor verder onderzoek besproken.

Een eerste beperking heeft betrekking op de **steekproef** van deze masterproef. De respondenten bestonden uitsluitend uit teams van ondernemingen met universitair geschoolde oprichters. Dit beperkt de generaliseerbaarheid van de resultaten naar andere soorten ondernemersteams, zoals die met oprichters zonder academische achtergrond. Het uitvoeren van een vergelijkbare studie gericht op individuen zonder universitaire opleiding zou een interessant onderzoeksgebied kunnen zijn. Dit kan onthullen of andere archetypen dominant en belangrijk zijn in een andere context.

Ten tweede omvat de steekproef respondenten die werkzaam zijn in uiteenlopende sectoren. Tijdens de interviews merkten respondenten echter op dat bepaalde archetypen mogelijk gebonden zijn aan specifieke **sectoren**. Dit roept de vraag op of de ideale archetypische samenstelling afhankelijk is van de sector, en dus of er niet één maar meerdere optimale samenstellingen bestaan. Toekomstig onderzoek naar de sectorgebondenheid van archetypen binnen ondernemersteams is waardevol om te begrijpen hoe verschillende archetypen bijdragen aan het succes en de duurzaamheid van bedrijven in diverse economische omgevingen. Het kan helpen vaststellen of een flexibele aanpak van team-samenstellingen vereist is om te voldoen aan de eisen van verschillende sectoren.

Ten derde werd dit onderzoek uitgevoerd binnen de Belgische **institutionele context**. Aangezien de formele en informele manier waarop mensen met elkaar omgaan verschillend is van land tot land, kan dat de resultaten van het onderzoek beïnvloeden. Om de bevindingen van deze studie uit te breiden, kan vervolgonderzoek zich richten op andere institutionele contexten. Daaropvolgend kan het waardevol zijn om deze studies te vergelijken om verschillen en gelijkenissen te identificeren.

Een vierde beperking betreft de **dataverzameling**. De gegevens werden verzameld door middel van persoonlijkheidstesten en semigestructureerde interviews. Deze onderzoeksmethode is gevoelig voor interviewer bias, die kan ontstaan door de manier waarop de interviewer vragen stelt of reageert op antwoorden (Qu & Dumay, 2011). Ook zelfrapportage speelt in deze methode een belangrijke rol. Dit kan onderhevig zijn aan diverse vormen van bias, zoals sociale wenselijkheid, herinneringsbias en confirmation bias (Pouwer, Van Der Ploeg, & Bramsen, 1998). Bijvoorbeeld, als een respondent zichzelf als een leider beschouwt, zal hij waarschijnlijk antwoorden geven die dit beeld bevestigen, zelfs als zijn feitelijke gedrag soms niet overeenkomt met dit beeld. Deze vormen van bias kunnen de validiteit en nauwkeurigheid van het onderzoek beïnvloeden, omdat de bevindingen mogelijk gekleurd zijn door de vooroordelen van de respondenten. Dit kan leiden tot een vertekening in de resultaten, waarbij bepaalde archetypen zijn over- of ondergewaardeerd.

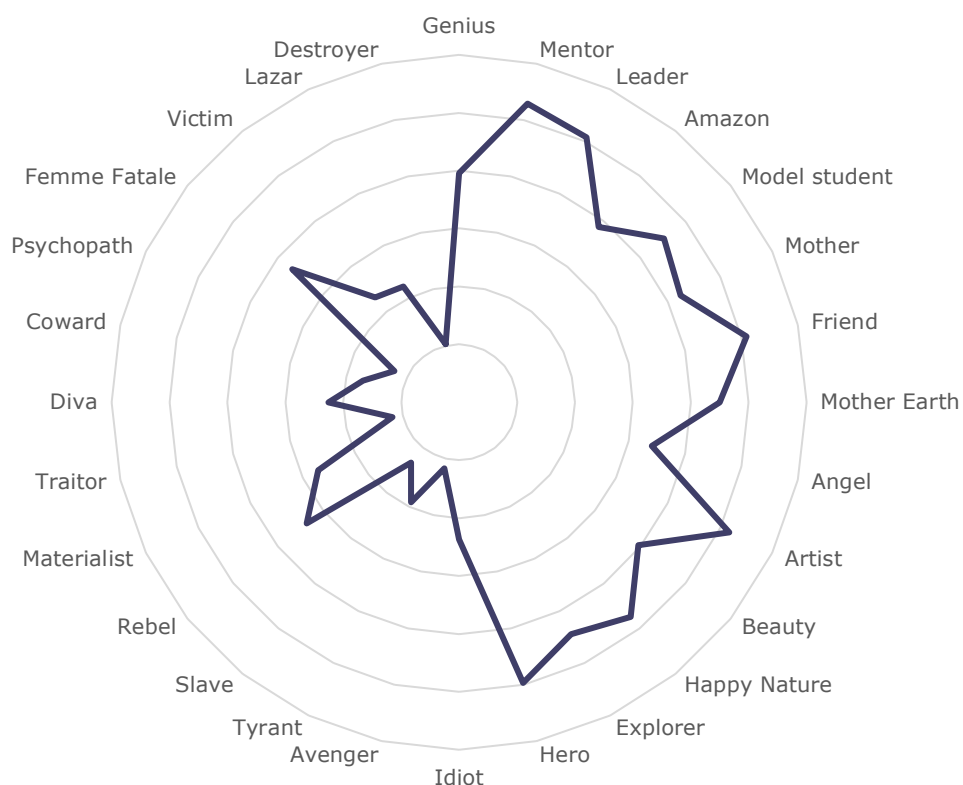
Een andere beperking heeft betrekking op de gebruikte **persoonlijkheidstest**. Uit het onderzoek blijkt dat er soms een discrepantie bestaat tussen de resultaten van de persoonlijkheidstesten en de percepties van de teamleden. Dit suggereert dat de persoonlijkheidstesten mogelijk niet volledig representatief zijn voor hoe de leden hun eigen gedrag en dat van hun medeoprichters ervaren in de werkomgeving. Verder onderzoek is nodig om te bepalen of aanpassingen aan de persoonlijkheidstest nodig zijn en hoe deze aangepast moeten worden om bepaalde archetypen beter te identificeren.

Ten slotte maakt de masterproef gebruik van een **cross-sectioneel onderzoek**, waarbij gegevens op één moment in de tijd zijn verzameld (Kesmodel, 2018). Dit beperkt het begrip van de dynamiek binnen teams en de evolutie van archetypen over de tijd. Een longitudinaal onderzoek waarbij ondernemersteams gedurende een langere periode worden gevolgd, kan waardevol zijn. Dit biedt inzicht in hoe de samenstelling van het team verandert, hoe rollen en dynamieken verschuiven, en welke impact dit heeft op de langetermijnprestaties en veerkracht van de onderneming.

7. Conclusie

Onderzoek naar de optimale samenstelling van ondernemersteams is cruciaal, aangezien de meeste bedrijven in teamverband worden opgericht en het slaagpercentage van nieuwe ondernemingen ontmoedigend laag ligt (Blank, 2013; Dimov & De Clercq, 2006; Jin et al., 2017; Kotashev, 2024; Vyakarnam et al., 1999; Zhou et al., 2015). Meer dan 60 procent van de mislukkingen blijkt toe te schrijven aan problemen binnen het ondernemersteam, zoals conflicten en onenigheid tussen de oprichters (de Mol et al., 2015; Schoss et al., 2022; Wasserman, 2013). Het is daarom van essentieel belang om een team te vormen met de juiste mix van persoonlijkheden en vaardigheden om de overlevingskansen van een onderneming te vergroten.

Deze studie levert een unieke bijdrage door de ideale archetypische samenstelling van ondernemers-teams met universitair geschoolde oprichters te bestuderen. Er werd gefocust op dit niche-segment vanwege de complexe en wederzijdse relatie die bestaat tussen de persoonlijkheid van een individu en zijn of haar opleidingsniveau (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003b; Schurer, Kassenboehmer, & Leung, 2015). In deze thesis werd niet enkel onderzocht of de ideale archetypische samenstelling, zoals voorgesteld door Miller and Pätzmann (2023), van toepassing is op ondernemersteams met universitair geschoolde oprichters, maar ook hoe deze samenstelling zou moeten worden aangepast in deze specifieke context. Grafiek 4 toont hoe een ondernemersteam er volgens de theorie van Miller and Pätzmann (2023) idealiter uit zou zien.



Grafiek 4: Spinnenwebdiagram – Ideale archetypische samenstelling van een ondernemersteam volgens Miller en Pätzmann (2023)

Dit onderzoek stelt zes aanpassingen voor aan de ideale samenstelling voor ondernemersteams met universitair geschoolde oprichters: (1) de mentor is beter geschikt als extern individu dan als intern teamlid; (2) de vriend moet beperkt blijven tot een professionele relatie waarbij respect en begrip centraal staan; (3) de femme fatale en (4) de rebel zijn niet essentieel, terwijl (5) de amazone een waardevolle toevoeging blijkt te zijn; (6) de explorer vormt een waardevol alternatief voor de artiest.

De inzichten uit dit onderzoek bieden niet alleen een strategische blauwdruk voor het samenstellen van succesvolle ondernemersteams, maar kunnen ook de overlevingskansen van startende bedrijven drastisch verhogen. Deze studie kan een sleutelrol spelen in het verlagen van de falingspercentages van startende ondernemingen met universitair geschoolde oprichters. De bevindingen kunnen het verschil maken tussen succes en falen voor talloze nieuwe bedrijven en zijn bovendien van groot belang voor iedereen die betrokken is bij het opzetten en beheren van startups.

Kortom, ik ben ervan overtuigd dat de toepassing van de bevindingen uit deze thesis kan leiden tot een aanzienlijke daling van het misluktingspercentage van startende bedrijven. Deze masterproef kan dienen als fundament voor verder onderzoek naar de invloed van persoonlijkheid op de vorming en het succes van ondernemersteams. Met de inzichten uit deze studie hoop ik een substantiële bijdrage te leveren en een duurzame impact te maken op het ondernemerschap van morgen.

Referentielijst

- Abrams, R. M. (2007). Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction. In (Vol. 81, pp. 777-782). Boston: Harvard Business School.
- Alshebami, A. S., & Seraj, A. H. A. (2022). Exploring the influence of potential entrepreneurs' personality traits on small venture creation: The case of Saudi Arabia. *Frontiers in Psychology, 13*, 885980.
- APA Dictionary of Psychology. (2018). Retrieved from <https://dictionary.apa.org/homogeneous-group>
- Asendorpf, J. B. (2010). *Psychologie van de persoonlijkheid: Bachelor*: Bohn Stafleu van Loghum.
- Asher, J. (2014). DISC Assessment Pros and Cons. Retrieved from <https://www.asherstrategies.com/sales-aptitude/disc-assessment-pros-cons>
- Baarda, B., Bakker, E., Boullart, A., Julsing, M., Fischer, T., Peters, V., & van der Velden, T. (2018). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (Vierde druk ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Backs, S., Schleef, M., & Buermann, H. W. (2019). STAND UP-IT'S ALL ABOUT THE TEAM? THE COMPOSITION OF ENTREPRENEURIAL TEAMS IN ENTREPRENEURSHIP EDUCATION AT A GERMAN UNIVERSITY. *Journal of Entrepreneurship Education, 22*(4), 1-20.
- Balcerzyk, D. (2021). The role of a leader in contemporary organizations.
- Barelds, D. (2016). Persoonlijkheid: Een introductie. In *Inleiding in de persoonlijkheidspsychologie* (pp. 11-31): Boom.
- Barrientos Oradini, N. P., Rubio, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Passion and perseverance: How the components of grit affect the probability of starting a business. *Frontiers in Psychology, 13*, 6450.
- Beljaars, P. (2020). Wat zijn de archetypen van Jung? *Agile4all*.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 92*(3), 595.
- Benders, L. (2022). Hoeveel interviews neem je af voor je scriptieonderzoek? Retrieved from <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/aantal-interviews/>
- Bergner, R. M. (2020). What is personality? Two myths and a definition. *New Ideas in Psychology, 57*, 100759.
- Bernstein, S., Korteweg, A., & Laws, K. (2017). Attracting Early-Stage Investors: Evidence from a Randomized Field Experiment. *The Journal of finance (New York), 72*(2), 509-538. doi:10.1111/jofi.12470

- Bhagat, V., & Nayak, R. D. (2014). Neuroticism and academic performance of medical students. *Int J Humanit Soc Sci Invent*, 3(1), 51-55.
- Bhandari, P. (2022). Een introductie tot kwantitatief onderzoek | Uitleg & voorbeelden. Scribbr. Retrieved from <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwantitatief-onderzoek/>
- Bhasin, H. (2020). What is the DISC Model? Meaning and Working Explained. Retrieved from <https://www.marketing91.com/disc-model/>
- Bischof, N. (1985). Das Rätsel Ödipus. Die biologischen Wurzeln des Urkonfliktes von Intimität und Autonomie. München (Pieper) 1985.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. 91(5), 64.
- Bouma, M. (2016). *De 12 oerkarakters in storytelling: archetypes en hun basisplots*: Atlas Contact.
- Brattström, A., Delmar, F., Johnson, A. R., & Wennberg, K. (2020). 14. A longitudinal project of new venture teamwork and outcomes. *Research handbook on entrepreneurial behavior, practice and process*, 309.
- Carducci, B. J. (2009). *The psychology of personality: Viewpoints, research, and applications*: John Wiley & Sons.
- Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2003a). Personality predicts academic performance: Evidence from two longitudinal university samples. *Journal of research in personality*, 37(4), 319-338.
- Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2003b). Personality traits and academic examination performance. *European journal of personality*, 17(3), 237-250.
- Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? *Journal of business venturing*, 20(6), 727-746.
- Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Stokes, G. S. (2004). The Big Five and venture survival: Is there a linkage? *Journal of business venturing*, 19(4), 465-483. doi:10.1016/j.jbusvent.2003.03.001
- Ciorbea, I., & Pasarica, F. (2013). The study of the relationship between personality and academic performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 400-404.
- Clinebell, S., & Stecher, M. (2003). Teaching Teams to be Teams: An Exercise Using the Myers-Briggs® Type Indicator and the Five-Factor Personality Traits. *Journal of management education*, 27(3), 362-383. doi:10.1177/1052562903027003006
- Conley, D. T. (2003). *Understanding university success*: Eugene, OR: Center for Educational Policy Research, University of Oregon.

- Conrad, N., & Patry, M. W. (2012). Conscientiousness and academic performance: a mediational analysis. *International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning*, 6(1), n1.
- Cooney, T. M. (2005). What is an entrepreneurial team? In (Vol. 23, pp. 226-235): Sage Publications.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21. doi:<https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Crowe, C. (2015). Using personality profiles for team management. *In practice (London 1979)*, 37(2), 99-101. doi:10.1136/inp.h309
- Dai, S., Li, Y., & Zhang, W. (2019). Personality traits of entrepreneurial top management team members and new venture performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(7), 1-15.
- de Jong, A., Song, M., & Song, L. Z. (2013). How Lead Founder Personality Affects New Venture Performance: The Mediating Role of Team Conflict. *Journal of management*, 39(7), 1825-1854. doi:10.1177/0149206311407509
- de Mol, E., Khapova, S. N., & Elfring, T. (2015). Entrepreneurial Team Cognition: A Review. *International journal of management reviews : IJMR*, 17(2), 232-255. doi:10.1111/ijmr.12055
- Deeb, G. (2013). The Unlucky 13 Reasons Startups Fail. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2013/09/18/the-unlucky-13-reasons-startups-fail/?sh=219810086f3b>
- Diandra, D., & Azmy, A. (2020). Understanding Definition of Entrepreneurship. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 7(5), 301-306.
- Dimov, D., & De Clercq, D. (2006). Venture capital investment strategy and portfolio failure rate: A longitudinal study. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(2), 207-223.
- Duò, M. (2023). Wat betekent SEO? (+ 7 beginnerstips voor het ranken van jouw site).
- Elmuti, D., Khoury, G., & Abdul-Rahim, B. (2011). ENTREPRENEUR'S PERSONALITY, EDUCATION AND VENTURE EFFECTIVENESS: PERCEPTIONS OF PALESTINIAN ENTREPRENEURS. *Journal of developmental entrepreneurship*, 16(2), 251-268. doi:10.1142/S1084946711001823
- Evans, M. (2012). Ten Reasons Why Startups Fail. In. Chatham: Newstex.
- Farahmandfar, M., & Alizadeh, G. (2021). The Shadow Archetype in Mahmud Dowlatbadi's Novel Yusef's Days and Nights. *Anafora (Osijek, Croatia)*, 8(1), 149-161. doi:10.29162/ANAFORA.v8i1.8
- Fleming, K., & Delves, R. (2017). *Inspiring leadership: Becoming a dynamic and engaging leader*: Bloomsbury Publishing.

- Foo, M. D., Sin, H. P., & Yiong, L. P. (2006). Effects of team inputs and intrateam processes on perceptions of team viability and member satisfaction in nascent ventures. *Strategic Management Journal*, 27(4), 389-399.
- Frontgia, T. (1991). Archetypes, Stereotypes, and The Female Hero: Transformations in Contemporary Perspectives. *Mythlore*, 18(1 (67), 15-18.
- Fuel, P., Pardo-del-Val, M., & Revuelto-Taboada, L. (2022). Does the ideal entrepreneurial team exist? *International entrepreneurship and management journal*, 18(3), 1263-1289. doi:10.1007/s11365-020-00739-x
- George, T. (2023). Mixed-methods onderzoek | Uitleg met voorbeelden. Scribbr. Retrieved from <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/mixed-methods/>
- Gilal, A. R., Jaafar, J., Omar, M., Basri, S., & Waqas, A. (2016). A rule-based model for software development team composition: Team leader role with personality types and gender classification. *Information and software technology*, 74, 105-113. doi:10.1016/j.infsof.2016.02.007
- Goldenstein, J., Hunoldt, M., & Oertel, S. (2019). How optimal distinctiveness affects new ventures' failure risk: A contingency perspective. *Journal of business venturing*, 34(3), 477-495.
- Gompers, P. A., Gornall, W., Kaplan, S. N., & Strebulaev, I. A. (2020). How do venture capitalists make decisions? *Journal of financial economics*, 135(1), 169-190. doi:10.1016/j.jfineco.2019.06.011
- Hall, C. (2016). The group hero: An archetype whose time has come. In *Exploring the collective unconscious in the age of digital media* (pp. 214-231): IGI Global.
- Heirman, A., & Clarysse, B. (2004). How and Why do Research-Based Start-Ups Differ at Founding? A Resource-Based Configurational Perspective. *The Journal of technology transfer*, 29(3-4), 247-268. doi:10.1023/b:jott.0000034122.88495.0d
- Herbst, U., Dotan, H., & Stöhr, S. (2017). Negotiating with work friends: examining gender differences in team negotiations. *The Journal of business & industrial marketing*, 32(4), 558-566. doi:10.1108/JBIM-12-2015-0250
- Hood, A. C., Cruz, K. S., & Bachrach, D. G. (2017). Conflicts with Friends: A Multiplex View of Friendship and Conflict and Its Association with Performance in Teams. *Journal of business and psychology*, 32(1), 73-86. doi:10.1007/s10869-016-9436-y
- Howell, T., Bingham, C., & Hendricks, B. (2022). Going alone or together? A configurational analysis of solo founding vs. cofounding. *Organization Science*, 33(6), 2421-2450.
- Jawabri, A. (2020). The impact of big-5 model leadership traits on team entrepreneurship: An empirical study of small businesses in the UAE. *Management Science Letters*, 10(3), 497-506.

- Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N. D., Kellermanns, F. W., Crook, T. R., & Xi, J. (2017). Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(5), 743-771. doi:10.1111/etap.12232
- Kakarika, M. (2013). Staffing an entrepreneurial team: diversity breeds success. *The Journal of business strategy*, 34(4), 31-38. doi:10.1108/JBS-06-2012-0020
- Kassenboehmer, S. C., Leung, F., & Schurer, S. (2018). University education and non-cognitive skill development. *Oxford Economic Papers*, 70(2), 538-562.
- Kesmodel, U. S. (2018). Cross-sectional studies—what are they good for? *Acta obstetricia et gynecologica Scandinavica*, 97(4), 388-393.
- Kociatkiewicz, J., & Kostera, M. (2012). The Good Manager: An Archetypical Quest for Morally Sustainable Leadership. *Organization studies*, 33(7), 861-878. doi:10.1177/0170840612445124
- Kostera, M. (2012). *Organizations and archetypes*: Edward Elgar Publishing.
- Kotashev, K. (2024). Startup failure rate: How Many Startups Fail and Why in 2024? Retrieved from <https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate>
- LaLlave, J. A., & Gutheil, T. G. (2012). Expert witness and Jungian archetypes. *International journal of law and psychiatry*, 35(5-6), 456-463. doi:10.1016/j.ijlp.2012.09.012
- Lambert, L. (2002). A framework for shared leadership. *Educational leadership*, 59(8), 37-40.
- Lechler, T. (2001). Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small business economics*, 16(4), 263-278. doi:10.1023/A:1011167519304
- Liñán, F., & Chen, Y. W. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 593-617.
- Lundberg, S. (2013). The college type: Personality and educational inequality. *Journal of Labor Economics*, 31(3), 421-441.
- Malhotra, K., & Singh, N. (2022). Wuthering Heights in Light of Feminism and Jungian Archetypes: A Comprehensive Overview. *IAHRW International Journal of Social Sciences Review*, 10(2), 260-263.
- Mammadov, S. (2022). Big Five personality traits and academic performance: A meta-analysis. *Journal of personality*, 90(2), 222-255.
- McPeck, R. W. (2008). The Pearson-Marr archetype indicator and psychological type. *Journal of Psychological Type*, 68(7), 52-67.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4;Fourth; ed.). Newark: Wiley.

- Miller, V., & Pätzmann, J. (2023). *Archetypical Roles in Startups: Eight Personality Traits You Need in Your Founding Team* (1 ed.). Cham: Springer International Publishing AG.
- Miller, V., Pätzmann, J., Holzmann, V., & Schallmo, D. (2022, 2022). *Identifying Roles in Innovative Teams: Validating the Archetypical Personality Test*, Manchester.
- Morawczyński, R. (2020). Venture capitalists' investment criteria in Poland: Entrepreneurial opportunities, entrepreneurs, and founding teams. *Administrative sciences*, 10(4), 1-30. doi:10.3390/admsci10040077
- Mortelmans, D. (2007). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* Acco.
- Moxnes, P. (1999). Deep roles: Twelve primordial roles of mind and organization. *Human Relations*, 52(11), 1427-1444.
- Moxnes, P. (2013). The Hero's dream and other primordial patterns of imagery: Archetypal influences on organisational fantasies and ideations. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 638-653.
- Moxnes, P., & Moxnes, A. (2016). Are We Sucked into Fairy Tale Roles? Role Archetypes in Imagination and Organization. *Organization studies*, 37(10), 1519-1539. doi:10.1177/0170840616634135
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 268-277.
- Must Know Startup Statistics. (2024). 106 Must-Know Startup Statistics for 2024. *Embroker insurance services LLC*. Retrieved from <https://www.embroker.com/blog/startup-statistics/>
- Napoli, J., & Ouschan, R. (2020). Vegan stories: revealing archetypes and their moral foundations. *Qualitative market research*, 23(1), 145-169. doi:10.1108/QMR-06-2018-0064
- Nikolopoulou, K. (2023). Selecte steekproef (Non-Probability sampling) | betekenis & voorbeelden. Scribbr. Retrieved from <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/selecte-steekproef/>
- Pätzmann, J., & Hartwig, J. (2018). *Markenführung mit Archetypen: Von Helden und Zerstörern: ein neues archetypisches Modell für das Markenmanagement*: Springer-Verlag.
- Pätzmann, J., & Kübler, C. (2023). Archetypes and Colours: Findings of a Quantitative Study and Their Relevance for Start-Up Brands. In *Entrepreneurship in the Digital Era: Case Studies, Approaches, and Tools for Ecosystems, Business Models, and Technologies* (pp. 147-175): Springer.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*: Sage Publications.

- Peeters, M. A., Van Tuijl, H. F., Rutte, C. G., & Reymen, I. M. (2006). Personality and team performance: a meta-analysis. *European journal of personality*, 20(5), 377-396.
- Pouwer, F., Van Der Ploeg, H. M., & Bramsen, I. (1998). Dwalingen in de methodologie. II. Bias door vragenlijsten. *Nederlands tijdschrift voor geneeskunde*, 142(27), 1556-1558.
- Prewett, M. S., Brown, M. I., Goswami, A., & Christiansen, N. D. (2018). Effects of Team Personality Composition on Member Performance: A Multilevel Perspective. *Group & organization management*, 43(2), 316-348. doi:10.1177/1059601116668633
- Pride, J. (2018). *Unicorn Tears: Why Startups Fail and How To Avoid It* (1;1st; ed.). Newark: Wiley.
- Prince, S., Chapman, S., & Cassey, P. (2021). The definition of entrepreneurship: is it less complex than we think? *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, 27(9), 26-47. doi:10.1108/IJEBr-11-2019-0634
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(3), 238-264. doi:<https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Rahayu, P., & Suprayogi, S. (2023). the Portrayal of Persona and Shadow in Normal People By Sally Rooney: an Archetypes Study. *Linguistics and Literature Journal*, 4(1), 50-57.
- Remaida, A., Moumen, A., El Idrissi, Y. E. B., Abdellaoui, B., & Harraki, Y. (2021). *The use of personality tests as a pre-employment tool: A comparative study*. Paper presented at the SHS Web of Conferences.
- Remann, P., & Nordin, A. (2021). Personality tests in recruitment. *Research-Gate, Tech. Rep.*
- Rideout, C. A., & Richardson, S. A. (1989). A Teambuilding Model: Appreciating Differences Using the Myers-Briggs Type Indicator with Developmental Theory. *Journal of counseling and development*, 67(9), 529-533. doi:10.1002/j.1556-6676.1989.tb02139.x
- Roebuck, C. (1996). Constructive feedback: Key to higher performance and commitment. *Long Range Planning*, 29(3), 328-336.
- Roy, S. (2021). Carl Jung Theory of Archetypes. *Harappa*.
- Ruef, M., Aldrich, H. E., & Carter, N. M. (2003). The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs. *American sociological review*, 68(2), 195. doi:10.2307/1519766
- Sadeghian, B. (2018). Readout of the Ghazaliyate Shams from the Perspective "self" Archetype in Jung's Thought. *Matn/pizhūhī-i adabī (Online)*, 21(74), 147-166. doi:10.22054/ltr.2018.8241
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Arnoldy, M., Beltman, S., Booy, A., & Borggreve, A. (2019). *Methoden en technieken van onderzoek* (8e ed.). Amsterdam: Pearson.

Schnell, P. (2022). Examination of the communication strategy based on company straplines: A case study of German construction companies. *Construction Economics and Building*, 22(4), 81-97.

Schönbrodt, F. (2006). Das Zürcher Modell sozialer Motivation. Retrieved from <http://www.nicebread.de/research/zm/>

Schoss, S., Urbig, D., Brettel, M., & Mauer, R. (2022). Deep-level diversity in entrepreneurial teams and the mediating role of conflicts on team efficacy and satisfaction. *International entrepreneurship and management journal*, 18(3), 1173-1203. doi:10.1007/s11365-020-00654-1

Schurer, S., Kassenboehmer, S., & Leung, F. (2015). Do universities shape their students' personality?

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management review*, 25(1), 217-226. doi:10.5465/amr.2000.2791611

Steffens, P., Terjesen, S., & Davidsson, P. (2012). Birds of a feather get lost together: new venture team composition and performance. *Small business economics*, 39(3), 727-743. doi:10.1007/s11187-011-9358-z

Stępnicka, N. (2012). SCHUMPETER'S CONCEPT OF CREATIVE DESTRUCTION AND THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE REGION. *Ekonomia i prawo*, 11(4), 215-225. doi:10.12775/EiP.2012.043

Stone, F. (2005). You can mentor a team, too. *Employment Relations Today*, 32(1), 35.

Tett, R. P., & Christiansen, N. D. (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). *Personnel psychology*, 60(4), 967-993.

The Insight Partners. (2021). *Global Personality Assessment Solution Market* Retrieved from <https://www.theinsightpartners.com/reports/personality-assessment-solutions-market>

Unsworth, K. L., Kragt, D., & Johnston-Billings, A. (2018). Am I a leader or a friend? How leaders deal with pre-existing friendships. *The Leadership quarterly*, 29(6), 674-685. doi:10.1016/j.leaqua.2018.07.003

Van Elk, T. (2024). Wat is SEO en hoe werkt het?

Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N., & S'Jegers, R. (2006). Entrepreneurial team development in academic spinouts: An examination of team heterogeneity. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(2), 249-271.

Vermeren, P. (2013). De ongewenste populariteit van typologieën. *Gedrag & Organisatie*, 26(4).

- Vuong, Q. H., Do, T. H., & Vuong, T. T. (2016). Resources, experience, and perseverance in entrepreneurs' perceived likelihood of success in an emerging economy. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(1), 1-24.
- Vyakarnam, S., Jacobs, R., & Handelberg, J. (1999). Exploring the formation of entrepreneurial teams: the key to rapid growth business? *Journal of small business and enterprise development*, 6(2), 153-165. doi:10.1108/EUM00000000006673
- Wasserman, N. (2013). *The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*: Princeton University Press.
- Weinfurter, D. J. (2013). The Keys to Effective Leadership. In *Second Stage Entrepreneurship: Ten Proven Strategies for Driving Aggressive Growth* (pp. 171-188). New York: Palgrave Macmillan US.
- Zell, E., & Lesick, T. L. (2022). Big five personality traits and performance: A quantitative synthesis of 50+ meta-analyses. *Journal of personality*, 90(4), 559-573.
- Zhao, L., & Jung, H.-B. (2018). The winning personality: Impact of founders' personality traits and firms' network relationships on Chinese apparel new venture performance. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, 24(2), 553-573. doi:10.1108/IJEBR-09-2016-0281
- Zhou, W. (2016). When does shared leadership matter in entrepreneurial teams: the role of personality composition. *International entrepreneurship and management journal*, 12(1), 153-169. doi:10.1007/s11365-014-0334-3
- Zhou, W., Hu, H., & Zey, M. (2015). Team composition of new venture founding teams: does personality matter? *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, 21(5), 673-689. doi:10.1108/IJEBR-04-2014-0072
- Zhou, W., Zhang, Y., & Shen, Y. (2017). How shared leadership and team personality composition interact to improve entrepreneurial team performance: Evidence from China. *Journal of small business and enterprise development*, 24(3), 426-445. doi:10.1108/JSBED-12-2016-0206
- Zhu, F., Sun, S., & Sun, M. (2020). Influence of entrepreneurs' personality and personal characteristics on new venture performance: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(12), 1-13.

Appendix

Bijlage 1: Archetypen Miller & Pätzmann (2023)



Archetype

Leader

Also appears as:
King, Patriarch

Characteristics:
Seminal, assertive, self-confident, venerated, dignified, momentous

Motto:
"Follow me for I know where to go."

Description:
The Leader has been working hard to stand where he is today. He has fought for his reputation and therefore is followed - not because the followers have to, but because they want it.

Female	●	●	●	●	●	Male
Young	●	●	●	●	●	Old
Good						Evil

De leider wordt gezien als **uitvoeringsgericht**, **assertief**, **uitgesproken** en **visionair**. Hij **inspireert** en **overtuigt** anderen. Naar de buitenwereld toe geeft hij een gezicht aan de startup. Hij geeft een duidelijke richting aan het team en neemt beslissingen.

Verder is het zijn verantwoordelijkheid om taken te **delegeren** en de leden rond een gemeenschappelijk doel te verenigen. De leider vermijdt dat het team vastloopt in eindeloze mogelijkheden door ervoor te zorgen dat de teamleden actief stappen ondernemen om ideeën en plannen daadwerkelijk tot **uitvoering** te brengen.

Bron: Eigen weergave gebaseerd op Miller en Pätzmann (2023)



Archetype Mentor

Also appears as:

Counselor, Father, Teacher, Wizard, Guru, Master, Professor

Characteristics:

Wise, inspirational, visionary, sophisticated, prescient, profound

Motto:

"Only someone who will be better than me one day is a good student."

Description:

In every hopeless situation, the Mentor always has some advice. He has realized that all his knowledge and wisdom are worth nothing unless he shares them with others. So he passes on his experiences with joy to younger generations.



De mentor is visionair, inspirerend en wijs. Het is een individu met autoriteit en bedrijfs- en levenservaring. Hij beschikt over een uitgebreid netwerk, wat hem in staat stelt contacten en middelen te leveren. Zijn inspirerende visie creëert een gezamenlijke richting. Hij kan het strategisch perspectief behouden en raakt niet verdwaalt in een overvloed aan opportuniteiten. De mentor bemiddelt tussen rollen en intervenueert wanneer conflicten relationeel worden. Hij houdt het team bij elkaar en waarborgt dat elk teamlid de rol vervult waarvoor hij het best geschikt is.

Bron: Eigen weergave gebaseerd op Miller en Pätzmann (2023)



Archetype Friend

Also appears as:

Fellow, Right Hand, Sidekick, Companion

Characteristics:

Cooperative, reliable, honest, loyal, conciliatory, obliging

Motto:

"A true friend is someone who helps when no one else would."

Description:

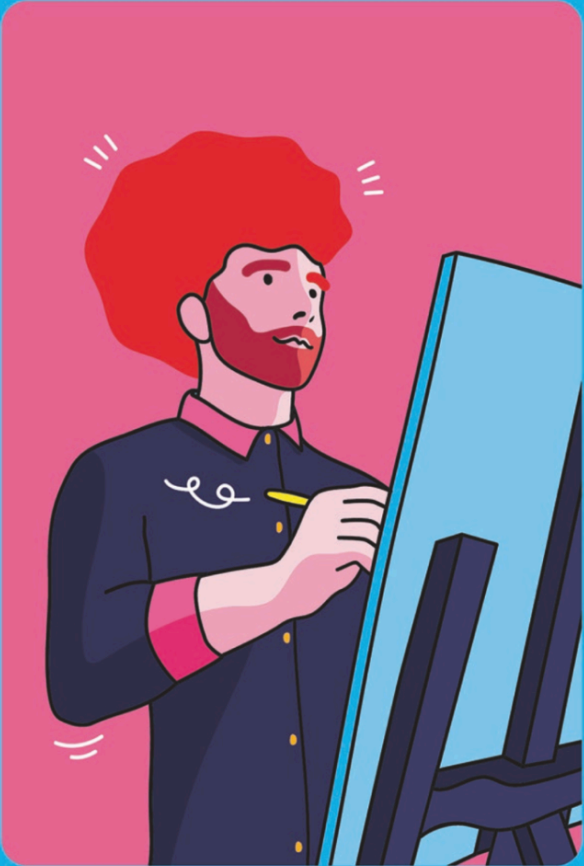
The Friend wants to support his companions at any cost. Not his own goal has first priority, but that of his friend.



De vriend is **mensgerichtheid**, **verzoenend**, **zorgzaam** en **loyaal**. Hij creëert een hecht team waarin teamleden elkaar vertrouwen en aansporen om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Dit versterkt de **motivatie**, wat op zijn beurt de productiviteit kan verhogen.

De **zorgzaamheid** en **vriendelijkheid** van de vriend maken de uitdagende reis van een onderneming draaglijk en houden de motivatie op peil, zelfs in de moeilijkste momenten. Een cruciale functie van dit archetype is ervoor te zorgen dat **conflicten beperkt** blijven tot taakniveau, zonder dat deze invloed hebben op interpersoonlijke relaties.

Bron: Eigen weergave gebaseerd op Miller en Pätzmann (2023)



Archetype Artist

Also appears as:
Maverick, Oddball, Freethinker, Hippie, Creator

Characteristics:
Unique, creative, tolerant, fancy, spectacular, inventive

Motto:
"Every idea has its own magic."

Description:
The Artist is unique and expresses this with every fiber of his body. His creativity takes others and fascinates them.

Female	●	●	●	●	●	Male
Young	●	●	●	●	●	Old
Good						Evil

De artiest is **innovatief**, **creatief** en benadert het onderwerp vanuit een **ander perspectief** waardoor oplossingen ontstaan die nog niet eerder overwogen zijn. Hij blinkt doorgaans niet uit in managementvaardigheden, maar is bereid om de **gevestigde normen** te **breken**. Tijdens zijn zoektocht naar innovatieve ideeën kan hij **verdwalen** in oneindige mogelijkheden, wat zijn vermogen om beslissingen te nemen belemmert. Het is het cruciaal om hem zorgvuldig te begeleiden. Daarom moeten de artiest en de leider elkaar in evenwicht houden.

Bron: Eigen weergave gebaseerd op Miller en Pätzmann (2023)



Archetype **Hero**

Also appears as:

Saviour, Liberator, Fighter, Warrior, Revolutionary, Altruist, Idealist

Characteristics:

Self-sacrificing, brave, determined, resilient, equitable, selfless

Motto:

"The world belongs to the brave, even if that makes them go west."

Description:

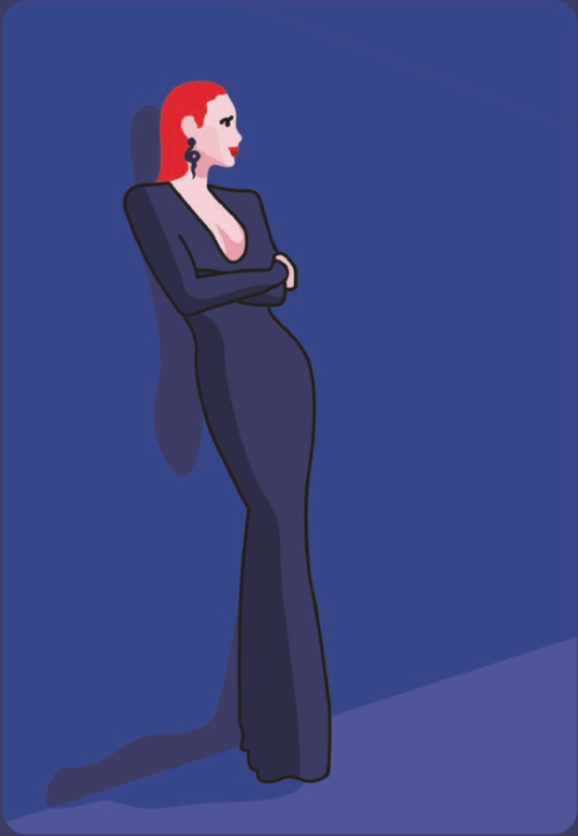
The Hero is fighting evil in the world. Not for himself, but for the big picture. To ban injustice and suffering in the world, he puts his own life on the line.



De held is **dapper**, **veerkrachtig** en **optimistisch**. Hij beschikt over een gezonde dosis **zelfvertrouwen** en een **probleemoplossend** vermogen. De held is toegewijd aan een hoger doel en bereid tot zelfopoffering, zoals het afzien van slaap of salaris gedurende een bepaalde periode.

Hij wordt gekenmerkt door een balans tussen **vastberadenheid** en **zorg** voor anderen. Hij is degene die altijd klaar staat voor het team en als hij onderuitgaat, staat hij op en probeert opnieuw. Door zijn **toewijding** wordt de held een **rolmodel** en inspireert hij anderen om door te zetten en het beste van zichzelf te geven.

Bron: Eigen weergave gebaseerd op Miller en Pätzmann (2023)



Anti-Archetype

Femme Fatale

Also appears as:
Seductress, Slut, Siren, Casanova

Characteristics:
Irresistible, manipulative, seductive, fateful, unfeeling, torturous

Motto:
"Let me be your drug."

Description:
The Femme Fatale uses her beauty like a bait: she seduces a man until he succumbs to her. Then she strikes to reach her true goal.

Female

Male

Young

Old

Good

Evil

De femme fatale is overtuigend, charmant, ambitieus en doelgericht. Tegelijk kan ze manipulatief, arrogant en narcistisch zijn. Dit archetype is belangrijk aangezien de oprichters anderen moeten overtuigen om tijd, geld of andere middelen te investeren. De femme fatale bezit het talent om anderen aan te trekken en te charmeren, wat helpt bij het verkopen van het idee aan medeoprichters, investeerders en klanten.

Als de femme fatale te ver gaat in haar eigenbelang, kan dit omslaan in een negatieve bijdrage. Manipulatie kan het vertrouwen beschadigen. Daarom is het archetype enkel waardevol als het gepaard gaat met morele integriteit.

Bron: Eigen weergave gebaseerd op Miller en Pätzmann (2023)



Anti-Archetype Rebel

Also appears as:
Daredevil, Anarchist, Lawless, Individualist

Characteristics:
Anarchistic, lateral thinking, lawless, provocative, offensive, feisty

Motto:
"Following rules is not an option."

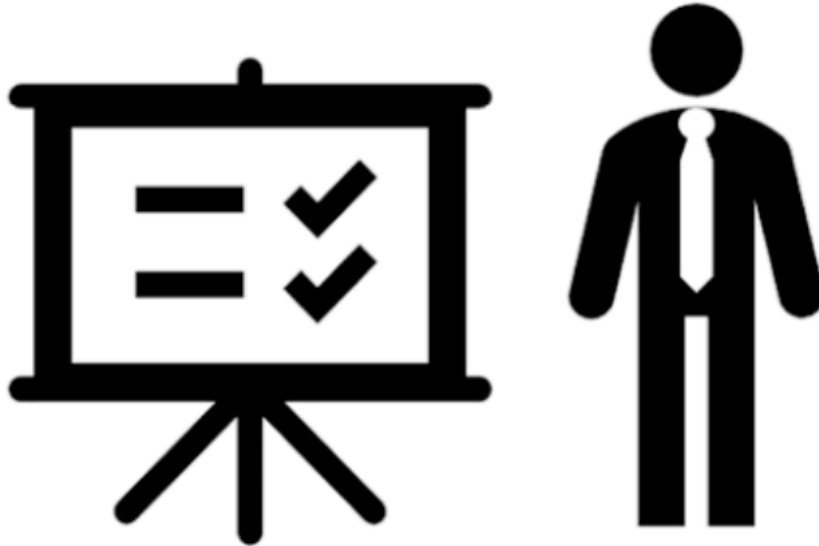
Description:
The Rebel owes an account to only one person in the world: himself. Therefore, he always does what he thinks is right instead of what others expect of him.

Female	● ● ● ● ●	Male
Young	● ● ● ● ●	Old
Good	● —————	Evil

De rebel verlaat de gevestigde paden, zoekt naar **onconventionele** oplossingen en is **vastbesloten** om zijn ideeën uit te voeren. Hij wordt gekenmerkt door **doorzettingsvermogen** en **zelfvertrouwen**. Hij blijft volharden in een idee en pakt zaken op een **andere manier** aan. De rebel kan zo ver gaan dat hij wetten overtreedt of belastingen ontduikt om zijn doelen te verwezenlijken. Hij stelt beslissingen **in vraag** waardoor hij groepsdenken vermijdt, maar moet een evenwicht vinden tussen opbouwende en vernietigende kritiek. Zolang de rebel de visie van het team volgt, kan hij een positieve bijdrage leveren. Indien hij overdrijft in zijn **afwijkend gedrag**, kan dit problemen veroorzaken.

Bron: Eigen weergave gebaseerd op Miller en Pätzmann (2023)

Manager



Kenmerken Coördinerend, voorzichtig, analytisch, systematisch, verstandig, betrouwbaar

Rol in een startup *Voorzichtigheid:* De manager waarschuwt tegen het nemen van te veel of te risicovolle opportuniteiten. Hij fungeert als een stem van de rede.

Rationaliteit: Hij werkt op een analytische manier, coördineert, bestuurt, denkt systematisch en neemt beslissingen op basis van data en bewijs.

Vakdeskundigheid: De manager heeft kennis van bedrijfsadministratie of andere regelgevingsgebieden.

Positieve kant De manager richt zich op het dagelijkse beheer van de onderneming en geeft structuur aan het bedrijf. Het is iemand die mensen en middelen coördineert en "onderhandelt met de realiteit". Deze kritische stem en rationele visie vormen een tegenwicht voor de te enthousiaste en risicovolle startup.

Negatieve kant De manager is de antithese van ondernemerschap: hij beheert middelen in plaats van opportuniteiten te grijpen.

Bron: Eigen weergave gebaseerd op Miller en Pätzmann (2023)

Bijlage 2: Archetypische persoonlijkheidstest

	<i>Volledig van toepassing</i>	<i>Voornamelijk van toepassing</i>	<i>Gedeeltelijk van toepassing</i>	<i>Minder van toepassing</i>	<i>Niet van toepassing</i>
<i>Ik wil antwoorden vinden op fundamentele vragen over de wereld, de mens en zijn relatie tot zijn omgeving.</i>					
<i>In mijn ogen is alles onderworpen aan een bepaalde logica, toeval speelt een ondergeschikte rol.</i>					
<i>Ik doorgrond de dingen tot in het kleinste detail.</i>					
<i>Ik denk in termen van het grote geheel der dingen.</i>					
<i>Met mijn ervaring help ik anderen beter te worden.</i>					
<i>Ik denk in toekomstscenario's en hun langetermijneffecten.</i>					
<i>Ik begrijp hoe ik mensen en hun doelen met elkaar in overeenstemming kan brengen.</i>					
<i>Ik neem het voortouw wanneer dingen gedaan moeten worden.</i>					
<i>Ik reageer zelfverzekerd en bedachtzaam in alle situaties.</i>					
<i>Ik neem altijd onafhankelijke beslissingen.</i>					
<i>Ik laat me niet in een bepaalde rol duwen.</i>					
<i>Een zekere druk stimuleert mij om op mijn best te presteren.</i>					
<i>Om de complexiteit van dingen te begrijpen, verkrijg ik door onderzoek een goed overzicht.</i>					
<i>Ik neem taken met veel energie en enthousiasme aan.</i>					
<i>Ik vind het fijn als alles op zijn plaats staat.</i>					

Ik zorg graag voor de noden van anderen.

Ik kom op voor de zwakkeren.

Naar mijn mening verdient iedereen een tweede kans.

Ik heb altijd een open oor voor problemen.

Ik kom mijn beloftes na.

Ik vertel de waarheid.

Ik beschouw elk individu als waardevol.

Ik zoek altijd naar evenwichtige oplossingen.

Ik kan goed bemiddelen tussen verschillende mensen.

Ik heb nog nooit iets slechts gedaan.

Ik kan me gemakkelijk in andermans positie verplaatsen.

Ik leid een voorbeeldig leven.

Ik ben onconventioneel.

Ik probeer graag nieuwe benaderingen uit.

Ik sta open voor onbekende en andere dingen.

Ik ervaar emoties intens.

Ik wijd me volledig aan iets als ik ervan overtuigd ben.

Anderen kijken me aan als ik een kamer binnenloop.

Ik laat me niet in verwarring brengen.

Ik kan mensen aan het lachen maken.

Zelfs als zich onverwachte problemen voordoen, verlies ik nooit mijn vertrouwen.

Ik verlang ernaar om steeds nieuwe dingen te proberen.

Ik wil de wereld met mijn eigen ogen verkennen.

Ik laat me gemakkelijk overtuigen door nieuwe ideeën.

Extra taken zijn voor mij geen probleem, als ik voor iedereen verbeteringen kan bereiken.

Ik ben ervan overtuigd dat verregaande veranderingen alleen kunnen worden bereikt met de nodige bereidheid om risico's te nemen.

Ik heb een sterke innerlijke drang om in praktijk te brengen wat ik heb gezegd.

In sommige situaties voel ik me onhandig.

Banale dingen amuseren me vaak.

Vaak handel ik zonder verder na te denken.

Ik ben van mening dat het leven onrechtvaardig is.

Ik kan moeilijk vergeven wanneer ik onrecht ervaar.

Ik heb moeite met het erkennen van het succes van anderen.

Ik heb graag de leiding.

Ik stel mezelf vaak te ambitieuze doelen.

Ik sluit andere mensen uit wanneer ze mijn mening niet delen.

Ik neem waarden van mijn superieuren over zonder ze zelf kritisch in twijfel te trekken.

Ik voel me waardeloos en ben bang om te verliezen waar ik van hou.

Ik draag een zware last.

Ik pas in geen enkel systeem.

*Hoe verder ik me verwijder
van routines, hoe meer
nieuwe dingen er voor mij
ontstaan.*

*Ik breek bestaande regels
naar eigen inzicht.*

*Als anderen meer hebben dan
ik, wil ik ze inhalen.*

*Ik handel altijd zodat er voor
mij geen nadeel ontstaat.*

*Ik kan mensen en processen
sturen om mijn belangen te
bevorderen.*

*Om mijn doelen te bereiken,
speel ik andere mensen tegen
elkaar uit.*

*Ik verberg mijn ware
bedoelingen.*

*Ik pas mijn standpunt over
kritieke kwesties aan om een
algemene consensus te
bereiken.*

*Ik kan niet langs een spiegel
lopen zonder naar mezelf te
kijken.*

*Ik blijf altijd in het geheugen
van anderen hangen.*

*Ik denk dat ik beter ben dan
de rest.*

*Ik ben goedgegelovig en volg
altijd anderen kritiekloos.*

*Ik vind het moeilijk om met
onverwachte situaties om te
gaan.*

*Ik neem altijd beslissingen na
overleg met een persoon in
mijn naaste omgeving.*

*Mijn gedachten storen
normale mensen.*

*Ik geniet van de tegenslag
van anderen.*

*Ik voel weinig sympathie voor
het lot van anderen.*

Anderen zouden liever hun tijd uitsluitend met mij doorbrengen.

Ik ben me bewust van mijn effect op anderen en maak daar handig gebruik van.

Ik kan op een charmante manier anderen zover krijgen om dingen voor me te doen.

Ik denk vaak en lang na over eerdere gesprekken.

Ik vind het moeilijk om sociale contacten te leggen.

Ik denk na over de zin van het leven en mijn individuele plaats in de maatschappij.

Ik heb angsten voor de toekomst.

Ik neem het op mezelf om niet geaccepteerd te worden door de maatschappij.

Anderen vinden me vreemd.

Ik verafschuw de meeste mensen in mijn omgeving.

Ik bestraf het wangedrag van anderen meedogenloos.

Ik raak snel geïrriteerd als dingen niet volgens mijn plan gaan.

Bron: Eigen weergave gebaseerd op Miller en Pätzmann (2023)

Bijlage 3: Interviewleidraad

Introductie

- Stel jezelf voor
- Geef uitleg over onderzoek en bespreking informed consent
- Geef de verwachte duurtijd aan
- Geef duidelijk aan dat er geen juiste of foute antwoorden zijn
- Geef aan dat je geïnteresseerd bent in de ervaringen en visies van de respondent
- Geef aan dat je geïnteresseerd bent in zeer concrete informatie, voorbeelden uit de realiteit
- Geef aan dat de antwoorden anoniem blijven en vertrouwelijk worden behandeld
- Geef aan dat de antwoorden niet worden doorgespeeld aan de medeoprichter

Feitelijke gegevens en bedrijfscontext

- Kunt u zichzelf kort voorstellen?
- Kunt u wat meer vertellen over het bedrijf?
 - Wanneer is het bedrijf opgericht?
 - In welke sector zijn jullie actief?
 - Hoeveel werknemers (VTE) heeft het bedrijf momenteel?
 - Draaien jullie op dit moment break-even?
- Hoe is het ondernemersteam tot stand gekomen?
- Bent u systematisch naar iemand op zoek gegaan?

Vragen rond relevante archetypen volgens Miller en Pätzmann

Alvorens te beginnen, is het belangrijk om kort uit te leggen wat archetypen zijn. Archetypen zijn aangeboren, onbewuste en diepgewortelde patronen die alle mensen gemeenschappelijk hebben en een rol spelen in de vorming van persoonlijkheden en collectieve ervaringen. Het zijn blauwdrukken voor menselijke gedachten, emoties, interactie en gedragingen. Een persoon kan diverse archetypen vertegenwoordigen en de archetypen van een individu kunnen veranderen doorheen de tijd.

De acht relevante (anti-)archetypen volgens het model van Miller en Pätzmann (2023) worden hier getoond. Op basis van deze archetypen worden volgende vragen gesteld.

- In welke mate vindt u deze archetypen belangrijk in een ondernemersteam?
 - Waarom vindt u deze belangrijk om tot een goed ondernemersteam te komen?
 - Welke archetypen vindt u minder belangrijk om tot een goed ondernemersteam te komen?
 - Waarom vindt u deze niet/minder belangrijk?
- Zijn er kenmerken die niet in deze archetypen voorkomen maar volgens u toch belangrijk zijn om tot een goed ondernemersteam te komen?
 - Welke kenmerken zijn dit?
 - Waarom vindt u deze ontbreken?
- Geef voorbeelden van situaties in het team waarin het archetype X zich voordeed.
 - Hoe ziet u deze archetypen terugkomen in uzelf? Geef voorbeelden.
 - Hoe ziet u deze archetypen terugkomen in uw medeoprichter? Geef voorbeelden.

Persoonlijkheidstest

De vragen in dit deel zijn gebaseerd op de resultaten van de archetypische persoonlijkheidstest. Het spinnenwebdiagram met bijbehorende scores zal met de respondent worden gedeeld en besproken. Ook de archetypen van de medeoprichter zullen worden bediscussieerd. De archetypen die relevant zijn voor de respondent, zullen kort worden besproken alvorens volgende vragen te stellen.

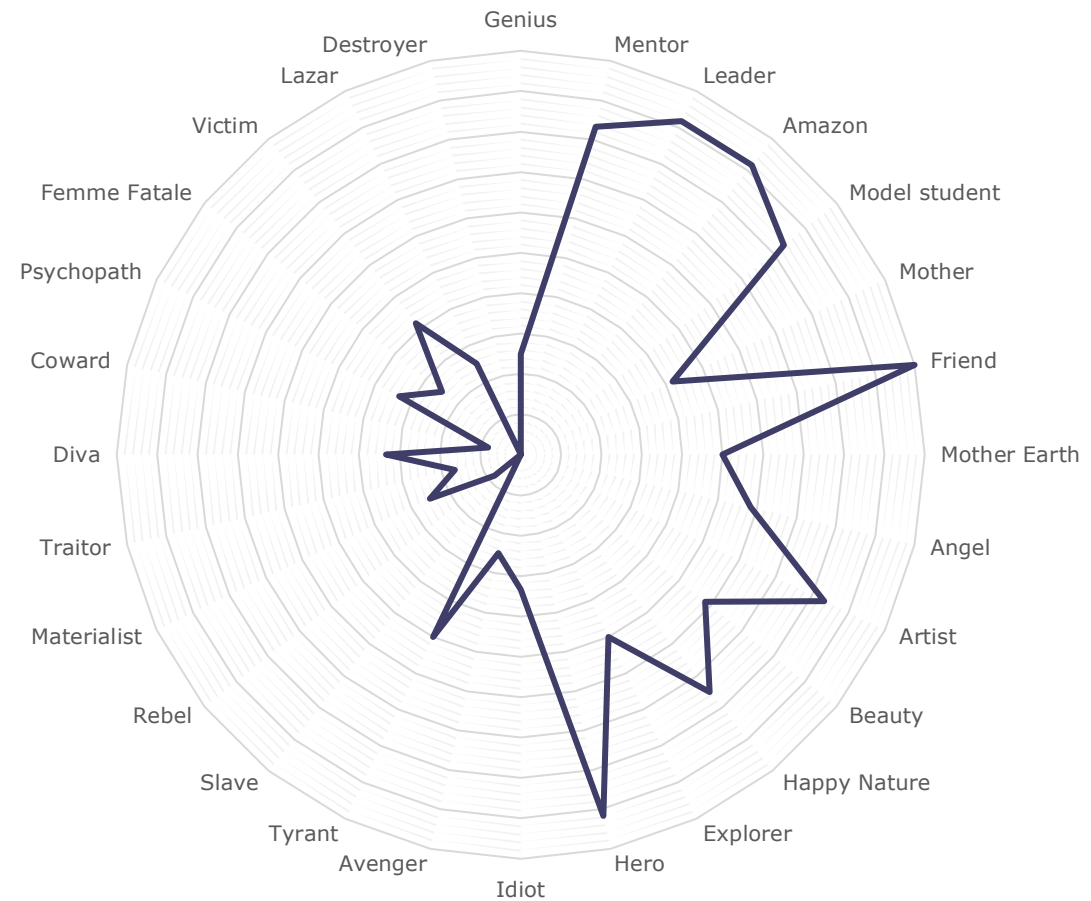
- In welke mate ziet u deze archetypes in uzelf naar boven komen?
 - Waarom?
 - Kunt u concrete voorbeelden geven?
 - Zijn er volgens u bepaalde kenmerken van uzelf die niet terugkomen?
- In welke mate ziet u deze archetypes in uw medeoprichter naar boven komen?
 - Waarom?
 - Kunt u concrete voorbeelden geven?
 - Zijn er volgens u bepaalde kenmerken van uw medeoprichter die u niet ziet terugkomen?
- In welke mate kunnen deze archetypen een bijdrage leveren aan een ondernemersteam?
 - In welke situaties kan dit archetype belangrijk zijn voor de onderneming?
 - Kunt u concrete voorbeelden geven?

Slotvragen

- Heeft u nog iets aan te merken of toe te voegen aan dit interview?
- Bedank de respondent
- Zou u graag op de hoogte worden gehouden van het onderzoek?

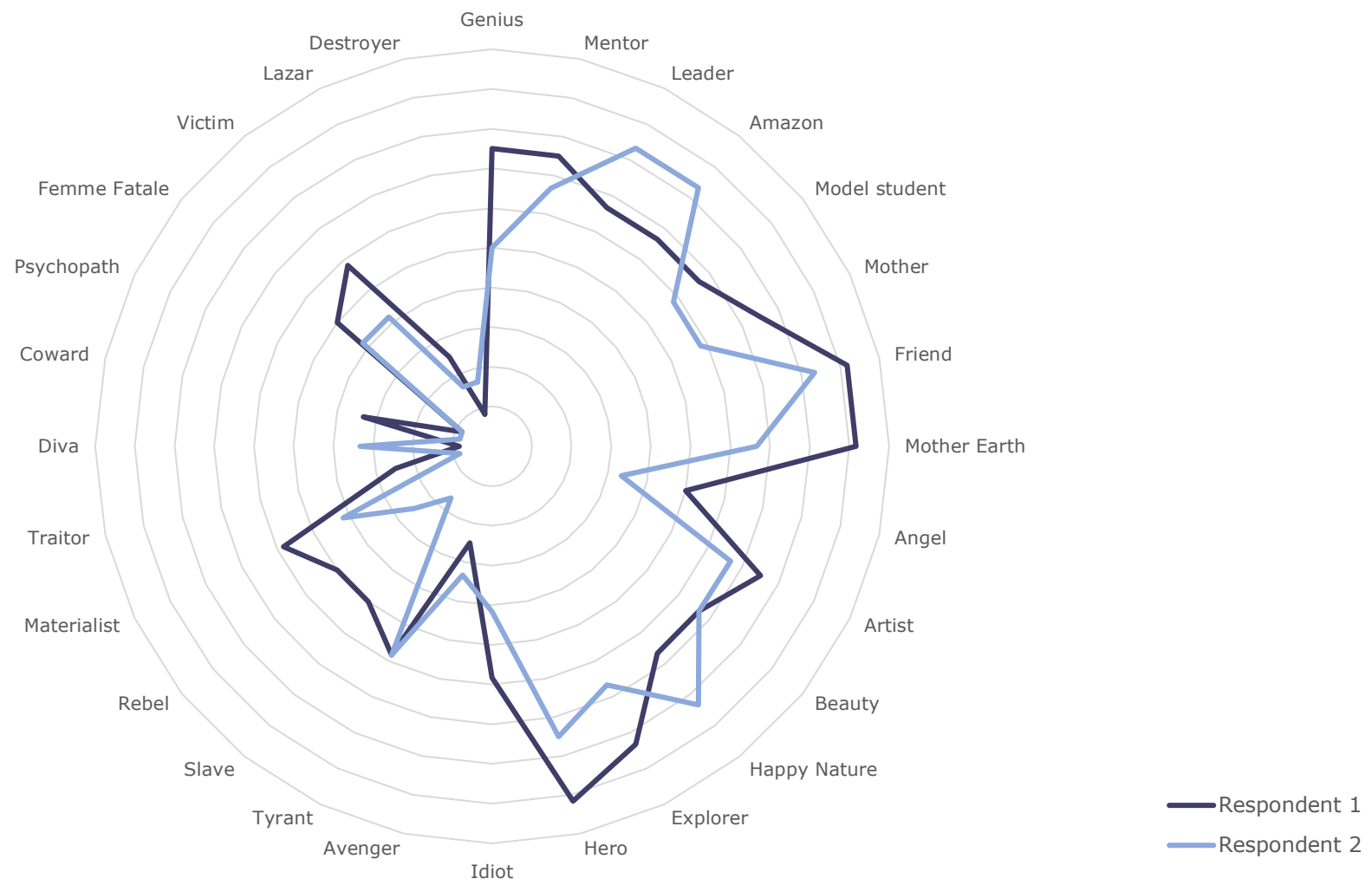
Bijlage 4: Voorbeeld spinnenwebdiagram

Resultaten	Archetypen
1,00	Friend
0,92	Leader
0,92	Amazon
0,92	Hero
0,83	Mentor
0,83	Model student
0,83	Artist
0,75	Happy Nature
0,58	Angel
0,58	Beauty
0,50	Mother Earth
0,50	Explorer
0,50	Tyrant
0,42	Mother
0,42	Victim
0,33	Idiot
0,33	Diva
0,33	Psychopath
0,25	Genius
0,25	Avenger
0,25	Materialist
0,25	Femme Fatale
0,25	Lazar
0,17	Traitor
0,08	Rebel
0,08	Coward
0,00	Slave
0,00	Destroyer

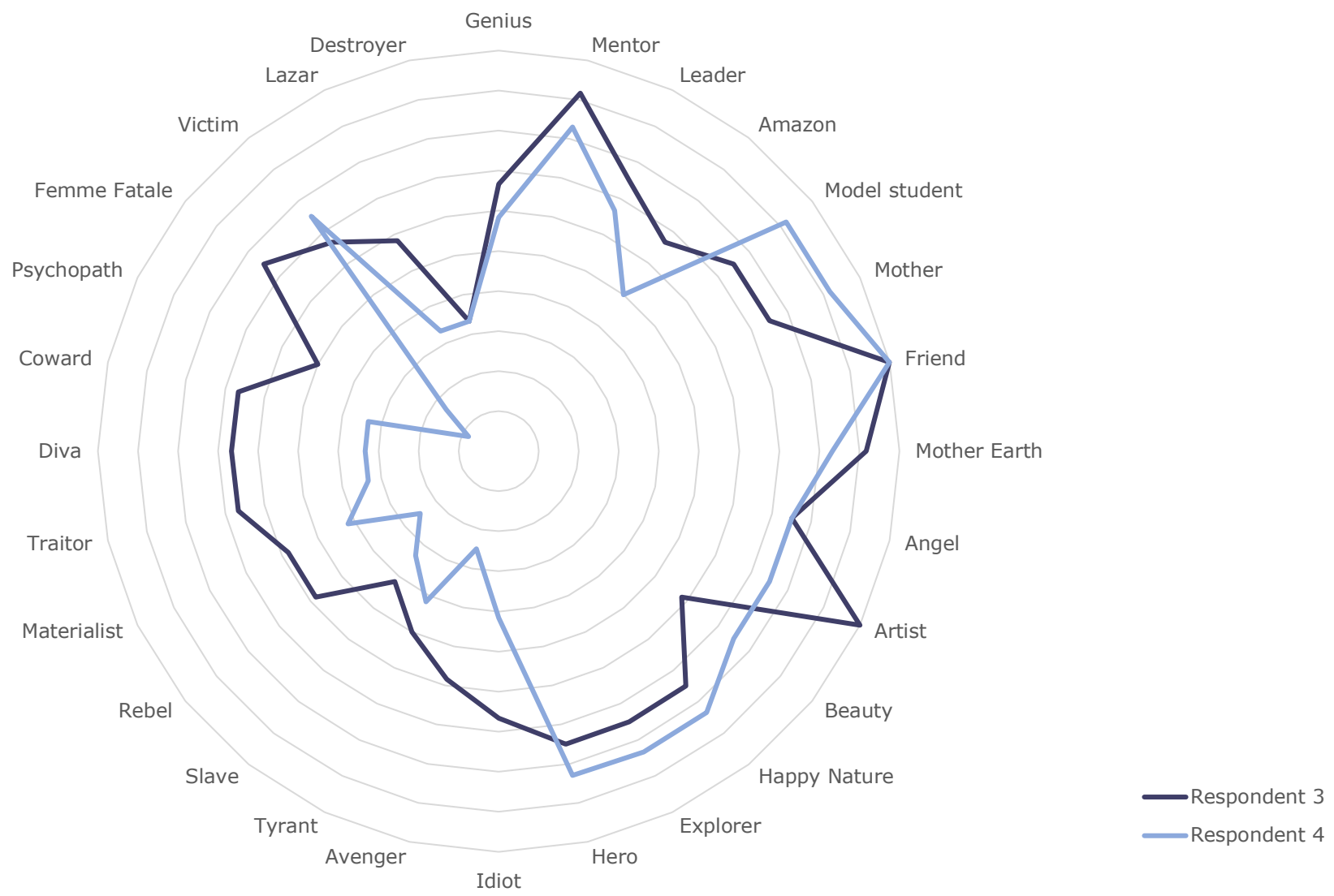


Bijlage 5: Spinnenwebdiagrammen per team

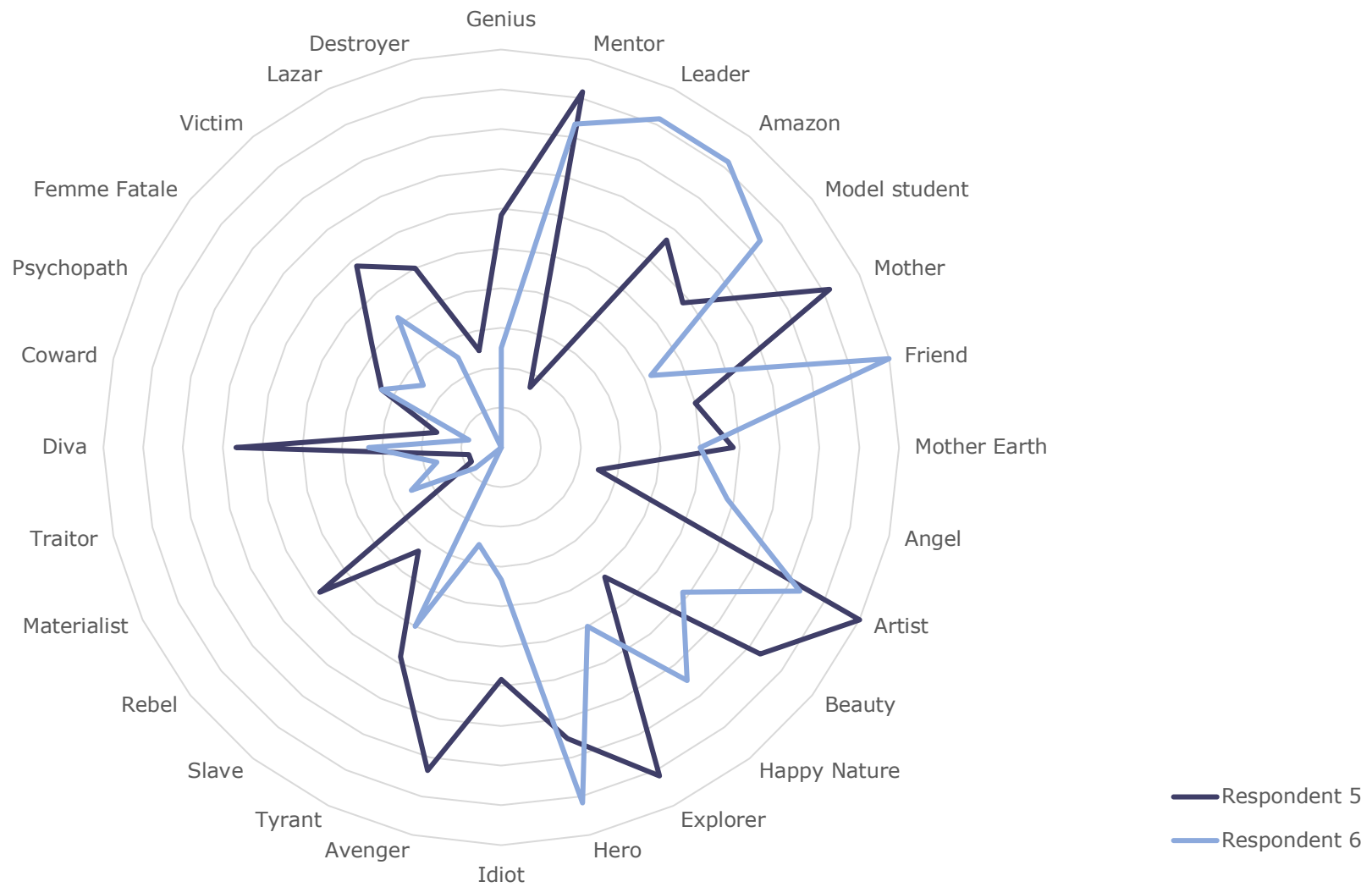
Spinnenwebdiagram – team 1



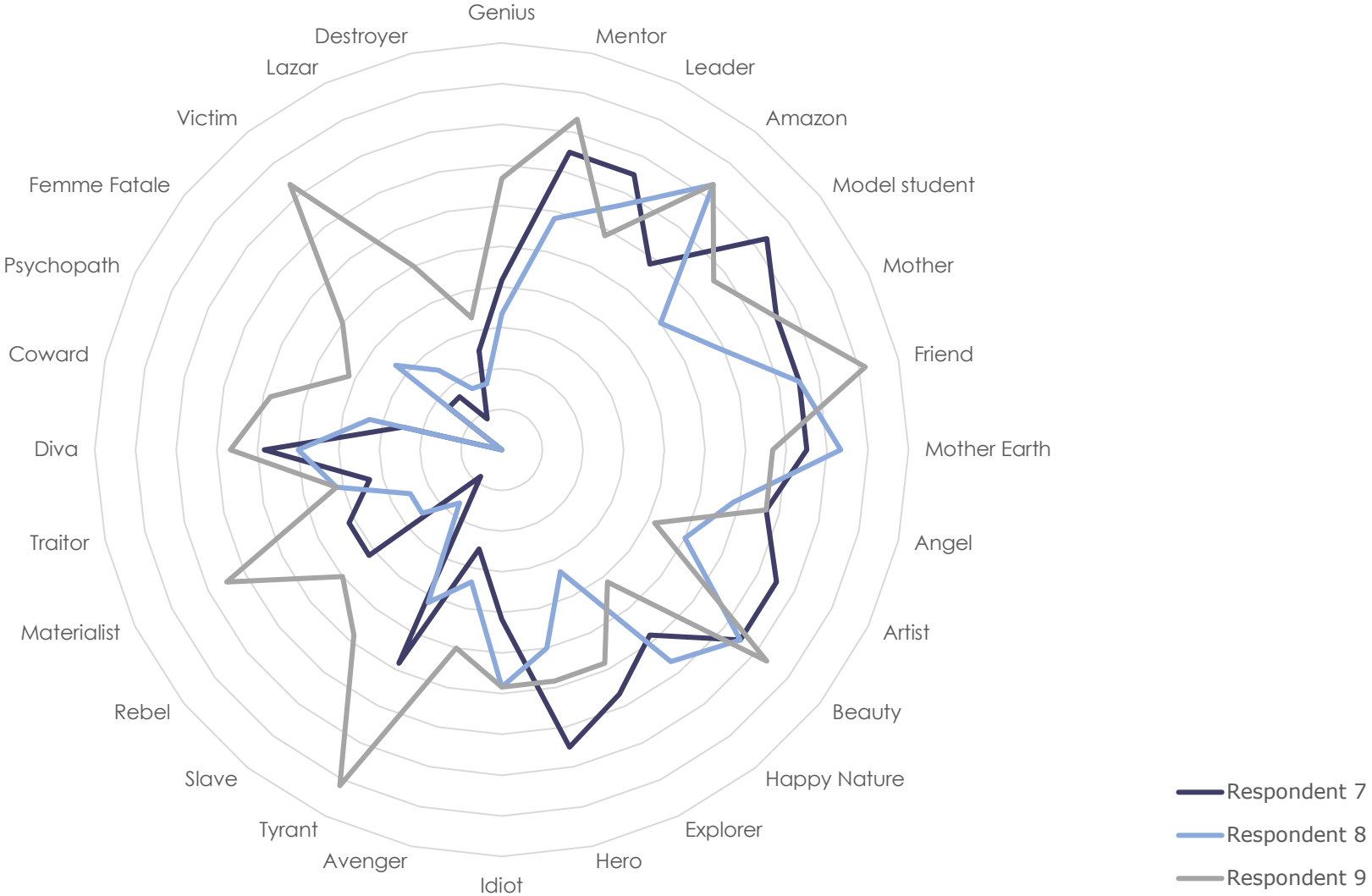
Spinnenwebdiagram – team 2



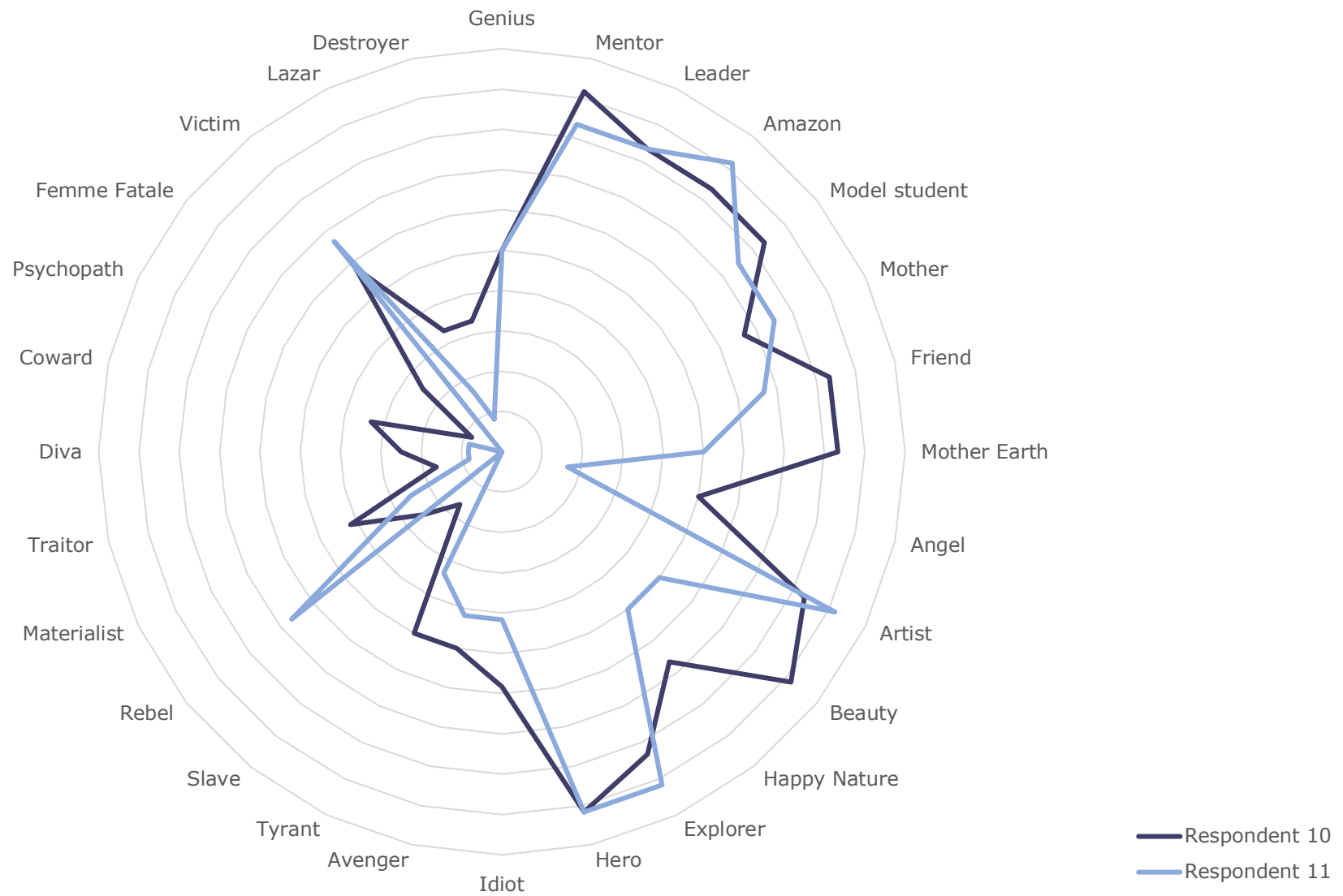
Spinnenwebdiagram – team 3



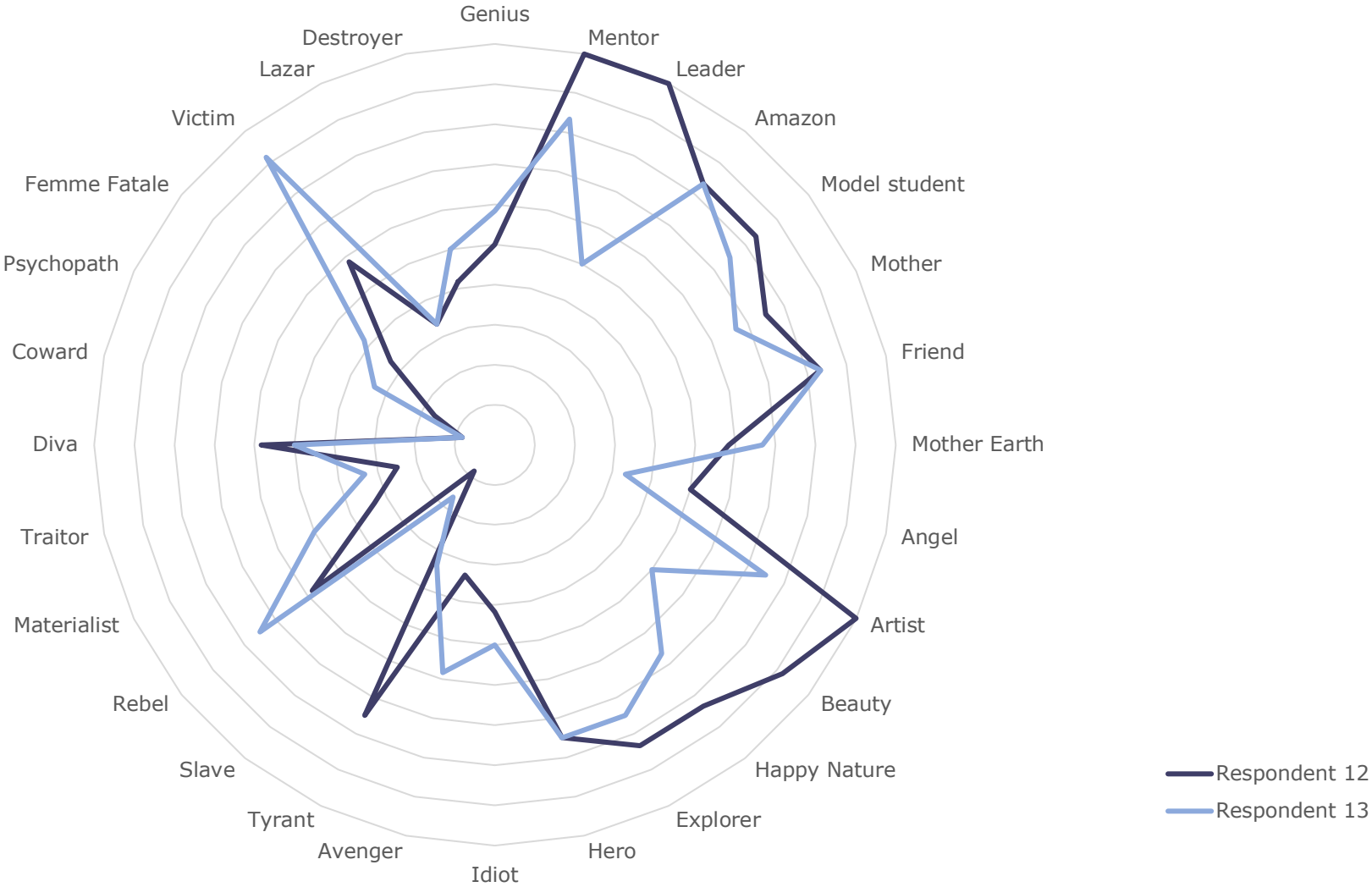
Spinnenwebdiagram – team 4



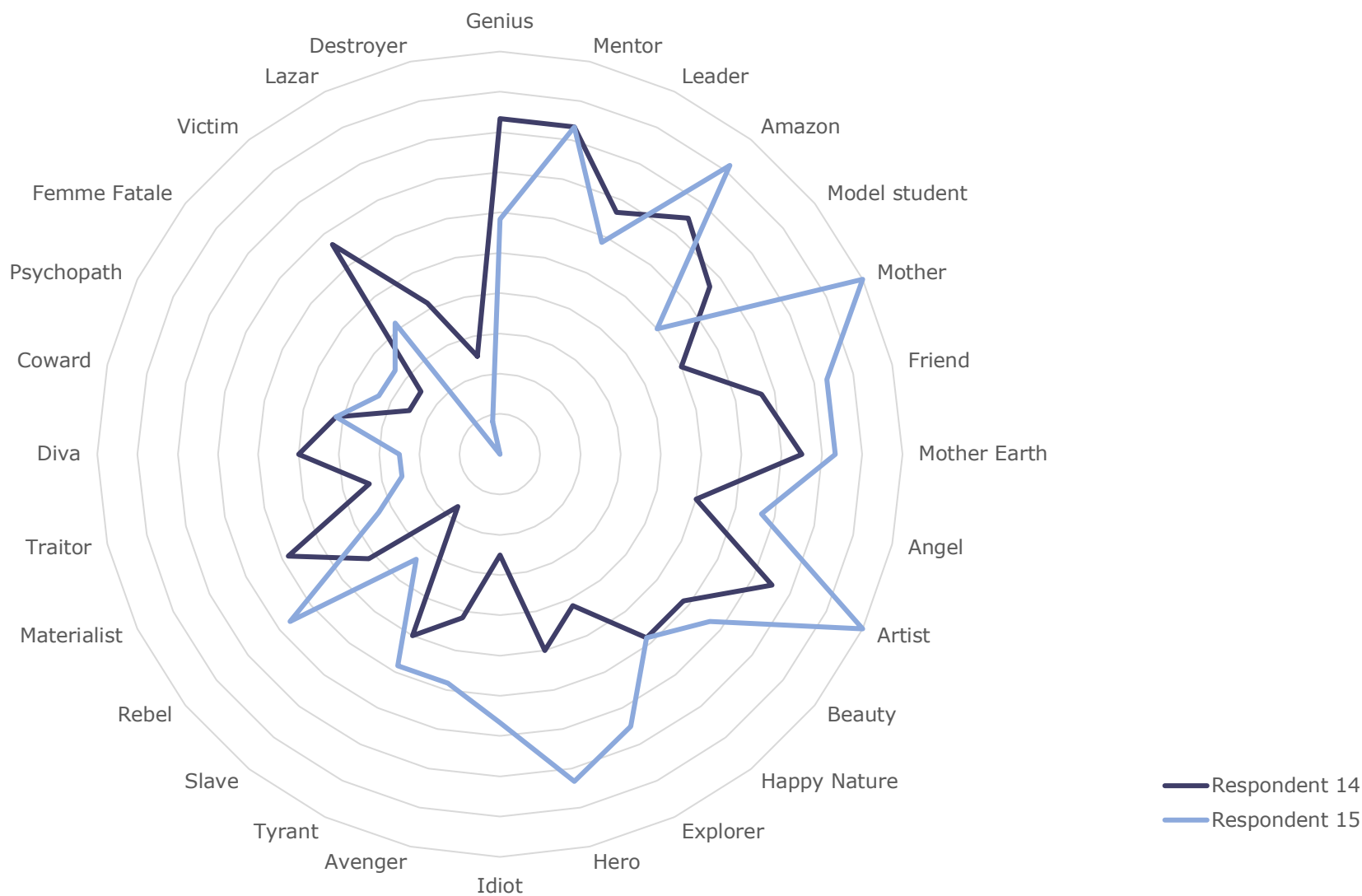
Spinnenwebdiagram – team 5



Spinnenwebdiagram – team 6



Spinnenwebdiagram – team 7



Bijlage 6: de Explorer



Explorer

Archetype

Also appears as:
Adventurer, Dreamer, Pioneer

Characteristics:
Yearning, curious, euphoric, devoted, romantic, ambitious

Motto:
"The world is my home."

Description:
Even if the whole world mocks him - the Explorer pursues his dreams and goals until he has reached them. His yearning for the unknown is his driving force.

Female	●	●	●	●	●	Male
Young	●	●	●	●	●	Old
Good						Evil

Bron: Miller en Pätzmann (2023)

Bijlage 7: de Amazone



Archetype

Amazon

Also appears as:
Feminist, Matriarch, Queen

Characteristics:
Self-determined, emancipated, strong, independent, sovereign, powerful

Motto:
“Men talk, women act.”

Description:
The Amazon is the sort of woman who has realized that she does not need a man to reach her goals. She fights for her beliefs, no matter what others think.

Female	☒	☐	☐	☐	☐	Male
Young	☐	☐	☒	☐	☐	Old
Good	☒					Evil

Bron: Miller en Pätzmann (2023)