



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Welke factoren bepalen de persoon-organisatie fit tussen jonge werknemers en start-ups?

Ibtihal Hasdo

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Jelle SCHEPERS

BEGELEIDER :

Mevrouw Berdien ROBINNE



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

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

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Welke factoren bepalen de persoon-organisatie fit tussen jonge werknemers en start-ups?

Ibtihal Hasdo

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Jelle SCHEPERS

BEGELEIDER :

Mevrouw Berdien ROBINNE

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Handelswetenschappen, met specialisatie in ondernemerschap en management aan de Universiteit Hasselt. Ondernemerschap en management hebben mij al op jonge leeftijd geïntrigeerd, sterker nog, ik ben ermee opgegroeid. Dankzij deze studie heb ik de mogelijkheid gekregen om dit kwalitatieve onderzoek te starten. Dit onderzoek heeft mij in staat gesteld om mijn kennis binnen dit domein verder uit te breiden. Zo ben ik dieper ingegaan op de wereld van start-ups. Het onderwerp van deze masterproef luidt als volgt: "Welke factoren bepalen de persoon-organisatie fit tussen jonge werknemers en start-ups?" De keuze voor dit onderwerp vloeit voort uit mijn ambitie om in de toekomst een eigen bedrijf te starten. Dit onderzoek biedt mij praktische kennis en vormt een belangrijke stap richting mijn doel om een succesvolle ondernemster te worden. Bovendien hoop ik met dit werk een bijdrage te leveren aan de academische literatuur.

Daarnaast wil ik graag een aantal mensen bedanken voor hun steun en begeleiding tijdens het schrijven van deze masterproef. Allereerst wil ik mijn promotor, prof. dr. Jelle Schepers, en mijn begeleidster, Berdien Robinne, bedanken voor hun begeleiding en feedback gedurende het hele proces.

Verder gaat mijn dank uit naar de respondenten die bereid waren om deel te nemen aan mijn onderzoek. Als start-up is het niet altijd evident om tijd vrij te maken voor dit soort interviews, maar ondanks hun drukke agenda's hebben ze toch de tijd genomen om mee te werken. Zonder hun medewerking was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Ten slotte wil ik mijn ouders bedanken voor de mogelijkheid om deze studie tot een goed einde te brengen. Ze hebben mij gedurende vier jaar, door *ups-and-downs*, gesteund. Mijn dank gaat ook uit naar mijn zussen en vriendinnen voor de steun en motivatie tijdens het maken van deze masterproef.

Ibtihal Hasdo

Houthalen-Helchteren, 2025

Samenvatting

Doel

Deze masterproef onderzoekt welke factoren bepalend zijn voor de persoon-organisatie fit (P-O fit) tussen jonge werknemers en start-ups. De studie sluit aan bij de toenemende aandacht voor deze ondernemingsvorm. In 2025 telt Vlaanderen 2.681 actieve start-ups, goed voor de tewerkstelling van 44.000 werknemers. Start-ups bevinden zich doorgaans in een vroege en kwetsbare levensfase, waardoor het risico op falen tot wel 90 procent kan oplopen. In deze context vormen werknemers een cruciale succesfactor. Wanneer zij goed aansluiten bij de organisatie, wat men aanduidt als de P-O fit, leidt dit tot een positieve impact op tevredenheid, motivatie, prestaties en retentie.

De P-O fit wordt in deze studie benaderd via vier dimensies: waardencongruentie (overeenstemming in waarden), doelencongruentie (overeenstemming in doelen), kenmerkencongruentie (overeenstemming in persoonlijke en organisatorische kenmerken) en behoeftevervulling (de mate waarin de organisatie inspeelt op de behoeften van de werknemer). Hoewel de P-O fit in de bestaande literatuur veel onderzocht is bij gevestigde bedrijven, blijken inzichten hieruit niet zomaar toepasbaar op start-ups, die fundamenteel verschillen in waarden, doelen, kenmerken en beschikbare middelen. Daarnaast zijn jonge werknemers, gedefinieerd als personen jonger dan 35 jaar, in vergelijking met gevestigde bedrijven vaker aanwezig in start-ups. Op basis van de generatietheorie vertonen zij andere waarden, doelen, kenmerken en behoeften ten opzichte van oudere generaties. Dit suggereert dat de manier waarop de P-O fit tot stand komt bij jonge werknemers kan verschillen van die bij oudere werknemers.

Methodologie

Er werd gekozen voor een kwalitatieve onderzoekszet met semigestructureerde interviews. In totaal werden veertien interviews afgenomen bij vijf Vlaamse start-ups, geselecteerd op basis van drie criteria: de leeftijd van de organisatie (tussen 1 en 5 jaar), de omvang (minder dan 80 werknemers) en de aanwezigheid van een adhocratiecultuur.

De steekproef bestond uit vijf leidinggevenden en negen jonge werknemers tussen 23 en 31 jaar oud. Voor het opstellen van de interviewleidraden werd betrokken vanuit de vier dimensies van de P-O fit. De interviews duurden tussen de 40 en 73 minuten en werden met toestemming opgenomen en getranscribeerd. De verkregen data werd geanalyseerd aan de hand van de stappen van het coderingsproces.

Resultaten

Tijdens de interviews werd expliciet gevraagd naar de waarden, doelen, kenmerken en behoeften van de jonge werknemers, en naar de waarden, doelen, kenmerken en beschikbare middelen van de start-ups. Op basis van deze thematische verkenning kwamen zes vormen van synergie naar voren: groei, flexibiliteit, innovatie, risico en uitdaging, communicatie en impact. Opvallend is dat deze synergieën niet strikt uit één afzonderlijke dimensie voortkwamen. Integendeel, meerdere synergieën bleken zich over verschillende dimensies van de P-O fit te spreiden. In wat volgt, worden de vier dimensies van de P-O fit toegelicht aan de hand van telkens één illustratieve synergie.

Waardencongruentie

Binnen deze dimensie kwamen de synergieën groei, flexibiliteit, risico en uitdaging, communicatie en impact naar voren. Deze synergieën weerspiegelen gedeelde kernwaarden tussen jonge werknemers en start-ups.

Indien de synergie in communicatie als voorbeeld wordt genomen, blijkt dat start-ups veel waarde hechten aan openheid en transparantie, terwijl jonge werknemers vooral belang hechten aan openheid en eerlijkheid. Deze gedeelde waardering voor een transparante en eerlijke communicatiecultuur vertaalt zich in een sterke synergie in communicatie.

Doelencongruentie

Binnen deze dimensie kwamen de synergieën groei, innovatie, risico en uitdaging, en impact naar voren. Deze synergieën weerspiegelen de mate waarin de doelen van jonge werknemers en start-ups op elkaar zijn afgestemd.

Indien de synergie in groei als voorbeeld wordt genomen, blijkt dat start-ups streven naar groei via schaalvergroting en het betreden van nieuwe markten. Tegelijkertijd streven jongeren naar persoonlijke groei, waarbij ze willen leren en doorgroeien. Dit leidt tot een sterke synergie in groei.

Kenmerkencongruentie

Binnen deze dimensie kwamen de synergieën groei, flexibiliteit, innovatie, risico en uitdaging, communicatie en impact naar voren. Deze synergieën weerspiegelen gelijkaardige kenmerken van jonge werknemers en start-ups.

Indien de synergie in flexibiliteit als voorbeeld wordt genomen, blijkt dat start-ups zich kenmerken door een flexibele, dynamische en veranderingsgerichte organisatiecultuur. Jonge werknemers typeren zichzelf als flexibel en aanpassingsgericht. Deze gedeelde eigenschappen zorgen voor een sterke synergie in flexibiliteit binnen de dimensie kenmerkencongruentie.

Behoeftevervulling

Binnen deze dimensie kwamen de synergieën groei, flexibiliteit, innovatie, risico en uitdaging, communicatie en impact naar voren. Deze synergieën tonen in welke mate de organisatie van de start-up inspeelt op de behoeften van jonge werknemers.

Indien de synergie in innovatie als voorbeeld wordt genomen, blijkt dat start-ups een organisatie bieden waarin ideeën, inspraak en eigen initiatief sterk worden aangemoedigd. Jonge werknemers geven aan op zoek te zijn naar een organisatie die ruimte biedt voor creativiteit, innovatie en actieve betrokkenheid. De afstemming tussen wat start-ups aanbieden en waar jonge werknemers naar verlangen, resulteert in een sterke synergie in innovatie binnen de dimensie behoeftevervulling.

De zes geïdentificeerde synergieën fungeren als de bepalende factoren voor de P-O fit tussen jonge werknemers en start-ups. Hiermee wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord. Dit onderzoek onderscheidt zich van eerdere studies door de integratie van alle vier dimensies van de P-O fit, terwijl bestaande literatuur zich doorgaans beperkt tot waarden- en/of doelencongruentie. De analyse

toonde aan dat het integreren van alle dimensies aanzienlijk bijdraagt aan een diepgaander en vollediger begrip van hoe de P-O fit tot stand komt in de context van start-ups.

Kritische beschouwingen

De bevindingen bieden enkele concrete aanbevelingen voor de praktijk. Zo is het aan te raden dat start-ups tijdens het rekruteringsproces expliciet peilen naar de waarden, doelen, kenmerken en behoeften van jonge kandidaten. Wanneer hierbij duidelijke synergieën aan het licht komen, wijst dit op een sterke mate van overeenstemming tussen de jonge werknemer en de start-up, wat de kans op een succesvolle P-O fit aanzienlijk vergroot.

Tegelijkertijd zijn er ook enkele beperkingen waarmee rekening moet worden gehouden. Deze studie focuste uitsluitend op de P-O fit. Andere relevante vormen van fit, zoals persoon-functie fit of persoon-leidinggevende fit, werden niet onderzocht, terwijl ook deze kunnen bijdragen tot een betere afstemming tussen jonge werknemers en start-ups. Bovendien richtte dit onderzoek zich enkel op jonge werknemers onder de 35 jaar. Hoewel uit de resultaten een duidelijke P-O fit is tussen jonge werknemers en start-ups naar voren komt, betekent dit niet dat zij automatisch beter passen dan oudere werknemers. Tot slot is dit onderzoek uitgevoerd binnen de context van Vlaamse start-ups, waardoor de resultaten mogelijk niet rechtstreeks overdraagbaar zijn naar start-ups in andere regio's met een andere organisatiecultuur of -structuur.

Kritische beschouwingen

De bevindingen bieden enkele concrete aanbevelingen voor de praktijk. Zo is het aan te raden dat start-ups tijdens het rekruteringsproces expliciet peilen naar de waarden, doelen, kenmerken en behoeften van jonge kandidaten. Wanneer hierbij duidelijke synergieën aan het licht komen, wijst dit op een sterke mate van overeenstemming tussen de jonge werknemer en de start-up, wat de kans op een succesvolle P-O fit aanzienlijk vergroot.

Tegelijkertijd zijn er ook enkele beperkingen waarmee rekening moet worden gehouden. Deze studie focuste uitsluitend op de P-O fit. Andere relevante vormen van fit, zoals persoon-functie fit of persoon-leidinggevende fit, werden niet onderzocht, terwijl ook deze kunnen bijdragen tot een betere afstemming tussen jonge werknemers en start-ups. Bovendien richtte dit onderzoek zich enkel op jonge werknemers onder de 35 jaar. Hoewel uit de resultaten een duidelijke P-O fit tussen jonge werknemers en start-ups naar voren komt, betekent dit niet dat zij automatisch beter passen dan oudere werknemers. Tot slot is dit onderzoek uitgevoerd binnen de context van Vlaamse start-ups, waardoor de resultaten mogelijk niet rechtstreeks overdraagbaar zijn naar start-ups in andere regio's met een andere organisatiecultuur of -structuur.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	
Samenvatting	
1. Inleiding	1
1.1. Onderzoekscontext	1
1.2. Onderzoeksvraag	1
1.3. Onderzoeksopzet	2
2. Literatuurstudie	3
2.1. Persoon-organisatie fit	3
2.1.1. Definitie van de persoon-organisatie fit	3
2.1.2. Vier dimensies van de persoon-organisatie fit	3
2.1.3. Belang van de persoon-organisatie fit	7
2.2. Start-ups	7
2.2.1. Definitie van start-ups	7
2.2.2. Duur en levenscyclus van start-ups	8
2.2.3. Start-upcultuur	9
2.2.4. Omvang van start-ups	11
2.2.5. Werknemersprofiel binnen start-ups	11
3. Methodologie	15
3.1. Onderzoeksmethode	15
3.2. Steekproef	15
3.3. Dataverzameling	16
3.4. Data-analyse	17
4. Resultaten	22
4.1. Synergie in groei	22
4.1.1. Groei binnen start-ups	22
4.1.2. Groei bij jonge werknemers	24
4.1.3. Link met de vier dimensies van de P-O fit	29
4.2. Synergie in flexibiliteit	30

4.2.1. Flexibiliteit binnen start-ups.....	30
4.2.2. Flexibiliteit bij jonge werknemers.....	31
4.2.3. Link met de vier dimensies van de P-O fit	32
4.3. Synergie in innovatie.....	33
4.3.1. Innovatie binnen start-ups.....	33
4.3.2. Innovatie bij jonge werknemers	34
4.3.3. Link met de vier dimensies van de P-O fit	34
4.4. Synergie in risico en uitdaging.....	35
4.4.1. Risico en uitdagingen binnen start-ups	35
4.4.2. Risico en uitdagingen bij jonge werknemers	36
4.4.3. Link met de vier dimensies van de P-O fit	37
4.5. Synergie in communicatie.....	38
4.5.1. Communicatie binnen start-ups	38
4.5.2. Communicatie bij jonge werknemers	39
4.5.3. Link met de vier dimensies van de P-O fit	40
4.6. Synergie in impact	41
4.6.1. Impact binnen start-ups.....	41
4.6.2. Impact van jonge werknemers	42
4.6.3. Link met de vier dimensies van de P-O fit	43
4.7. Conceptueel model.....	44
5. Discussie.....	45
5.1. Waardencongruentie.....	45
5.2. Doelencongruentie	45
5.3. Kenmerkencongruentie	45
5.4. Behoeftevervulling	46
6. Aanbevelingen voor de praktijk	47
7. Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek	48
8. Conclusie	49
Bibliografie	50

Bijlagen	57
Bijlage 1: Interviewleidraad leidinggevende	57
Bijlage 2: Interviewleidraad jonge werknemer	60
Bijlage 3: <i>Informed consent</i>	63

Lijst met tabellen

Tabel 1. Vergelijking van generaties op basis van de vier dimensies van de P-O fit.....	13
Tabel 2. Overzicht van de start-uporganisatie op basis van de vier dimensies van de P-O fit	14
Tabel 3. Start-upprofielen.....	15
Tabel 4. Respondentprofielen	16
Tabel 5. Voorbeeld open coderen	17
Tabel 6. Voorbeeld axiaal coderen	18
Tabel 7. Voorbeeld selectief coderen.....	19
Tabel 8. Oprichtingsjaar start-ups	22
Tabel 9. Visie start-ups.....	24
Tabel 10. Overzicht van de vier dimensies van P-O fit binnen synergie in groei	29
Tabel 11. Overzicht van de vier dimensies van P-O fit binnen synergie in flexibiliteit.....	33
Tabel 12. Sector start-ups	33
Tabel 13. Overzicht van de vier dimensies van P-O fit binnen synergie in innovatie.....	35
Tabel 14. Overzicht van de vier dimensies van P-O fit binnen synergie in risico en uitdaging	38
Tabel 15. Overzicht van de vier dimensies van P-O fit binnen synergie in communicatie	41
Tabel 16. Omvang start-up	42
Tabel 17. Overzicht van de vier dimensies van P-O fit binnen synergie in impact.....	44

Lijst met figuren

Figuur 1. De vier dimensies van de persoon-organisatie fit (Chatman, 1989; Kristof, 1996; McCulloch & Turban, 2007; Piasentin & Chapman, 2007).....	4
Figuur 2. De vier dimensies van cultuur (Cameron & Quinn, 2006).....	9
Figuur 3. Het conceptueel model.....	44

1. Inleiding

1.1. Onderzoekscontext

Start-ups vonden hun oorsprong in de jaren '70 (Chesbrough, 2003). Sindsdien is de interesse in start-ups wereldwijd sterk toegenomen bij academici, professionals, onderzoekers en consultants (Talati & Vaghela, 2024). In 2025 telt Vlaanderen 2.681 start-ups die samen 44.000 werknemers tewerkstellen (*Flanders Startup Ecosystem Dashboard*, 2025). Start-ups bevinden zich in een vroege levensfase en worden daardoor geconfronteerd met een verhoogd risico op falen, namelijk een faalkans van ongeveer 90 procent (Erdogan & Koohborfardhaghighi, 2019). Om deze kwetsbaarheid te overwinnen, hebben start-ups werknemers nodig (Tripathi et al., 2019). Het is belangrijk dat werknemers goed passen binnen de start-upomgeving waarin zij tewerkgesteld zijn. Dit brengt het concept persoon-omgeving fit aan het licht, een concept dat de afgelopen jaren steeds meer aandacht krijgt in de literatuur. Het verwijst naar de mate van overeenstemming tussen een individu en een organisatorische omgeving (Bretz & Judge, 1994). Dit is belangrijk aangezien het leidt tot positieve uitkomsten zoals verhoogde tevredenheid, betere prestaties en een lagere intentie om de organisatorische omgeving te verlaten (Van Vianen, 2018). De persoon-omgeving fit bestaat uit verschillende andere soorten van fit: persoon-beroep fit, persoon-taak fit, persoon-organisatie fit, persoon-groep fit en persoon-leidinggevende fit (Kristof-Brown et al., 2005).

Dit onderzoek richt zich specifiek op de persoon-organisatie fit (P-O fit). Kristof (1996) definieert een P-O fit als "de compatibiliteit tussen mensen en de organisaties die optreedt wanneer (a) ten minste één entiteit biedt wat de andere nodig heeft of (b) ze vergelijkbare fundamentele kenmerken delen, (c) of beide" (p. 4). Bovendien heeft de P-O fit vier dimensies: waardencongruentie, doelencongruentie, kenmerkencongruentie en behoeftevervulling (Chatman, 1989; Kristof, 1996; McCulloch & Turban, 2007; Piasentin & Chapman, 2007). Hoewel eerdere studies vooral focussen op waarden- en doelencongruentie (Verquer et al., 2003), kiest dit onderzoek er bewust voor om alle vier dimensies op te nemen. Dit onderzoek sluit geen enkele dimensie uit, aangezien binnen elk van deze dimensies mogelijk relevante factoren kunnen opduiken die de P-O fit tussen werknemers en start-ups bepalen.

Daarnaast veronderstelt dit onderzoek dat de totstandkoming van de P-O fit verschilt tussen start-ups en gevestigde bedrijven, aangezien deze organisatietypen fundamenteel van elkaar verschillen op vlak van waarden, doelen, kenmerken en beschikbare middelen (Kohler, 2016). Om die reden is het relevant om de P-O fit specifiek binnen de context van start-ups te onderzoeken. Momenteel is er veel literatuur omtrent de P-O fit, maar onderzoek binnen de specifieke context van start-ups blijft tot op heden beperkt (Seo et al., 2024). Bovendien zijn conclusies uit studies over gevestigde bedrijven niet zomaar toepasbaar op start-ups, omdat deze geconfronteerd worden met de *liability of newness* en *liability of smallness* (Batjargal et al., 2013; Desa & Basu, 2013).

1.2. Onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: "Welke factoren bepalen de persoon-organisatie fit tussen jonge werknemers en start-ups?" Deze focus op jonge werknemers is relevant, omdat

bestaande literatuur aangeeft dat zij vaker in start-ups worden aangetroffen dan in gevestigde bedrijven. Bedrijven die één tot vijf jaar bestaan, hebben een aanzienlijk hoger aandeel jonge werknemers in vergelijking met gevestigde bedrijven. Zo bestaat 26,9 procent van het personeelsbestand in jonge ondernemingen uit werknemers tussen 25 en 34 jaar oud, terwijl dit percentage bij oudere bedrijven aanzienlijk lager ligt (Ouimet & Zarutskie, 2014). Werknemers jonger dan 35 jaar vormen een relevante onderzoeksgroep binnen de context van start-ups, omdat zij andere doelen, waarden, kenmerken en behoeften hebben dan werknemers van 35 jaar en ouder (Bencsik & Machova, 2016; Appel-Meulenbroek et al., 2019; Schroth, 2019). Deze verschillen beïnvloeden mogelijk ook de manier waarop de P-O fit tot stand komt. Toch maakt de bestaande literatuur over de P-O fit zelden onderscheid tussen verschillende generaties, waardoor aandacht voor jonge werknemers onderbelicht blijft.

1.3. Onderzoeksopzet

Om een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag, werd eerst een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd. Hierbij werd specifiek gezocht naar informatie omtrent start-ups, jonge werknemers en de P-O fit. Hiervoor zijn relevante academische artikelen geraadpleegd via Google Scholar. Bij het selecteren van de bronnen werd telkens nagegaan of het tijdschrift een impactfactor had, om zo de betrouwbaarheid van de literatuur te waarborgen.

Aansluitend werd een kwalitatief onderzoek uitgevoerd op basis van semigestructureerde interviews. Voor deze interviews werden werknemers jonger dan 35 jaar bevraagd. De keuze voor deze leeftijdscategorie is gebaseerd op de manier waarop jonge werknemers worden omschreven in de bestaande literatuur (Chaacha & Botha, 2021; Ouimet & Zarutskie, 2014). Naast jonge werknemers werden ook leidinggevendenden van start-ups geïnterviewd. In totaal namen vijf start-ups deel aan het onderzoek. In elk van de geselecteerde start-ups werd telkens één leidinggevende en één tot twee werknemers geïnterviewd. In totaal werden vijf leidinggevendenden en negen jonge werknemers bevraagd, wat resulteerde in een steekproef van veertien respondenten. Door beide partijen te interviewen, biedt dit onderzoek een volledig beeld van de P-O fit binnen start-ups. Enerzijds gaven de vijf leidinggevendenden inzicht in de waarden, doelen, kenmerken en beschikbare middelen van start-ups en in het type werknemer dat hier volgens hen het best bij past. Anderzijds deelden de negen jonge werknemers hun eigen waarden, doelen, behoeften en kenmerken en in welke mate zij vinden dat deze overeenkomen met die van de start-up. Deze tweezijdige aanpak werd in eerder onderzoek nog niet toegepast.

Dit onderzoek bestaat uit verschillende secties. Eerst volgt een uitgebreide literatuurstudie. Daarna wordt in de methodologie uitgelegd hoe de data is verzameld en geanalyseerd. Vervolgens worden de resultaten beschreven. Deze resultaten zullen worden vergeleken met de literatuurstudie in de discussiesectie. Tot slot komen de praktische implicaties, de beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek aan bod.

2. Literatuurstudie

2.1. Persoon-organisatie fit

2.1.1. Definitie van de persoon-organisatie fit

De term *persoon-organisatie fit* (*P-O fit*) wordt in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd. Een overkoepelende definitie van de P-O fit is: "de compatibiliteit tussen mensen en de organisaties die optreedt wanneer (a) ten minste één entiteit biedt wat de andere nodig heeft of (b) ze vergelijkbare fundamentele kenmerken delen, (c) of beide" (Kristof, 1996, p. 4). Binnen deze definitie wordt een onderscheid gemaakt tussen een supplementaire fit en een complementaire fit (Kristof, 1996).

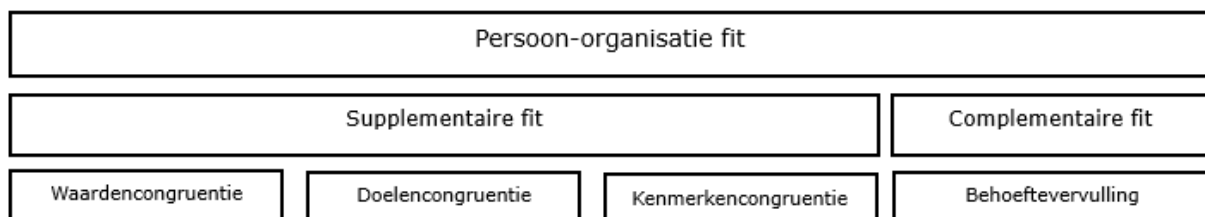
Een supplementaire fit ontstaat wanneer er sprake is van overeenstemming tussen een persoon en een organisatie (Kristof, 1996). Deze overeenstemming kan betrekking hebben op waarden (waardencongruentie), doelen (doelencongruentie) of persoonlijkheid (kenmerkencongruentie) (Kristof-Brown et al., 2005). Waardencongruentie is, van deze drie, de meest onderzochte vorm binnen de literatuur. Dit komt doordat waarden enerzijds een centrale rol spelen in de identiteit en het gedrag van individuen en anderzijds het fundament vormen van de organisatiecultuur (Verquer et al., 2003; O'Reilly et al., 1991; Schein, 1992).

Een complementaire fit doet zich voor wanneer een persoon en een organisatie elkaar aanvullen. Dit kan het geval zijn wanneer de organisatie tegemoetkomt aan de behoeften van de persoon of wanneer de persoon over vaardigheden beschikt die de organisatie nodig heeft (Kristof, 1996). Dit type fit wordt verder onderverdeeld in twee specifieke vormen: de behoeften-aanbod fit en eisen-vaardigheden fit. De behoeften-aanbod fit ontstaat wanneer de organisatie voldoet aan de behoeften van het individu. De eisen-vaardigheden fit daarentegen verwijst naar de situatie waarin het individu de benodigde vaardigheden heeft om aan de eisen van de organisatie te voldoen (Muchinsky & Monahan, 1987). Hoewel de eisen-vaardigheden fit in de literatuur vaak onder de persoon-organisatie fit wordt geplaatst, stellen sommige onderzoekers dat deze vorm van fit eerder aansluit bij de persoon-functie fit (Piasentin & Chapman, 2007). Hierdoor blijft het in de literatuur onduidelijk wat precies onder complementaire fit wordt verstaan, wat ertoe heeft geleid dat deze vorm nauwelijks empirisch is onderzocht (Kristof, 1996). Dit onderzoek sluit aan bij de visie van Piasentin en Chapman (2007) en beschouwt de behoeften-aanbod fit als enige fit onder complementaire fit.

2.1.2. Vier dimensies van de persoon-organisatie fit

Aansluitend op sectie 2.1.1. kan worden gesteld dat de P-O fit bestaat uit vier dimensies: waardencongruentie, doelencongruentie, kenmerkencongruentie en behoeftevervulling (Chatman, 1989; Kristof, 1996; McCulloch & Turban, 2007; Piasentin & Chapman, 2007). Figuur 1 geeft hier een visueel overzicht van.

Figuur 1. De vier dimensies van de persoon-organisatie fit (Chatman, 1989; Kristof, 1996; McCulloch & Turban, 2007; Piasentin & Chapman, 2007)



Eerdere studies hebben zich voornamelijk gericht op één of twee van deze dimensies, met name waarden- en/of doelencongruentie (Verquer et al., 2003). Dit onderzoek kiest er echter bewust voor om alle vier dimensies in samenhang te analyseren. Het uitgangspunt hierbij is dat binnen elke dimensie unieke factoren kunnen ontstaan die bepalend zijn voor de P-O fit tussen jonge werknemers en start-ups. In de onderstaande subsecties worden de vier dimensies van de P-O fit afzonderlijk en uitgebreid toegelicht.

2.1.2.1. Waardencongruentie

In het kader van de P-O fit wordt door onderzoekers vaak de nadruk gelegd op waardencongruentie (Verquer et al., 2003). Deze dimensie verwijst naar de mate waarin de waarden van een individu overeenkomen met die van de organisatie (Chatman, 1989; Kristof, 1996). Waarden worden hierbij beschouwd als gewenste doelen die in verschillende situaties relevant blijven en in belangrijkheid kunnen variëren. Ze fungeren als leidende principes die het gedrag van zowel individuen als organisaties richting geven (Schwartz, 1992).

Persoonlijke waarden bevinden zich op het niveau van individuen (Schwartz, 1992). Waardencongruentie toont aan dat werknemers zich aangetrokken voelen tot een organisatie waarvan het waardensysteem overeenkomt met hun eigen waarden (Ren & Hamann, 2015). Berthon et al. (2005) onderscheiden vijf typen werknemerswaarden. Hieronder worden deze typen toegelicht:

- De *social value* benadrukt het belang van een aangename werkomgeving voor werknemers waar sterke relaties opgebouwd kunnen worden en een goede teamsfeer heerst.
- De *interest value* geeft aan dat werknemers waarde hechten aan een spannende en uitdagende werkomgeving waar nieuwe werkpraktijken worden toegepast en creativiteit gestimuleerd wordt voor innovatieve producten en diensten.
- De *economic value* verwijst naar de wens van werknemers voor een werkgever die een competitief salaris, beloningen, werkzekerheid en doorgroeimogelijkheden biedt.
- De *development value* toont het belang van erkenning, zelfvertrouwen en de mogelijkheid voor persoonlijke en professionele groei die werknemers helpt in hun carrièreontwikkeling.
- De *application value* benadrukt de waarde die werknemers hechten aan een werkgever die hen de kans biedt om opgedane kennis in de praktijk toe te passen en anderen te helpen in een klantgerichte en behulpzame werkomgeving.

Tegelijkertijd bevinden organisatorische waarden zich op een ander niveau, namelijk dat van de organisatie. Deze waarden weerspiegelen wat een organisatie belangrijk vindt en bepalen welk gedrag wordt aangemoedigd of juist ontmoedigd (Meglino & Ravlin, 1998). Belangrijk hierbij is dat deze waarden niet vanzelf ontstaan, maar worden gevormd door de leidinggevendenden van de organisatie. Zij dragen hun eigen waarden over en verankeren deze in de organisatie (Schein, 1992).

Daarom speelt leiderschap een cruciale rol in het verbeteren en versterken van de P-O fit. Leidinggevendenden hebben de mogelijkheid om gedrag te stimuleren dat aansluit bij de waarden van de organisatie (Lord & Brown, 2001). De manier van leidinggeven heeft een directe impact op hoe medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie (Sudibjo & Prameswari, 2021). Volgens Weiss (1987) stemmen werknemers hun waarden af op die van hun leidinggevendenden als ze deze als attent, competent en succesvol beschouwen.

De P-O fit blijkt sterk beïnvloed te worden door transformationeel leiderschap (Sudibjo & Prameswari, 2021). Deze leiderschapsstijl verwijst naar een proces waarbij leidinggevendenden positieve veranderingen brengen bij individuen, groepen, teams en organisaties (Avolio et al., 1991). Transformationele leidinggevendenden worden gekarakteriseerd door het stellen van duidelijke doelen, het hebben van hoge verwachtingen, het aanmoedigen van werknemers, het bieden van ondersteuning en erkenning, het aanwakkeren van emoties en passies, en het motiveren van medewerkers om hogere doelen na te streven (Bass, 1985). Er zijn vier dimensies van transformationeel leiderschap: charismatisch leiderschap, inspirerend leiderschap, intellectuele stimulatie en individuele aandacht (Bass, 1985, 1990; Bass & Avolio, 1989). Charismatisch leiderschap heeft een positieve relatie met de P-O fit. Het gedrag van charismatische leidinggevendenden kan worden onderverdeeld in twee categorieën: de ene categorie richt zich op het vormen van ondergeschikten, de andere op het beïnvloeden van de organisatiecultuur (Huang et al., 2005). Charismatische leidinggevendenden dragen ideologische waarden over door een duidelijke visie en collectieve identiteit te benadrukken, waardoor werknemers de organisatiewaarden internaliseren en zich sterker identificeren met de groep (Conger & Kanungo, 1998; House, 1976; Kark et al., 2003; Shamir et al., 1993). Onderzoekers suggereren dat charismatische of transformationele leidinggevendenden vaak worden verwacht om groepswaarden en identiteit in hun gedrag te vertegenwoordigen (Bass, 1985; Shamir et al., 1998). Volgens Schein (1992) is een van de belangrijkste taken van leidinggevendenden het inbedden van hun eigen waarden in de organisatie. Dit resulteert in een sterke organisatiecultuur die door charisma tot stand komt (Schein, 1992).

2.1.2.2. Doelencongruentie

De tweede dimensie van de P-O fit is doelencongruentie (Al Halbusi et al. 2021). Deze dimensie verwijst naar de mate van overeenstemming tussen individuele doelen van werknemers en de doelen van de organisatie (Supeli & Creed, 2014). Het is belangrijk om te begrijpen dat doelencongruentie en waardencongruentie twee verschillende dimensies zijn. Zoals in sectie 2.1.2.1. vermeld staat, definieert Schwartz (1992) waarden als trans-situationele doelen. Dit betekent dat als een persoon eerlijkheid waardeert, deze altijd eerlijk zal handelen, ongeacht de situatie. Bovendien kunnen waarden onhaalbaar zijn (Schwartz, 1992). In tegenstelling tot waarden zijn doelen situationeel van aard. Ze moeten haalbaar zijn, omdat het de bedoeling is deze daadwerkelijk te bereiken (Ros et al., 1999).

Werknemers kunnen verschillende doelen nastreven. Deze doelen kunnen zowel intrinsiek als extrinsiek van aard zijn. Intrinsieke doelen zijn gericht op persoonlijke groei, welzijn en het leveren van een bijdrage aan de samenleving. Daarentegen richten extrinsieke doelen zich meer op externe beloningen zoals geld, roem of sociale status (Kasser & Ryan, 2001). Deze medewerkers hebben de neiging anderen te zien als concurrenten om hun eigen doelen te bereiken. Dit kan leiden tot meer conflicten op de werkvloer (Kasser, 2002; Vansteenkiste et al., 2006). Maar extrinsieke doelen kunnen ook de werkprestatie bevorderen, omdat werknemers gemotiveerd raken om goed te presteren om externe beloningen te behalen. Deze doelen kunnen de inzet voor innovatieactiviteiten verhogen en de algehele werkprestaties verbeteren (Zhang et al., 2018).

Net zoals werknemers, streven ook organisaties bepaalde doelen na (Ogghojafor et al., 2012). Organisatorische doelen zijn gewenste uitkomsten die een organisatie probeert te realiseren (Gagné, 2018). Volgens Perrow (1970) zijn er vijf verschillende categorieën van doelen:

- *Maatschappelijke doelen* verwijzen naar de manier waarop een organisatie bijdraagt aan maatschappelijke belangen, zoals duurzaamheid.
- *Outputdoelen* hebben betrekking op de resultaten die een organisatie wil behalen, bijvoorbeeld winst of marktaandeel.
- *Systeendoelen* slaan op de interne werking van de organisatie los van haar producten of diensten.
- *Productdoelen* omvatten de specifieke kenmerken, eigenschappen en kwaliteit van de aangeboden producten of diensten.
- *Afgeleide doelen* zijn indirecte doelen die voortvloeien uit de kernactiviteiten van de organisatie, zoals het ondersteunen van gemeenschappen.

Idealiter heeft een organisatie vier tot vijf doelen. Te veel doelen kunnen de focus en de richting van de organisatie verstoren. Enkele specifieke voorbeelden van organisatorische doelen zijn: winstgevendheid, groei, marktaandeel, maatschappelijke verantwoordelijkheid, werknemerswelzijn, product- en dienstkwaliteit, onderzoek en ontwikkeling, diversificatie, efficiëntie, financiële stabiliteit, behoud van hulpbronnen en managementontwikkeling (Shetty, 1979).

2.1.2.3. Kenmerkencongruentie

De derde dimensie van de P-O fit betreft de overeenkomst tussen persoonlijke en organisatorische kenmerken (Cable & Judge, 1994). Werknemers geven de voorkeur aan organisaties waar hun persoonlijke kenmerken in lijn zijn met de organisatorische kenmerken (Cable & Judge, 1994; Chatman, 1989; Judge & Bretz, 1992). Tom (1971) ontwikkelde een maatstaf om te onderzoeken hoe de zelfprofielen van mensen overeenkomen met de profielen van hun ideale organisatie. Hij ontdekte dat mensen de voorkeur gaven aan organisaties die het meeste overeenkwamen met hun zelfbeschrijving. Graham (1976) benadrukte het belang van het meten van zowel persoonlijke als organisatorische kenmerken. Hij probeerde een schaal te ontwikkelen die beide op vergelijkbare wijze zou kunnen karakteriseren, zodat ze met elkaar vergeleken konden worden (Graham, 1976). Het probleem is dat organisaties en individuen verschillende entiteiten zijn. Bijvoorbeeld, het

beschrijven van een persoon als *samenwerkend* is anders dan het beschrijven van een organisatie als *samenwerkend*. Bij een persoon verwijst *samenwerkend* naar diens gedrag, terwijl bij een organisatie het kan gaan over de manier waarop de organisatie is gestructureerd of hoe de samenwerking is opgezet. Daarom is het belangrijk om rekening te houden met de fundamentele verschillen tussen organisaties en individuen (Chatman, 1989).

2.1.2.4. Behoeftevervulling

De laatste dimensie van de P-O fit is de overeenstemming tussen de behoeften van een persoon en het aanbod van een organisatie, ook wel bekend als de behoeften-aanbod fit (Cable & DeRue, 2002; Kristof, 1996). Volgens Leagans (1964) ontstaat een behoefte wanneer er sprake is van een verschil tussen de huidige situatie en een gewenste of ideale situatie. Een illustratief voorbeeld hiervan is een werknemer die een sterke behoefte heeft aan autonomie. Deze behoefte kan worden vervuld binnen innovatieve organisaties die werknemers de ruimte geven om zelfstandig beslissingen te nemen (O'Really et al., 1991). In tegenstelling tot de vorige drie dimensies, die gebaseerd zijn op supplementair fit, wordt de behoeften-aanbod fit beschouwd als de enige vorm van complementaire fit (Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987).

2.1.3. Belang van de persoon-organisatie fit

Inzicht in de mate waarin een persoon overeenkomt met een organisatie is van groot belang voor een effectief selectie- en retentiebeleid (Chatman, 1989). Een van de meest invloedrijke theoretische kaders binnen de P-O fit is het ASA-model (Aantrekking-Selectie-Afstoting) van Schneider (1987). Dit model stelt dat organisaties de neiging hebben om mensen aan te trekken, te selecteren en te behouden die hun waarden delen (Schneider 1987).

Door de P-O fit te begrijpen, kunnen organisaties werknemers selecteren die bij hun organisatie passen (Kristof, 1996). Wanneer werknemers goed passen binnen de organisatie, voelen zij zich ermee verbonden (Ambrose et al., 2008). Deze verbondenheid versterkt niet alleen hun motivatie, maar verhoogt ook hun werktevredenheid (Ambrose et al., 2008; Demir et al., 2015; Kristof-Brown et al., 2005). Gemotiveerde en tevreden werknemers zijn op hun beurt meer geneigd om sterke prestaties te leveren (Demir et al., 2015). Dit vertaalt zich in innovatief en creatief gedrag dat bijdraagt aan de ontwikkeling en vernieuwing van de organisatie (Sudibjo & Prameswari, 2021; Saraç et al., 2014). Daarnaast wordt een P-O fit geassocieerd met lagere verloopintenties (Ambrose et al., 2008). Concreet betekent dit dat werknemers die zich verbonden voelen en zich identificeren met de organisatie, minder geneigd zijn om te vertrekken (Demir et al., 2015).

2.2. Start-ups

2.2.1. Definitie van start-ups

Er zijn verschillende definities van de term *start-up* in de bestaande literatuur. Deze term heeft geen eenduidige definitie. Toch is het belangrijk om in dit onderzoek duidelijk te maken wat er specifiek onder een start-up wordt verstaan.

Ries (2011) beschrijft het als een menselijke instelling die ontworpen is om een nieuw product of dienst te creëren onder omstandigheden van extreme onzekerheid. In lijn met deze definitie, beschouwen Giardino et al. (2014) start-ups als kleine organisaties die nieuwe kansen verkennen in

een zeer onzekere marktomgeving. Ze benadrukken dat start-ups zich kenmerken door beperkte middelen, snelle groei en constante externe druk. Daarnaast stellen Salamzadeh en Kesim (2017) dat start-ups bedrijven zijn die zijn opgericht met het doel om innovatieve ideeën te testen door middel van specifieke bedrijfsmodellen. Tenslotte definiëren Blank en Dorf (2020) een start-up als een tijdelijke organisatie die op zoek is naar een schaalbaar, herhaalbaar en winstgevend businessmodel. Dit onderzoek bouwt voort op de definitie van Giardino et al. (2014) die start-ups omschrijft aan de hand van twee van de vier dimensies van de persoon-organisatie fit (P-O fit). Enerzijds benoemt de definitie de organisatorische kenmerken van start-ups, zoals hun kleinschaligheid, verkennende aard, inherente onzekerheid en snelle groeipotentieel. Anderzijds verwijst ze naar de beperkte beschikbaarheid van middelen waarover start-ups beschikken (Giardino et al., 2014). Om die reden sluit deze definitie, in vergelijking met de andere definities, het best aan bij de context van dit onderzoek.

2.2.2. Duur en levenscyclus van start-ups

Een start-up is een bedrijf dat recent is opgericht (Cockayne, 2019). Het is een jong bedrijf dat opereert tussen de één en vijf jaar (Ouimet & Zarutskie, 2014). Bovendien kent de evolutie van een start-up verschillende levenscyclusfasen (Carter et al. 1996). Verschillende onderzoekers beschrijven de levenscyclus van start-ups op verschillende manieren. Salamzadeh en Kesim (2015) onderscheiden drie fasen: de oprichtingsfase, de overlevingsfase en de groeifase. Paschen (2017) beschrijft daarentegen vier fasen: de oprichtingsfase, de overlevingsfase, de groeifase en de volwassenheidsfase. In dit onderzoek wordt verder gegaan met het vijffasenmodel van Scott en Bruce (1987). Dit model bevat de volgende fasen:

- In de *conceptiefase* ligt de focus op het ontwikkelen van een product of dienst en het zoeken naar een plaats in de markt. De organisatie wordt opgebouwd op basis van de waarden van de oprichter(s) die bepalend zijn voor de latere organisatiecultuur. Deze fase wordt gekenmerkt door een hoge mate van onzekerheid.
- In de *overlevingsfase* heeft de start-up zijn levensvatbaarheid bewezen. De nadruk ligt op het verkrijgen van werkkapitaal om de groei te ondersteunen.
- In de *groeifase* is de organisatie winstgevend, maar de winst wordt geherinvesteerd om de groei te ondersteunen. Bovendien ontstaat er een meer formele organisatiecultuur.
- In de *expansiefase* richt de start-up zich op het vergroten van haar marktaandeel en het aantrekken van externe investeerders. Formele systemen en strategische schoolvergroting krijgen de bovenhand. Efficiëntie en stabiliteit worden belangrijker.
- In de *volwassenheidsfase* blijft de organisatie groeien, maar verschuift de focus naar kostenbeheersing, productiviteit en het vinden van groeimogelijkheden. De start-up kan kiezen om verder te groeien, te krimpen of zich om te vormen tot een grotere onderneming.

Het vijffasenmodel van Scott en Bruce (1987) is relevant binnen dit onderzoek, omdat het helpt te achterhalen wanneer de ontwikkeling van de P-O fit in start-ups plaatsvindt. In de eerste fase worden de waarden van de oprichters gevormd en verankerd in de organisatiecultuur (Scott & Bruce, 1987; Schein, 2004). Aangezien waarden het fundament vormen van een organisatie, moeten deze eerst

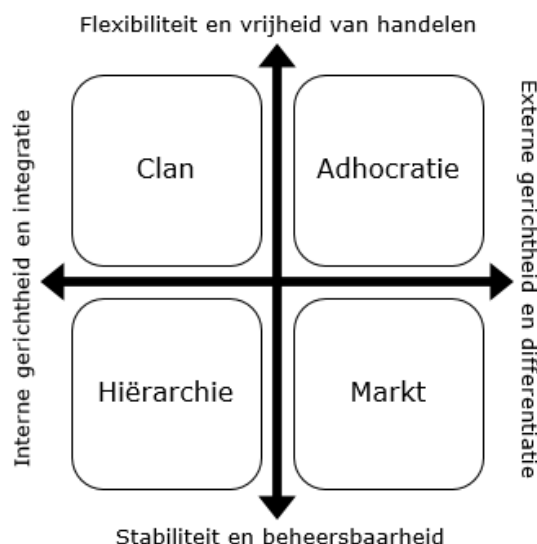
tot stand komen voordat er sprake kan zijn van waardencongruentie tussen een persoon en een organisatie (Kristof, 1996). In de daaropvolgende fasen, waarin personeel wordt aangetrokken en behouden, speelt het ASA-model (Aantrekking-Selectie-Afstoting) een centrale rol in het selectieproces. Dit model stelt dat organisaties geneigd zijn personen aan te trekken, te selecteren en te behouden die hun waarden delen, waardoor een P-O fit kan worden ontwikkeld (Schneider, 1987; Kristof, 1996).

2.2.3. Start-upcultuur

De organisatiecultuur speelt een cruciale rol in het bepalen van de start-upstatus (Cockayne, 2019). In de literatuur wordt zij aangeduid als een van de belangrijkste succesfactoren van start-ups. Agwu (2014, p. 1) definieert organisatiecultuur als "het geheel van gedeelde waarden, overtuigingen en normen die beïnvloeden hoe werknemers denken, voelen en zich gedragen op de werkvloer". Binnen start-ups wordt deze cultuur grotendeels gevormd door de oprichter(s) (Schein, 2004). Zoals besproken in sectie 2.2.2., worden de kernwaarden reeds in een vroeg stadium in de organisatie verankerd. Volgens Schein (2010) zijn oprichters verantwoordelijk voor het verankeren van deze waarden, die vervolgens de basis vormen van de organisatiecultuur. In dit proces speelt charismatisch leiderschap een cruciale rol. In de context van start-ups draagt deze leiderschapsstijl bij aan het overbrengen van organisatorische waarden en het afstemmen van werknemersovertuigingen op de waarden van de organisatie. Oprichters van start-ups vertonen daarbij vaak charismatisch leiderschap, aangezien zij fungeren als rolmodel voor hun werknemers (Jamal & Abu Bakar, 2017). Zoals uiteengezet in sectie 2.1.2.1., is charismatisch leiderschap een component van transformationeel leiderschap dat een directe impact uitoefent op de ontwikkeling van de P-O fit (Sudibjo & Prameswari, 2021). Dit benadrukt het belang van deze leiderschapsstijl bij oprichters van start-ups, zowel voor het vormgeven van de organisatiecultuur als voor het bevorderen van de P-O fit.

Om de start-upcultuur te typeren, wordt in dit onderzoek gebruikgemaakt van het model van Cameron en Quinn (2006). Deze onderzoekers beschreven vier cultuurtypen: clan, adhocratie, markt en hiërarchie. In Figuur 2 worden de vier dimensies van het Cameron en Quinn-model weergegeven.

Figuur 2. De vier dimensies van cultuur (Cameron & Quinn, 2006)



In het kwadrant linksboven bevindt zich de clancultuur. Organisaties met deze clancultuur richten zich voornamelijk op flexibiliteit, zorg voor mensen en klantgerichtheid. Kenmerkend voor deze organisaties is de vriendelijke en familiale werkomgeving waarin onderlinge verbondenheid centraal staat. Leidinggevendenden nemen vaak de rol van mentor op zich, wat bijdraagt aan een ondersteunende en coachende leiderschapsstijl. Succes wordt in deze context gemeten aan de hand van klantgerichtheid en de mate waarin zorg voor mensen wordt gerealiseerd (Cameron & Quinn, 2006). Start-ups vertonen op verschillende vlakken gelijkenissen met de clancultuur, zoals een informele werksfeer en hechte teamrelaties (Cockayne, 2019), het belang van mentorstructuren binnen leiderschapsontwikkeling (Prommer et al., 2020) en een sterke nadruk op flexibiliteit (Yu et al., 2022).

De adhocratiecultuur bevindt zich in het kwadrant rechtsboven. Deze cultuur legt de nadruk op flexibiliteit en individualiteit. Net zoals de clancultuur, wordt ook deze cultuur gekenmerkt door een vriendelijke en familiale werkomgeving. Binnen deze omgeving nemen mensen risico's en worden leidinggevendenden gezien als innovators. Succes wordt hier gemeten door het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten en het streven naar groei (Cameron & Quinn, 2006). Start-ups situeren zich in het kwadrant van de adhocratiecultuur. Ze opereren in een sterk veranderlijke omgeving. In deze omgeving is strategische flexibiliteit essentieel, aangezien start-ups snel moeten kunnen inspelen op veranderingen in hun omgeving (Yu et al., 2022). Bovendien is innovatie belangrijk voor de groei en het voortbestaan van start-ups (Daradkeh & Mansoor, 2023). Om die reden wordt innovatie beschouwd als een bepalende succesfactor (Gurel et al., 2021). Start-ups worden dan ook vaak gezien als katalysatoren van vernieuwing, doordat ze kansen benutten en innovatieve oplossingen introduceren. Creatieve ondernemers grijpen deze kansen om nieuwe producten en diensten te lanceren (Ozaralli & Rivenburgh., 2016). Het concurrentievoordeel van start-ups ligt dan ook in hun vermogen tot product- en dienstinnovatie (Freeman & Engel, 2007; Jùnior et al., 2022). Toch is innovatie geen garantie op succes. Start-ups hebben het vaak moeilijk om in de markt te overleven (Criaco et al., 2013; Kaczam et al., 2021). Het faalpercentage ligt hoog en kan oplopen tot 90 procent, in vergelijking met gevestigde bedrijven. Dit verklaart het risicoprofiel van start-ups (Freeman & Engel, 2007; Song et al., 2008; Erdogan & Koohborfardhaghghi, 2019). Om die redenen sluit de adhocratiecultuur het best aan bij de cultuur van start-ups.

De derde cultuur, gelegen in de linkeronderhoek van het model, is de hiërarchische cultuur. Organisaties binnen deze cultuur richten zich op stabiliteit en controle. De werkomgeving is formeel en gestructureerd, waarbij procedures belangrijk zijn. Succes wordt hier gedefinieerd door factoren zoals betrouwbaarheid, efficiëntie en lage kosten (Cameron & Quinn, 2006). Start-ups vallen echter niet binnen dit kwadrant, aangezien ze doorgaans gekenmerkt worden door een cultuur met weinig hiërarchie en een informele werkomgeving (Cockayne, 2019). Daarnaast is een start-up een dynamisch groeiend bedrijf dat voortdurend veranderingen doormaakt gedurende haar levenscyclus (Picken, 2017; Zsuzsanna, 2020). Start-upmedewerkers ervaren start-ups als een gastvrije cultuur en een informele werkomgeving met weinig hiërarchie en geen strikte kledingvoorschriften (Cockayne, 2019). Chun & Lee (2021) bevestigen dit en stellen dat start-ups een platte hiërarchie hebben. Bovendien gaat het binnen dit kwadrant om stabiliteit (Cameron & Quinn, 2006), terwijl een start-up een flexibele omgeving heeft (Cockayne, 2019).

Ten slotte staat rechtsonder van het model de marktcultuur. In deze cultuur ligt de nadruk op resultaatgerichtheid. Mensen binnen deze cultuur zijn competitief en doelgericht, en leiders zijn veeleisend. Er is hier een sterke nadruk op winnen. Bovendien wordt het succes gemeten aan de hand van marktaandeel, prijsstelling en marktleiderschap (Cameron & Quinn, 2006). Hieronder vallen start-ups niet aangezien de marktcultuur een cultuur is met stabiliteit en beheersbaarheid, en in een start-up een flexibele sfeer heerst (Cameron & Quinn, 2006; Cockayne, 2019).

2.2.4. Omvang van start-ups

Naast de organisatiecultuur wordt ook de omvang van een bedrijf, gemeten door het aantal werknemers, vaak gebruikt als criterium om te bepalen of een onderneming als start-up kan worden beschouwd. Bedrijven met dertig tot tachtig medewerkers zijn vaak het punt waarop ze niet langer als start-up worden beschouwd (Cockayne, 2019). De meeste start-ups hebben een kleine omvang, waarbij 82 procent minder dan vijf werknemers heeft. 9,9 procent van de start-ups heeft zes tot tien werknemers tewerkgesteld, terwijl slechts 2,5 procent van de start-ups meer dan dertig werknemers heeft (Ziakakis et al., 2022).

2.2.5. Werknemersprofiel binnen start-ups

Een manier om inzicht te krijgen in het werknemersprofiel binnen start-ups is via de indeling van Roach en Sauermann (2015) die drie typen van werknemers onderscheiden op basis van hun voorkeuren:

- *Founder types* zijn personen die de ambitie hebben om later zelf een onderneming op te richten. Zij kiezen bewust voor een start-up om ervaring op te doen in ondernemerschap, autonomie en risico's.
- *Joiner types* hebben geen ambitie om zelf een bedrijf op te richten, maar voelen zich aangetrokken tot de energie, betrokkenheid en variatie die typisch zijn voor een start-up. Ze willen actief bijdragen aan de ontwikkeling van een jong bedrijf, maar zonder zelf de volledige eindverantwoordelijkheid te dragen.
- *Established firm types* zijn personen die de voorkeur geven aan gevestigde bedrijven, omdat deze meer stabiliteit, duidelijke doorgroeimogelijkheden en werkzekerheid bieden.

Deze drie werknemerstypen zijn relevant voor dit onderzoek omdat ze helpen verklaren waarom bepaalde werknemers beter passen binnen een start-up dan anderen (Roach en Sauermann, 2024). Volgens Roach en Sauermann (2024) zijn *founder* en *joiner types* vaker geneigd om te kiezen voor een start-up, terwijl *established firm types* eerder kiezen voor gevestigde bedrijven. In lijn hiermee, benadrukken Moser et al. (2017) dat werknemers met een ondernemende gesteldheid perfect bij een start-upprofiel passen.

Uit de literatuur komt naar voren dat financiële motieven, zoals loon of bonussen, niet noodzakelijk doorslaggevend zijn voor werknemers om voor een start-up te kiezen (Stern, 2004). Dit is bovendien logisch, aangezien start-ups beperkt zijn in hun vermogen om hoge salarissen uit te keren. Zo toont Hietaniemi (2023) aan dat werknemers die van een groot bedrijf overstappen naar een start-up met minder dan vijftig werknemers gemiddeld 732 euro minder verdienen per jaar, wat neerkomt op een loondaling van ongeveer 2,6 procent. Aangezien de financiële beloning binnen start-ups vaak beperkt

is, baseren werknemers hun keuze op niet-financiële motieven. Deze motieven omvatten onder meer de wens naar autonomie en de mogelijkheid om actief bij te dragen aan innovatieve projecten (Roach & Sauermann, 2015). Daarnaast vormen leeropportunities een doorslaggevende factor in de keuze voor een start-up. Volgens Seo et al. (2024) wordt het leerpotentieel binnen start-ups versterkt door drie elementen: samenwerking met bekwame collega's, een ondersteunende en ondernemende werkcultuur, en concrete kansen voor professionele ontwikkeling.

Vooraf jonge werknemers voelen zich aangetrokken tot een organisatie waarin ze zich kunnen ontwikkelen (Seo et al., 2014). Dit kan een verklaring bieden voor het feit dat start-ups proportioneel meer jonge werknemers in dienst hebben dan gevestigde bedrijven. Zo behoort 26,9 procent van de werknemers in start-ups tot de leeftijdsgroep van 25 tot 34 jaar. Dit percentage is hoger dan bij gevestigde bedrijven (Ouimet & Zarutskie, 2014). Daarnaast worden start-ups in tegenstelling tot gevestigde bedrijven geconfronteerd met uitdagingen die voortkomen uit hun jonge leeftijd en beperkte omvang. Daardoor lopen jonge bedrijven een groter risico om te falen dan oudere organisaties (Guercini & Milanesi, 2016). Het hoog risico binnen start-ups is ook een factor dat jonge werknemers aantrekt, aangezien zij zelf vaak risicotolerant zijn. Het blijkt dat jonge werknemers, vanwege hun grotere risicotolerantie, meer bereid zijn om deze onzekerheden te aanvaarden. Start-ups geven op hun beurt de voorkeur aan dit type werknemers, omdat zij bijdragen aan snellere groei en een lagere kans op falen (Ouimet & Zarutskie, 2014; Roach & Sauermann, 2024).

Vanuit deze inzichten focust dit onderzoek zich op jonge werknemers onder de 35 jaar, aangezien zij in de literatuur op deze wijze worden afgebakend (Chaacha & Botha, 2021; Ouimet & Zarutskie, 2014). Op basis van de generatietheorie kan worden gesteld dat jonge werknemers op fundamentele wijze verschillen van oudere werknemers binnen organisaties (Lyons & Kuron, 2014). Een generatie wordt daarbij gedefinieerd als een groep individuen die tot dezelfde culturele groep behoort, een vergelijkbare leeftijd deelt en overeenkomt in attitudes, motivaties, verwachtingen, levenshouding en waarden (Wiktorowicz & Warwas, 2016). Binnen de huidige arbeidsmarkt worden doorgaans vier generaties onderscheiden: babyboomers (1946-1960), generatie X (1961-1980), generatie Y (1981-1995) en generatie Z (1996-2015). Deze onderscheiding is hoofdzakelijk gebaseerd op leeftijd (Marzec, 2023).

Om deze generatieverschillen concreet te maken, biedt Tabel 1 een overzicht van de verschillen in doelen, waarden, kenmerken en behoeften tussen generaties op de arbeidsmarkt. Deze vier aspecten vertegenwoordigen de persoonlijke kant van de P-O fit en sluiten aan bij de vier dimensies ervan (Chatman, 1989; Kristof, 1996; McCulloch & Turban, 2007; Piasentin & Chapman, 2007). Ze dienen als analytisch kader om generaties gestructureerd met elkaar te vergelijken. Door de generatieverschillen in kaart te brengen, wordt duidelijk waarom de P-O fit tussen jonge werknemers en start-ups mogelijk anders gevormd wordt bij oudere werknemers. Aangezien dit onderzoek zich richt op werknemers onder de 35 jaar, vallen zij volledig binnen generatie Z en gedeeltelijk binnen generatie Y. De waarden, doelen en kenmerken van de vier generaties zijn rechtstreeks gebaseerd op het werk van Bencsik en Machova (2016), terwijl de behoeften voortkomt uit de inzichten van Appel-Meulenbroek et al. (2019) en Schroth (2019).

Tabel 1. Vergelijking van generaties op basis van de vier dimensies van de P-O fit

Dimensie (persoonlijke kant van de P- O fit)	Babyboomers (1946-1960)	Generatie X (1961-1980)	Generatie Y (1981-1995)	Generatie Z (1996-2015)
Waarden	Plicht, werk, discipline, trouw, IQ, hard werk (Bencsik & Machova, 2016)	Hard werk, openheid, gelijkheid, vrijheid (Bencsik & Machova, 2016)	Vrijheid, innovatie, afwisseling, teamwork, creativiteit (Bencsik & Machova, 2016)	Individualisme, vrijheid, geld, snelheid, dynamiek, creativiteit (Bencsik & Machova, 2016)
Doelen	Maatschappelijk succes, zakelijk evenwicht (Bencsik & Machova, 2016)	Snelle promotie (Bencsik & Machova, 2016)	Innovatie (Bencsik & Machova, 2016)	Zichzelf vinden (Bencsik & Machova, 2016)
Kenmerken	Respect voor gezag, plichtbesef, stabiliteit, lange termijn, formalisme (Bencsik & Machova, 2016)	Regels volgen, groepsdenken, competitief (Bencsik & Machova, 2016)	Zoekt evenwichtig tussen werk en privé, netwerken, feedback, coaching (Bencsik & Machova, 2016)	Technologisch vaardig, zelfstandig, snel, zwakkere sociale en emotionele intelligentie (EQ), hoge digitale vaardigheden en IQ (Bencsik & Machova, 2016)
Behoeften	Stabiliteit, privacy, veiligheid (Appel- Meulenbroek et al., 2019)	Betekenisvol werk, feedback, balans (Appel- Meulenbroek et al., 2019)	Groei, coaching, werk- privébalans, collegialiteit (Appel- Meulenbroek et al., 2019)	Groei, coaching, mentale gezondheid, autonomie, betrokkenheid, communicatie (Schroth, 2019)

Samengevat bracht deze literatuurstudie eerst de vier dimensies van de P-O fit in kaart: waardencongruentie, doelencongruentie, kenmerkencongruentie en behoeftevervulling. Aansluitend werd het belang van een sterke P-O fit toegelicht. Vervolgens werd de organisatiecontext van start-ups grondig geanalyseerd op basis van hun definitie, levensduur- en cyclus, organisatiecultuur en omvang. Hierbij kwamen ook de waarden, doelen, kenmerken en beschikbare middelen van start-

ups aan bod, die samen de organisatorische kant van de P-O fit vormen. Tabel 2 vat deze elementen overzichtelijk samen.

Tabel 2. Overzicht van de start-uporganisatie op basis van de vier dimensies van de P-O fit

Dimensie (Organisatorische kant van de P-O fit)	Start-up
Waarden	Innovatie, individualiteit, flexibiliteit, groei (Cameron & Quinn, 2006; Yu et al., 2022; Daradkeh & Mansoor, 2023; Gurel et al., 2021; Freeman & Engel, 2007)
Doelen	Schaalbaarheid, marktvernieuwing, overleving in onzekere context, aantrekken van investeerders (Fiorentino et al., 2021; Erdogan & Koohborfardhaghighi, 2019)
Kenmerken	Jong, klein, platte hiërarchie, dynamisch, informeel, risicovol, innovatief, snelgroeiend (Cockayne, 2019; Giardino et al., 2014; Yu et al., 2022; Freeman & Engel, 2007)
Beschikbare middelen	Beperkte financiële middelen, lage lonen, hoge leermogelijkheden (Giardino et al., 2014; Hietaniemi, 2023; Roach & Sauermann, 2015; Seo et al., 2024)

Daarnaast werd ingezoomd op het werknemersprofiel binnen start-ups. Hieruit bleek dat jonge werknemers vaker actief zijn in start-ups dan in gevestigde bedrijven. Op basis van de generatietheorie onderscheiden jongere generaties zich van oudere generaties wat betreft waarden, doelen, kenmerken en behoeften. Deze elementen vormen de persoonlijke kant van de P-O fit. Dit suggereert dat de manier waarop jonge werknemers aansluiting vinden bij een start-uporganisatie fundamenteel verschilt van oudere werknemers. Kortom, de wisselwerking tussen jonge werknemers en start-ups creëert een unieke omgeving waarin de P-O fit zich ontwikkelt.

3. Methodologie

3.1. Onderzoeksmethode

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek maakt gebruik van de *grounded theory*. Deze methode is een kwalitatieve onderzoeksmethode die onderzoekers in staat stelt om een theorie te ontwikkelen over een specifiek onderwerp door systematisch gegevens te verzamelen en analyseren (Strauss & Corbin, 1994). Door de *grounded theory* toe te passen, kan een nieuwe wetenschappelijke theorie worden ontwikkeld met betrekking tot de onderzoeksvraag: "Welke factoren bepalen de persoon-organisatie fit tussen jonge werknemers en start-ups?" Daarom blijkt dit de beste onderzoeksmethode te zijn voor dit onderzoek.

3.2. Steekproef

Dit onderzoek richt zich op start-ups. Volgens Cockayne (2019) wordt de status van een start-up bepaald aan de hand van drie kenmerken: bedrijfsleeftijd, -omvang en -cultuur. Bij het samenstellen van de steekproef werd met al deze criteria rekening gehouden. De benodigde informatie voor deze samenstelling werd enerzijds verzameld via bedrijfswebsites, LinkedIn-profielen en persberichten, en anderzijds aangevuld met gegevens uit de interviews.

Voor dit onderzoek werden vijf organisaties geselecteerd die tussen één en vijf jaar oud zijn. Vier van de vijf geselecteerden voldeden aan het criterium van een beperkte personeelsomvang, namelijk minder dan dertig tot tachtig werknemers. Eén organisatie telde meer dan tachtig werknemers, maar werd toch opgenomen in de steekproef. Ondanks haar grote omvang vertoont zij nog steeds typische kenmerken van een start-up, zoals een sterke focus op innovatie (Giardino et al., 2014). Bovendien kan een organisatie met meer dan tachtig werknemers nog steeds als start-up worden beschouwd, zolang ze aan de andere kenmerken voldoet (Ziakis et al., 2022). Wat bedrijfscultuur betreft, vertoonden alle onderzochte organisaties kenmerken van een adhocratiecultuur, wat typerend is voor start-ups (Cameron & Quinn, 2006).

In Tabel 3. zijn de gegevens van de vijf start-ups weergegeven, waarbij ze anoniem worden aangeduid met de letters A tot en met E.

Tabel 3. Start-upprofielen

Start-up	Sector	Duur (in aantal jaren)	Levensfase	Omvang (in aantal werknemers)
A	Cybersecurity	2	Expansiefase	12
B	Taxi	5	Groeifase	407
C	Toerisme	3	Expansiefase	32
D	Medisch	5	Overlevingsfase	5
E	Bouw	3	Overlevingsfase	4

In elk van de geselecteerde start-ups werd telkens één leidinggevende en één tot twee werknemers geïnterviewd. In totaal werden vijf leidinggevend en negen jonge werknemers bevestigd, wat resulteerde in een steekproef van veertien respondenten. Het afnemen van veertien interviews volstond om binnen dit onderzoek theoretische saturatie te bereiken (Kuzel, 1992).

De steekproef is samengesteld op basis van *theoretical sampling*. Dit betekent dat de respondenten doelgericht zijn geselecteerd omdat zij relevante inzichten kunnen bieden over de onderzoeksvraag (Coyne, 1997). Door zowel leidinggevend en als jonge werknemers te interviewen, wordt een evenwichtige kijk verkregen op hoe de P-O fit binnen start-ups wordt ervaren. Bovendien waren alle geïnterviewde werknemers jonger dan 35 jaar, met leeftijden variërend tussen 23 en 31 jaar. De gegevens van de veertien respondenten zijn weergegeven in Tabel 4. Ter bescherming van hun anonimiteit werd elke respondent aangeduid met een combinatie van een letter en een cijfer. De letter verwijst naar de start-up waarbij de respondent werkzaam is, terwijl het cijfer de functie aanduidt: cijfer 1 staat voor leidinggevende, en cijfers 2 en 3 voor de jonge werknemers.

Tabel 4. Respondentprofielen

Respondent	Geslacht	Leeftijd (in aantal jaren)	Functie
A1	Man	52	CEO
A2	Vrouw	25	GRC consultant
A3	Man	26	GRC consultant
B1	Man	28	COO
B2	Man	24	Chauffeur
B3	Man	24	Chauffeur
C1	Vrouw	37	Parkleider
C2	Man	23	Parkgastheer
C3	Vrouw	29	Onthaalmedewerkster
D1	Vrouw	46	CEO
D2	Vrouw	31	Productontwikkelaar
D3	Vrouw	25	QARA specialist
E1	Man	39	CEO
E2	Vrouw	28	Sales manager

3.3. Dataverzameling

Voor het empirische deel van dit onderzoek werden veertien semigestructureerde interviews afgenomen. De deelnemende start-ups werden geselecteerd via het incubatorennetwerk, waaronder Corda Incubator, Greenville, IncubaThor en C-mine Crib. Daarnaast werd gezocht naar potentiële start-ups via online platforms zoals *made.be* en *dealroom.co*. De respondenten werden tussen februari en maart gecontacteerd via e-mail met de vraag of zij wilden deelnemen aan het onderzoek. Om de bereidheid tot deelname te vergroten, werd aangegeven dat zij na afloop van het onderzoek een samenvatting van de resultaten zouden ontvangen. Zowel de promotor als de begeleider van dit onderzoek werden telkens in CC opgenomen. Uiteindelijk waren vijf start-ups bereid om deel te nemen (zie Tabel 3.).

Tussen maart en april werden de veertien semigestructureerde interviews afgenomen. De duurtijd van de interviews was minimaal 40 minuten en maximaal 73 minuten. Zes respondenten werden online geïnterviewd en acht werden ter plaatsen geïnterviewd. Tijdens de interviews werd gewerkt met twee verschillende interviewleiden: één voor de werknemers en één voor de leidinggevend en van de start-ups (zie bijlage 1 en 2). De vier dimensies van de P-O fit (waardencongruentie, doelencongruentie, kenmerkencongruentie en behoeftevervulling) fungeerden hierbij hoofdzakelijk als thematische clusters waarbinnen de interviewvragen werden opgebouwd (Chatman, 1989; Kristof, 1996; McCulloch & Turban, 2007; Piasentin & Chapman, 2007). Deze leidraden dienden om de structuur te behouden, maar lieten ook ruimte voor verdiepende bijvragen. Beide interviewleiden bevatten open vragen. Deze methode stelt de vergelijking van gegevens met

elkaar mogelijk (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). Voor drie respondenten werden de interviewleidraden vertaald naar het Engels, aangezien zij de Nederlandse taal niet voldoende beheersten.

Bovendien zijn ethische overwegingen van groot belang bij het uitvoeren van interviews (Allmark et al., 2009). Alle deelnemers ontvingen vooraf duidelijke informatie over het onderzoek. Deze informatie werd vastgelegd in een *informed consent* (zie bijlage 3). Hiermee bevestigden de geïnterviewden hun deelname en gaven zij toestemming voor het opnemen van de interviews. Bovendien hadden zij het recht om elk moment het interview te stoppen of bepaalde vragen over te slaan. Indien de respondenten na het interview nog vragen hadden, kregen zij de mogelijkheid om contact op te nemen met de onderzoeker. En indien ze klachten hadden kregen ze ook de mogelijkheid om contact op te nemen met de promotor of de begeleider van deze masterproef. Daarnaast werd de anonimiteit van de deelnemers gewaarborgd.

3.4. Data-analyse

Na het verzamelen van de gegevens volgde een data-analyse. Deze analyse werd uitgevoerd volgens een coderingsproces gebaseerd op de *grounded theory*. Het coderingsproces verliep in Google Spreadsheets. De analyse bestond uit drie fasen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Deze fasen worden verder toegelicht.

De eerste fase van het coderingsproces is het open coderen. In deze fase werd de belangrijkste informatie uit de transcripties van de interviews geïdentificeerd en genoteerd in de tweede kolom van het spreadsheet. Er werd breed en open gecodeerd, zonder vooraf onderscheid te maken tussen thema's of categorieën (Williams & Moser, 2019). In Tabel 5 wordt een voorbeeld weergegeven van deze fase aan de hand van gegevens uit Start-up A en D, waarbij telkens één quote van de leidinggevende en één quote van de jonge werknemer werd geselecteerd.

Tabel 5. Voorbeeld open coderen

Respondent	Quote	Open codes
A1	<i>"Als je werkt en leeft naar de waarden die je draagt, dan zijn die zichtbaar. Dus communiceren zit ook heel veel in daden. Maar uiteraard ook een stuk in woorden. Ik denk dat het ook belangrijk is om uit te leggen waar je als organisatie mee bezig bent, waar je naartoe aan het gaan bent, welke uitdagingen er zijn, wie welke uitdagingen oppikt, en hoe ver dat de organisatie staat."</i>	Waarden uitdragen, zichtbaarheid van waarden, communicatie, gedragscommunicatie, belang van verbale communicatie, transparantie
A2	<i>"Dus op dat vlak die kwaliteit, openheid. Als er dingen zijn waar ik het niet mee akkoord ben, ben ik zeker dat ik het ga zeggen. Sommige mensen kunnen daar niet goed mee om. Ik heb zoiets van, dat is hun probleem. Ik wil het op z'n minst gezegd hebben. Als ze daar toch</i>	Kwaliteit, openheid, standpunt durven innemen, botsing met minder directe communicatie, eerlijkheid

	<i>tegen in gaan, dan is het hun keuze. Dus open en eerlijk."</i>	
D1	<i>"Het vraagt ook heel veel flexibiliteit. Dat er gewoon harde deadlines moeten worden gehaald. En dan heb je wel mensen nodig die meegaan in dat verhaal. De hele flexibiliteit werkt in twee richtingen."</i>	Vereiste flexibiliteit, harde deadlines, nodige betrokkenheid van werknemers, flexibiliteit vanuit beide kanten
D2	<i>"Het is een beetje dynamischer dan een bedrijf dat al heel gestructureerd is met processen en procedures, zoals een gevestigd bedrijf. Ik denk dat dat ook de reden is waarom veel jongere mensen naar start-ups gaan: om te leren en flexibel te zijn."</i>	Dynamische organisatie, verschil met gevestigde bedrijven, minder structuur, aantrekkingskracht van start-ups op jongeren, behoefte aan leren, behoefte aan flexibiliteit

In de tweede fase, het axiaal coderen, werd de informatie uit de open coderingen verder geanalyseerd en systematisch met elkaar in verband gebracht. Deze fase hielp bij het identificeren van overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende codes. Het doel van axiaal coderen is om de gerelateerde gegevens, die tijdens het open coderen zijn opgesplitst, opnieuw te groeperen in overkoepelende categorieën (Williams & Moser, 2019). Een voorbeeld van deze fase is te vinden in Tabel 6.

Tabel 6. Voorbeeld axiaal coderen

Respondent	Quote	Open codes	Axiale codes
A1	<i>"Als je werkt en leeft naar de waarden die je draagt, dan zijn die zichtbaar. Dus communiceren zit ook heel veel in daden. Maar uiteraard ook een stuk in woorden. Ik denk dat het ook belangrijk is om uit te leggen waar je als organisatie mee bezig bent, waar je naartoe aan het gaan bent, welke uitdagingen er zijn, wie welke uitdagingen oppikt, en hoe ver dat de organisatie staat."</i>	Waarden uitdragen, zichtbaarheid van waarden, communicatie, gedragscommunicatie, belang van verbale communicatie, transparantie	Communicatie binnen start-ups
A2	<i>"Dus op dat vlak die kwaliteit, openheid. Als er dingen zijn waar ik het niet mee akkoord ben, ben ik zeker dat ik het ga zeggen. Sommige mensen kunnen daar niet goed mee om. Ik heb zoiets van, dat is hun probleem. Ik wil het op z'n</i>	Kwaliteit, openheid, standpunt durven innemen, botsing met minder directe communicatie, eerlijkheid	Communicatie bij jonge werknemers

	<i>minst gezegd hebben. Als ze daar toch tegen in gaan, dan is het hun keuze. Dus open en eerlijk."</i>		
D1	<i>"Het vraagt ook heel veel flexibiliteit. Dat er gewoon harde deadlines moeten worden gehaald. En dan heb je wel mensen nodig die meegaan in dat verhaal. De hele flexibiliteit werkt in twee richtingen."</i>	Vereiste flexibiliteit, harde deadlines, nodige betrokkenheid van werknemers, flexibiliteit vanuit beide kanten	Flexibiliteit binnen start-ups, flexibiliteit bij jonge werknemers
D2	<i>"Het is een beetje dynamischer dan een bedrijf dat al heel gestructureerd is met processen en procedures, zoals een gevestigd bedrijf. Ik denk dat dat ook de reden is waarom veel jongere mensen naar start-ups gaan: om te leren en flexibel te zijn."</i>	Dynamische organisatie, verschil met gevestigde bedrijven, minder structuur, aantrekkingskracht van start-ups op jongeren, behoefte aan leren, behoefte aan flexibiliteit	Flexibiliteit bij jonge werknemers

De laatste fase, het selectief coderen, richt zich op het integreren van de axiale codes in kerncategorieën. Deze fase verbindt de axiale codes met elkaar om op die manier een antwoord te bieden op de onderzoeksvraag (Williams & Moser, 2019). Tabel 7 toont een voorbeeld van deze laatste coderingsfase.

Tabel 7. Voorbeeld selectief coderen

Respondent	Quote	Open codes	Axiale codes	Selectieve codes
A1	<i>"Als je werkt en leeft naar de waarden die je draagt, dan zijn die zichtbaar. Dus communiceren zit ook heel veel in daden. Maar uiteraard ook een stuk in woorden. Ik denk dat het ook belangrijk is om uit te leggen</i>	Waarden uitdragen, zichtbaarheid van waarden, communicatie, gedragscommunicatie, belang van verbale communicatie, transparantie	Communicatie binnen start-ups	Synergie in communicatie

	waar je als organisatie mee bezig bent, waar je naartoe aan het gaan bent, welke uitdagingen er zijn, wie welke uitdagingen oppikt, en hoe ver dat de organisatie staat."			
A2	"Dus op dat vlak die kwaliteit, openheid. Als er dingen zijn waar ik het niet mee akkoord ben, ben ik zeker dat ik het ga zeggen. Sommige mensen kunnen daar niet goed mee om. Ik heb zo iets van, dat is hun probleem. Ik wil het op z'n minst gezegd hebben. Als ze daar toch tegen in gaan, dan is het hun keuze. Dus open en eerlijk."	Kwaliteit, openheid, standpunt durven innemen, botsing met minder directe communicatie, eerlijkheid	Communicatie bij jonge werknemers	Synergie in communicatie
D1	"Het vraagt ook heel veel flexibiliteit. Dat er gewoon harde deadlines moeten worden gehaald. En dan heb je wel mensen nodig die meegaan in dat verhaal. De hele flexibiliteit werkt in twee richtingen."	Vereiste flexibiliteit, harde deadlines, nodige betrokkenheid van werknemers, flexibiliteit vanuit beide kanten	Flexibiliteit binnen start-ups, flexibiliteit bij jonge werknemers	Synergie in flexibiliteit

D2	"Het is een beetje dynamischer dan een bedrijf dat al heel gestructureerd is met processen en procedures, zoals een gevestigd bedrijf. Ik denk dat dat ook de reden is waarom veel jongere mensen naar start-ups gaan: om te leren en flexibel te zijn."	Dynamische organisatie, verschil met gevestigde bedrijven, minder structuur, aantrekkingskracht van start-ups op jongeren, behoefte aan leren, behoefte aan flexibiliteit	Flexibiliteit binnen start-ups, groei bij jonge werknemers, flexibiliteit bij jonge werknemers	Synergie in flexibiliteit, synergie in groei
-----------	---	--	---	---

4. Resultaten

Vooraleer het onderzoek in discussie kan gaan met de literatuur, is het belangrijk om te bespreken wat de resultaten zijn. De structuur van de resultatensectie is opgebouwd rond zes vormen van synergie: groei, flexibiliteit, innovatie, risico, impact en communicatie. Elk synergie weerspiegelt een overeenkomst tussen jonge werknemers en start-ups.

4.1. Synergie in groei

Uit de interviews komt naar voren dat start-ups organisaties zijn die volop groeien. Hun groei verloopt in samenhang met de persoonlijke groei van jonge werknemers. Dit wordt aangeduid als *synergie in groei*. In sectie 4.1.1. wordt de organisatorische groei van de start-ups besproken met aandacht voor hun oprichting, levensfase en visie. Vervolgens wordt in sectie 4.1.2. de persoonlijke groei van jonge werknemers toegelicht aan de hand van leer- en doorgroeimogelijkheden. Tot slot wordt in sectie 4.1.3. weergegeven hoe de vier dimensies van de P-O fit zich hebben vertaald naar deze synergie.

4.1.1. Groei binnen start-ups

4.1.1.1. Oprichting

De oprichting van een start-up vormt het beginpunt van haar levenscyclus en legt de basis voor verdere groei. Tabel 8 geeft een overzicht van de oprichtingsjaren en de bijhorende quotes van de leidinggevendenden binnen elke start-up.

Tabel 8. Oprichtingsjaar start-ups

Oprichtingsjaar	Start-up	Quote
2020	B	"We zijn officieel opgericht in 2020. [...]" (Respondent B1)
2020	D	"In 2020." (Respondent D1)
2022	C	"De start-up is officieel op 1 januari 2022 opgericht." (Respondent C1)
2022	E	"In maart 2022 hebben we het bedrijf opgericht." (Respondent E1)
2023	A	"Start-up A is juridisch opgericht in november 2023." (Respondent A1)

4.1.1.2. Levensfase

Na de oprichting bevinden de onderzochte start-ups zich in verschillende fasen van hun levenscyclus. Twee van de vijf start-ups (Start-up D en E) bevinden zich momenteel in de overlevingsfase waarin het voortbestaan van de onderneming centraal staat. In deze fase genereren de start-ups nog geen structurele inkomsten en zijn ze in belangrijke mate afhankelijk van investeerderskapitaal en subsidies om operationeel te blijven. Tegelijkertijd gaat deze afhankelijkheid gepaard met een duidelijke verantwoordingsplicht. De start-ups moeten kunnen aantonen dat het toegekende kapitaal doelgericht en efficiënt wordt ingezet.

"Je bent met het geld van investeerders aan het spelen. Je verbrandt veel geld maandelijks. Je hebt eigenlijk geen inkomsten. Ik ben ook wel een stukje beroep gaan doen op subsidies, dat doen wij uiteraard ook. Vlaamse subsidies, Europese subsidies. Maar uiteindelijk ben je wel een stukje geld aan het verbranden van jezelf en van de investeerder. En je moet daar ook wel verantwoording voor afleggen waarom je dat geld aan het uitgeven bent. En dat er wel een finaal commercieel doel voor oog wordt gesteld. En dat je dan ook alles gaat doen om te bewaken dat enerzijds dat geld nuttig wordt besteed. En ten tweede dat je erin slaagt om iets commercieel in de markt te zetten. Niet elke start-up gaat dat halen. Dat is ook bekend." (Respondent D1)

Eén van de vijf onderzochte start-ups (Start-up B) bevindt zich momenteel in de groeifase. In deze fase wordt er voor het eerst winst gegenereerd. Dit maakt het mogelijk om te herinvesteren in verdere ontwikkeling. Bovendien staat de start-up op het punt door te stromen naar de expansiefase. Deze doorstroming wordt gerealiseerd door een recent opgehaalde financiering van een half miljoen. Zodra deze financiering ontvangen wordt zal de start-up nieuwe markten betreden.

"We zitten nu in de groeifase. Er is dus winst, maar we zijn alles aan het herinvesteren. We zitten eigenlijk op het kantelpunt van de volgende fase, de expansiefase. Het is nog niet bekend, maar we hebben een half miljoen opgehaald bij een investeringsfonds. Deze contracten zijn nu getekend aan het worden, en dan gaan we naar Nederland, Frankrijk en Duitsland. Dus volgende week kan dat geld op de rekening staan, en dan moet het snel gaan." (Respondent B1)

Twee andere start-ups (Start-up A en C) bevinden zich in de expansiefase. Zij ervaren een sterke toename van klanten en bereiden verdere uitbreiding voor. Zo staat Start-up C op het punt een tweede vestiging te openen.

"Ja, we zitten in een expansiefase." (Respondent A1)

De antwoorden van de respondenten maken duidelijk dat alle onderzochte start-ups een duidelijke ambitie hebben om te groeien, elk vertrekkend vanuit hun eigen fase in de levenscyclus. Deze vaststelling roept de vraag op in welke richting deze start-ups precies willen groeien, en welke visie zij hanteren om hun groei te realiseren?

4.1.1.3. Visie

Uit de interviews blijkt dat de onderzochte start-ups een duidelijke visie hebben geformuleerd. Hoewel de inhoud van deze visies varieert, staat groei in alle gevallen centraal.

"[...] want we zijn een groeiverhaal." (Respondent C1)

In Tabel 9 wordt een overzicht weergegeven van de visies van de onderzochte start-ups op basis van de quotes van de leidinggevenden.

Tabel 9. Visie start-ups

Respondent	Quote
A1	<i>"We willen een referentiecultuur neerzetten. We willen dat die gedragen wordt door de community. En we willen uiteraard dat de beveiliging van toch wat cruciale entiteiten zoals universiteiten, hogescholen en ziekenhuizen, dat wij daar een stuk in groeien."</i>
B1	<i>"De main goal is, zoals de oprichter het zou zeggen: world domination."</i>
C1	<i>"Ons grote bedrijfsdoel, maar dat is natuurlijk het onhaalbare is: support the well-being of all generations. En dat is echt het ultieme doel. Dus alle doelen die wij op korte termijn stellen, moeten altijd dat grote bedrijfsdoel supporten."</i>
D1	<i>"Het doel is om van een idee naar commercieel product te gaan. [...] Dat is geen gemakkelijke weg. Dat is echt een rollercoaster. Dat is een traject dat gemiddeld minstens vijf of zeven jaar duurt."</i>
E1	<i>"En ik denk dat hetgeen wat we willen doen is het samenwerkingsplatform worden voor bouwteams in Europa. Dus een winstgevend bedrijf zijn die uiteindelijk toch iets positiefs bijdraagt aan een sector."</i>

Uit één van de interviews blijkt dat visie een grote invloed heeft op de richting binnen de start-up. Wanneer een duidelijke visie ontbreekt, ontstaat er volgens Respondent A2 verwarring en lopen werknemers elk een andere kant uit. Een visie is volgens hem dan ook essentieel om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen en zo een goede afstemming tussen de werknemers en de start-up te waarborgen.

"Ik denk dat de visie en de leiderschap ook voor een groot deel de rol speelt. Als de CEO nu totaal geen visie heeft voor Start-up A, en eigenlijk zelf zegt: "Wat zijn we nu aan het doen?" Dan mag je nog zo gedreven zijn, maar dan is iedereen elk een andere richting aan het uitlopen. Dus ik denk dat dat een combinatie is van die persoonlijke fit, [...]" (Respondent A2)

4.1.2. Groei bij jonge werknemers

De oprichting, levensfase en visie van de onderzochte start-ups tonen aan dat deze organisaties sterk gericht zijn op groei. Door hun groeiend karakter bieden deze start-ups een organisatie waarin jonge werknemers actief kunnen meegroeien. Uit de interviews blijkt dat alle negen bevraagde

werknemers, die tussen de 23 en 31 jaar oud zijn, een duidelijke focus hebben op persoonlijke groei. Zij proberen deze groei te realiseren via leer- en doorgroeimogelijkheden binnen de start-up.

"Ik wil graag groeien, al is het maar een beetje." (Respondent C3)

4.1.2.1. Leermogelijkheden

Het verlangen om te leren is sterk aanwezig bij de jonge werknemers. Acht van de negen bevroegde respondenten gaven aan dat zij binnen de start-up actief op zoek zijn naar mogelijkheden om bij te leren. Aangezien deze werknemers over het algemeen weinig tot geen werkervaring hebben, zien zij een start-up als een waardevolle leeromgeving waarin nog veel te ontdekken valt.

"Mijn persoonlijk doel was om zoveel mogelijk te leren in het veld. Dus ik denk dat dit doel nog steeds aanwezig is, omdat ik heb ontdekt dat er veel te leren is." (Respondent D3)

"Dat is sowieso een doel van mij. Zoveel mogelijk leren, observeren en oppakken in Start-up E." (Respondent E2)

Ook leidinggevendenden erkennen dat jonge werknemers een uitgesproken leerbehoefte hebben. Zo benadrukt Respondent A1 dat jonge werknemersprofielen zich kenmerken door leergierigheid, wat volgens hem goed aansluit bij het profiel van een start-up. Daarnaast merkt Respondent E1 op dat het voor jonge werknemers aantrekkelijk is om aan de slag te gaan bij een start-up omdat er ruimte is om bij te leren.

"Ja, ik denk dat een jong profiel wel bij Start-up A past. Ik ga ervan uit dat als je jong bent, je vooruit wilt. Dat als je jong bent, je veel wilt leren. Dat als je jong bent, je zelf initiatief hoopt te mogen nemen, fouten te maken, te mogen leren en geholpen te worden. Dus ik denk dat dat wel past bij een jong profiel." (Respondent A1)

Hoe die leermogelijkheden precies ingevuld worden, verschilt per start-up. Uit de interviews blijkt dat dit voornamelijk gebeurt via opleidingen (zie sectie 4.1.2.1.1.) of door de kans te krijgen om fouten te maken en daaruit te leren (zie sectie 4.1.2.1.2).

4.1.2.1.1. Opleidingen

Om aan de leerbehoefte van jonge werknemers te voldoen, is het belangrijk dat start-ups opleidingen aanbieden. Twee ondervraagde leidinggevendenden (Respondent C1 en D1) gaven aan dat ze bij jonge werknemers een duidelijke nood aan opleidingen opmerken.

"Ik voel dat de generatie die nu op de arbeidsmarkt komt veel behoefte heeft aan opleidingen en dergelijke." (Respondent C1)

Hoewel de behoefte aan opleidingen groot is, blijkt het organiseren ervan binnen start-ups niet altijd vanzelfsprekend. Twee van de vijf start-ups geven aan dat beperkte financiële middelen een belangrijke drempel vormen. Hierdoor is er een beperkt of zelfs geen opleidingsaanbod. Zo geeft Start-up C toe momenteel geen interne opleidingen te hebben:

"[...] Het grote minpunt van heel dat verhaal is wel dat wij de opleidingen vandaag de dag niet intern aanbieden om mensen te laten groeien." (Respondent C1)

Ondanks de beperkte middelen zoeken Start-up D en haar werknemers samen naar creatieve oplossingen. Hierbij blijken online cursussen een betaalbaar alternatief te zijn, waardoor het volgen van opleidingen binnen het beschikbaar budget toch mogelijk wordt.

"Nu, als start-up hebben we natuurlijk geen gigabudgetten. Dus we moeten natuurlijk wel heel creatief omspringen met dat soort vragen. En dat is denk ik wel heel leuk te merken dat we dan toch blijkbaar mensen hebben die ook heel creatief mee nadenken van: ik heb een cursuspakket gezien, maar dat kost 5000 euro, dus ik neem aan dat dat volledig uit jullie scope is, dus ik ben al gaan zoeken naar een andere module, dus heb ik dan heel dat onlineverhaal gevonden waarvoor je kan inschrijven voor 500 euro." (Respondent D1)

Hoewel er bij Start-up C geen opleidingen worden geboden omwille van de beperkte middelen, is er wel begrip voor die situatie bij de jonge werknemers. Zo geeft Respondent C3 aan:

"Het is niet altijd makkelijk in een start-up. Je voelt dat bepaalde dingen niet 100 procent correct of efficiënt verlopen. Het is een beetje zoeken, [...]" (Respondent C3)

4.1.2.1.2. Leren door fouten maken

Een tweede manier waarop jonge werknemers binnen start-ups kunnen leren, is door de ruimte die zij krijgen om fouten te maken. Uit de interviews blijkt dat alle onderzochte start-ups een organisatiecultuur hanteren waarin experimenteren wordt aangemoedigd en fouten maken niet wordt afgestraft. Fouten worden daarbij niet gezien als een vorm van falen, maar als essentiële leermomenten die bijdragen aan zowel de persoonlijke groei van werknemers als de organisatorische groei van start-ups. Binnen deze context staan vertrouwen, psychologische veiligheid en oplossingsgerichtheid centraal. De start-up fungeert zo als een veilige leeromgeving waarin jonge werknemers worden aangemoedigd om te proberen, te falen en opnieuw te proberen.

"We zitten hier wel echt in een cultuur van niet palaveren, maar gewoon doen. Je mag fouten maken. Als het misloopt, dan corrigeer je het wel. [...] Je kan eigenlijk altijd terecht bij iemand. Dat is de bedoeling." (Respondent A1)

"Een organisatie waar iedereen zich vrij in voelt. Waarin mensen geen schrik hebben om fouten te maken. Je kan fouten maken, maar wij zijn er om eruit te komen. En we vinden gewoon altijd samen oplossingen." (Respondent D1)

Tegelijkertijd heeft het maken van fouten grenzen. Hoewel fouten maken wordt gezien als een belangrijk onderdeel van het leerproces, wordt verwacht dat werknemers eruit leren en vermijden om telkens opnieuw dezelfde fouten te maken. Wanneer dezelfde fouten toch gemaakt worden, wordt dit niet meer getolereerd.

"Voor mij is het probleem, als er fouten zijn, en die blijven zich herhalen op hetzelfde topic. Dan wordt het wel een probleem." (Respondent C1)

4.1.2.2. Doorgroeimogelijkheden

Naast leermogelijkheden hechten jonge werknemers ook veel belang aan doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie. Uit de interviews blijkt dat verschillende respondenten de ambitie hebben om intern door te groeien, zowel verticaal (naar een hogere functie) als horizontaal (naar een bredere rol of nieuwe verantwoordelijkheden). Deze drang om te groeien sluit goed aan bij de context van start-ups, waar hiërarchieën meestal vlak zijn en waar functies vaak op een flexibele manier worden ingevuld. Sommige respondenten gaven aan een concreet toekomspad voor zichzelf te zien binnen de organisatie.

"[...] Daarentegen die doorgroeimogelijkheden is wel langs de andere kant iets dat mij interesseert. Omdat je eigenlijk al rapper kunt groeien, verticaal of horizontaal." (Respondent E2)

"Ik vind dat het ook belangrijk is dat ik niet altijd op hetzelfde punt sta. Dus doorgroeimogelijkheden vind ik ook wel een belangrijke factor. Vandaar ook dat ik eigenlijk meer aan mezelf wil werken. Hier bij Start-up C gaat dat eigenlijk vrij makkelijk." (Respondent C3)

In sommige start-ups wordt er actief gesproken over doorgroeimogelijkheden. Zo geven respondenten aan dat het doorgroeien binnen de start-up regelmatig besproken wordt binnen het team of met de leidinggevenden. Voor sommige werknemers is deze aanpak opvallend in vergelijking met eerdere ervaringen in grotere of gevestigde bedrijven.

"Ja, ik heb al met mijn zoneleider gesproken. Er zijn doorgroeimogelijkheden, daar wordt heel vaak over gesproken." (Respondent C3)

"Ja, dit was iets wat in het bedrijf werd besproken. [...] En ook ja, om van titel veranderen, is het veel gemakkelijker dan in een gevestigd bedrijf." (Respondent D3)

4.1.2.3. Groeien boven verdienen

Naast persoonlijke groei, blijkt uit de interviews dat salaris voor jonge werknemers binnen start-ups doorgaans geen doorslaggevende factor is. Hoewel financiële stabiliteit als belangrijk wordt beschouwd, blijkt uit de gesprekken dat andere elementen, zoals leer- en doorgroeimogelijkheden, zwaarder doorwegen in hun motivatie om voor een start-up te werken. Voor veel respondenten is het salaris iets wat 'meegenomen is', maar niet centraal staat in hun keuze voor een job binnen een start-up.

"Salaris is geen originele reden geweest, waarom ik gezegd heb dat ik voor Start-up B wil werken." (Respondent B2)

"Ik kijk niet zo snel naar salaris. Natuurlijk, het is zeer mooi meegenomen. Maar ik zie mezelf heel graag doorgroeien naar een hogere functie." (Respondent C2)

"[...], ik zou liever een dichte verbinding hebben binnen het bedrijf, dan dat ik een hogere salaris zou hebben." (Respondent D3)

Hoewel de lonen binnen start-ups over het algemeen lager liggen dan in gevestigde bedrijven, blijkt uit de interviews dat dit geen doorslaggevend motief is voor jonge werknemers om elders te gaan werken. Ze zijn zich bewust van het beperkte financiële voordeel, zoals een lagere eindejaarspremie of het ontbreken van extralegale voordelen, maar geven aan dat dit niet opweegt tegen de groeikansen die zij binnen de start-up ervaren.

"Ik denk dat ons salaris, niet slecht, maar ook niet is om te zeggen: "We verdienen hier bakken met geld."" (Respondent B2)

"Je eindejaarspremie is berekend op je brutoloon van die maand, en je brutoloon is heel laag. [...] Dat mis ik wel aan een ander bedrijf: een goed voordeel en een hoger loon. Maar ik zou nooit daarom veranderen." (Respondent E2)

De relatief lagere lonen binnen start-ups zijn grotendeels te verklaren door de beperkte financiële middelen waarover deze ondernemingen beschikken. Leidinggevenden geven aan dat het simpelweg niet haalbaar is om royale salarissen uit te betalen. Daarnaast wijzen leidinggevenden erop dat wie primair gemotiveerd is door geld en materiële voordelen, waarschijnlijk niet past binnen de context van een start-up.

"We zitten in de overlevingsfase, dus royale lonen uitbetalen is niet mogelijk." (Respondent E1)

"Als je hier komt voor het dikste loon en de dikste auto dan zijn ze bij ons niet aan het juiste adres." (Respondent A1)

Bovendien geven de leidinggevenden aan dat jonge werknemers bereid zijn een marktconform loon te accepteren. Dit komt doordat deze werknemers vaak in een levensfase bevinden waarin ze minder financiële verplichtingen hebben. Veel van deze jonge werknemers hebben nog geen gezin, geen hypotheek of vaste lasten zoals een huis of appartement.

"We trekken makkelijk jonge werknemers aan, omwille van de levensfase waarin ze zitten. Ze hebben nog geen familie om te ondersteunen. [...]" (Respondent E1)

"[...] En zoals ik daarstraks al zei hebben ze minder het risico om financiële risico's te dragen. Ze hebben vaak geen huis of appartement." (Respondent C1)

4.1.3. Link met de vier dimensies van de P-O fit

Binnen de vier dimensies van de P-O fit komt de synergie in groei tot uiting. De interviews tonen aan dat het concept *groei* door respondenten op verschillende manieren wordt geïnterpreteerd. Voor sommige respondenten wordt groei beschouwd als een fundamentele waarde binnen de organisatiecontext. Andere respondenten beschouwen groei eerder als een doel. Zo streven start-ups naar groei via schaalvergroting en markttuitbreiding, terwijl jonge werknemers persoonlijke groei vooral nastreven door te leren en door te groeien. Tijdens de interviews werd ook specifiek gevraagd naar de kenmerken van zowel start-ups als jonge werknemers. Daaruit bleek dat beide partijen zichzelf omschrijven in gelijkaardige termen. Start-ups typeren zichzelf als jong, snelgroeiend en dynamisch, terwijl jonge werknemers zichzelf zien als jong, leergierig en ambitieus. Ook op het vlak van behoeftevervulling is een duidelijke afstemming zichtbaar. Jonge werknemers geven aan een sterke behoefte te hebben aan leer- en doorgroeimogelijkheden. Start-ups spelen hier actief op in door ruimte te bieden voor opleiding, het maken van fouten en doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie.

Samenvattend kan worden gesteld dat het integreren van de vier dimensies in de interviewvragen ertoe heeft geleid dat het thema *groei* op vier verschillende manieren tot uiting kwam. Binnen elke dimensie werd een specifiek vorm van synergie in groei zichtbaar. Tabel 10 geeft hiervan een overzicht.

Tabel 10. Overzicht van de vier dimensies van P-O fit binnen synergie in groei

Synergie in groei		
Vier dimensies P-O fit	Start-up	Jonge werknemer
Waardencongruentie	Hecht waarde aan groei	Hecht waarde aan groei
Doelencongruentie	Streeft naar groei via schaalvergroting en het betreden van nieuwe markten	Streeft naar groei via bij te leren en door te groeien
Kenmerkencongruentie	Is jong, snelgroeiend en dynamisch	Is jong, leergierig en ambitieus

Behoeftevervulling	Biedt ruimte voor persoonlijke groei via opleidingen, het mogen maken van fouten en doorgroeikansen	Heeft een sterke behoefte aan leer- en doorgroeimogelijkheden
---------------------------	---	---

4.2. Synergie in flexibiliteit

Uit de interviews komt naar voren dat flexibiliteit een gedeelde eigenschap is van zowel start-ups als jonge werknemers. Deze gedeelde flexibiliteit wordt in dit onderzoek aangeduid als *synergie in flexibiliteit*. In sectie 4.2.1. wordt de flexibiliteit binnen start-uporganisaties besproken. Vervolgens wordt in sectie 4.2.2. de flexibiliteit van jonge werknemers behandeld. Tot slot laat sectie 4.2.3. zien hoe de vier dimensies van de P-O fit zich hebben vertaald naar deze synergie.

4.2.1. Flexibiliteit binnen start-ups

Uit de interviews blijkt dat flexibiliteit een opvallend kenmerk is van de onderzochte start-ups. Alle bevroagde leidinggevenden beschreven hun organisatie als weinig hiërarchisch. Er zijn nauwelijks vaste structuren of strikte regels. Start-ups kiezen er bewust voor om flexibel te zijn en laten ruimte voor aanpassing. Dit helpt hen om snel te kunnen reageren op veranderingen of onverwachte situaties.

"Ik denk dat start-upcultuur wilt zeggen dat de organisatie niet heel hiërarchisch en gestructureerd is, en dat processen en procedures niet zo strikt zijn uitgebreid."
(Respondent A1)

"[...] Maar heel flexibel, laten we zeggen. We zijn heel flexibel als in alles wat er last minute binnenkomt, proberen wij op te lossen. [...]" (Respondent B1)

Volgens de respondenten is de mate van flexibiliteit die ze in een start-up ervaren niet vanzelfsprekend in gevestigde bedrijven, waar vaak hiërarchieën en vaste structuren overheersen. Start-ups daarentegen bieden wel die vrijheid, waardoor werknemers meer ruimte krijgen om hun werk zelf vorm te geven. Deze flexibiliteit stelt hen in staat om sneller in te spelen op veranderingen.

"[...] De vrijheid en flexibiliteit die je hier hebt, heb je niet in elk groot bedrijf."
(Respondent E2)

"En als start-up heb je die bewegingsvrijheid om dat nog te creëren. Want je hebt niet die corporate structuur waar je je aan moet houden. Je kunt dus out-of-the-box gaan." (Respondent C1)

Een opvallend verschil in flexibiliteit tussen start-ups en gevestigde bedrijven is de afwezigheid van een strikte negen-tot-vijf-mentaliteit. In veel gevestigde bedrijven worden vaste werkuren gehanteerd en wordt aanwezigheid strikt opgevolgd. Start-ups daarentegen geven hun werknemers

vaak de vrijheid om hun werktijd zelf in te delen. Dit zorgt niet alleen voor meer autonomie, maar draagt ook bij aan een betere werk-privébalans.

"Maar alles binnen de 9-to-5 mentaliteit, dat is bij ons niet." (Respondent B1)

"Op mijn vorig werk was dat iets minder, maar we waren nog steeds op de klok aan het kijken. [...] Je moest ook je 40 uren per week inboeken. Dat is nu niet meer en dat vind ik wel fijner. Dat geeft je ook die flexibiliteit, maar dat zorgt er ook voor dat je soms een langere week maakt dan nodig is. Terwijl op mijn vorige werk kan ik zeggen: "Sorry, 40 uur gemaakt deze week, dus ik werk niet langer want ik krijg ze niet betaald." Nu is het, als ik nu 45 uur per week gedaan heb, doe ik volgende week wel 35 uur per week en dat compenseert." (Respondent A2)

4.2.2. Flexibiliteit bij jonge werknemers

Uit de interviews van de jonge werknemers blijkt dat de meerderheid veel belang hecht aan flexibiliteit. Wanneer deze ontbreekt, zijn zij geneigd om op zoek te gaan naar een andere werkgever die hier wel ruimte voor biedt. Daarom is het voor start-ups belangrijk bewust in te zetten op flexibiliteit om verloopintenties onder jonge werknemers te verminderen.

"[...] Zeker jonge mensen, die gaan zich niet laten beperken door een gebrek aan flexibiliteit. Als dat er niet meer in zit, dan zoek ik wel een bedrijf waar het wel is." (Respondent A2)

Start-ups worden door jonge mensen als aantrekkelijk ervaren, precies vanwege de flexibiliteit die ze bieden. Door hun levensfase hebben jonge werknemers doorgaans minder vaste verplichtingen, waardoor ze makkelijker kunnen bijspringen wanneer dat nodig is. In een flexibele organisatie wordt verwacht dat werknemers zelfstandig werken en zich vlot kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Uit de interviews blijkt dat jonge werknemers goed aan deze verwachtingen voldoen. Ze beschikken over een sterk aanpassingsvermogen en nemen spontaan initiatief.

"Ik ben ook vrij flexibel. Stel dat er iets is met mijn collega's nu. Ik zou het niet erg vinden om een shift van een dag over te nemen. Ik heb op dit moment ook nog niet echt veel andere verplichtingen buiten werk, dus ik kan ook gewoon zo vaak mogelijk hier zijn, als er iets nodig is of langer blijven of vroeger starten." (Respondent C3)

"Ik denk dat je in een start-up meer hebt aan jonge mensen, omdat die vaak nog iets flexibeler zijn in hun aanpassingsvermogen [...]." (Respondent B2)

Maar niet elk werknemer voelt zich thuis in een flexibele organisatie. Sommige profielen hebben nood aan meer structuur, duidelijkheid en stabiliteit. Voor deze werknemersprofielen is de start-uporganisatie niet de juiste fit. Uit de interviews blijkt dat vooral oudere werknemers hier moeite mee hebben. Ze zijn vaak gewend aan vaste taken en duidelijke kaders, wat het aanpassen aan de

vrijheid en autonomie binnen start-ups bemoeilijkt. Volgens de respondenten speelt leeftijd en levensfase hierin een belangrijke rol. Jongeren staan vaker open voor verandering en zijn gewend om mee te denken over hoe het beter kan, terwijl oudere werknemers vaker vasthouden aan bestaande routines.

"[...] Ik denk dat het heel open, heel flexibel is. Wat voor mij gezond is, maar wat voor andere mensen misschien moeilijk is. Sommige mensen hebben die structuur wel nodig." (Respondent A2)

"[...] Ik denk dat als we kijken naar een iets ouder publiek, dat zij het moeilijker zouden vinden om flexibel te zijn. Ik merk ook in mijn vorige jobs had ik heel vaak collega's die al wat ouder waren. Het was heel moeilijk om daar soms mee te werken als jong persoon. Want zij zitten zo vast in hun doen en laten. Alles is al geschreven, ze weten wat ze moeten doen en dat verandert niet. Ook al zou het misschien beter of anders kunnen. En hier is het eigenlijk makkelijker. Iedereen is jong, iedereen heeft ideeën. Iedereen denkt ook mee, van hoe kan het beter. En ik denk dat dat wel te maken heeft met leeftijd en levensfase ook. De mensen die hier beginnen, die komen net van de schoolbanken af. Of hebben misschien al een beetje werkervaring. Dus dat is al heel anders dan een persoon die al twintig jaar heeft gewerkt." (Respondent C3)

4.2.3. Link met de vier dimensies van de P-O fit

Binnen de vier dimensies van de P-O fit komt de synergie in flexibiliteit duidelijk tot uiting. Uit de interviews blijkt dat het concept *flexibiliteit* door respondenten op verschillende manieren wordt geïnterpreteerd. Voor sommige respondenten wordt flexibiliteit beschouwd als een fundamentele waarde binnen de organisatiecontext. Opmerkelijk is dat geen enkele respondent flexibiliteit expliciet benoemde als een doel. Dit suggereert dat flexibiliteit niet wordt ervaren als een concreet nagestreefd resultaat. Daarnaast werd tijdens de interviews specifiek gevraagd naar de kenmerken van zowel start-ups als jonge werknemers. Daaruit bleek dat beide partijen zichzelf omschrijven in gelijkaardige termen. Start-ups typeren zich als veranderingsgericht, dynamisch en flexibel, terwijl jonge werknemers zichzelf zien als aanpassingsgericht en flexibel. Tot slot is er ook sprake van behoeftevervulling. Jonge werknemers geven aan een sterke behoefte te hebben aan flexibiliteit, met name op het vlak van werktijden en zelfsturing. Start-ups spelen hier actief op in door ruimte te bieden voor autonomie, flexibele werkuren en een organisatie die niet gebonden is aan een klassieke negen-tot-vijf-mentaliteit.

Samenvattend kan worden gesteld dat het integreren van de vier dimensies in de interviewvragen ertoe heeft geleid dat het thema *flexibiliteit* op drie verschillende manieren tot uiting kwam. Binnen drie dimensies, namelijk waardencongruentie, kenmerkencongruentie en behoeftevervulling, werd een specifieke vorm van synergie in flexibiliteit zichtbaar. Tabel 11 geeft hiervan een overzicht.

Tabel 11. Overzicht van de vier dimensies van P-O fit binnen synergie in flexibiliteit

Synergie in flexibiliteit		
Vier dimensies P-O fit	Start-up	Jonge werknemer
Waardencongruentie	Hecht waarde aan flexibiliteit	Hecht waarde aan flexibiliteit
Doelencongruentie	/	/
Kenmerkencongruentie	Is flexibel, dynamisch en veranderingsgericht	Is flexibel en aanpassingsgericht
Behoeftevervulling	Biedt flexibiliteit via flexibele werkuren en ruimte voor zelfsturing	Heeft nood aan flexibiliteit in de vorm van flexibele werktijden en zelfsturing

4.3. Synergie in innovatie

Na de bespreking van de synergieën in groei en flexibiliteit, richt dit onderdeel zich op de gedeelde focus op innovatie tussen start-ups en jonge werknemers. Deze gedeelde gerichtheid wordt in dit onderzoek omschreven als *synergie in innovatie*. In sectie 4.3.1. wordt de innovatiecultuur binnen start-ups belicht. Vervolgens wordt in 4.3.2. besproken hoe jonge werknemers tegenover innovatie staan. Tot slot wordt in 4.3.3. toegelicht hoe de vier dimensies van de P-O fit aansluiten bij deze synergie.

4.3.1. Innovatie binnen start-ups

Alle onderzochte start-ups worden gekenmerkt door een innovatief karakter. Ze onderscheiden zich binnen hun respectieve sector door vernieuwende producten of diensten te ontwikkelen die op een originele manier inspelen op bestaande noden. De vijf start-ups zijn actief in uiteenlopende domeinen: cybersecurity (Start-up A), de taxisector (Start-up B), de toeristische sector (Start-up C), de medische sector (D) en de bouwsector (Start-up E). Tabel 12 biedt een overzicht van deze sectoren en de bijhorende quotes.

Tabel 12. Sector start-ups

Sector	Start-up	Quote
Cybersecurity	A	"Ja, dus de sector is cybersecurity. [...]" (Respondent A1)
Taxi	B	"Wij zitten officieel in de taxisector. [...]" (Respondent B1)
Toerisme	C	"Officieel volgens het paritair comité zijn wij toeristische sector. [...]" (Respondent C1)
Medisch	D	"[...], gezien dat wij in de medische sector zitten, [...]" (Respondent D1)
Bouw	E	"[...] Maar we zijn een B2B SaaS bedrijf in de bouwindustrie [...]" (Respondent E1)

Binnen elk van deze sectoren vormt innovatie de kern van hun bestaansreden en positionering. Het innovatieve karakter wordt niet alleen weerspiegeld in hun aanbod, maar ook in de manier waarop ze zichzelf profileren.

"[...] Omdat ons concept zo nieuw is. [...]" (Respondent B1)

"[...] Omdat een start-up ook een jong bedrijf is, vaak innovatief. [...]" (Respondent C1)

4.3.2. Innovatie bij jonge werknemers

Binnen deze innovatieve start-ups wordt verwacht dat werknemers actief meedenken, ideeën delen en bijdragen aan het innovatieproces. Uit de interviews blijkt dat de meerderheid van de jonge werknemers zich aangetrokken voelt tot een organisatie waarin initiatief nemen en vernieuwend denken worden gewaardeerd. Ze benadrukken het belang van een organisatie waarin hun ideeën serieus genomen worden en waarin er voldoende ruimte is om creatief en out-of-the-box te denken.

"[...] En voor mij is het persoonlijk wel tof dat we dan toch wel blijkbaar de mensen hebben die ook heel creatief mee nadenken van: [...]" (Respondent D1)

"[...] Of wanneer we een nieuw idee krijgen, kunnen we daarmee terecht naar iedereen die er staat in het management." (Respondent C2)

"Ik ben heel graag creatief bezig." (Respondent C3)

4.3.3. Link met de vier dimensies van de P-O fit

Binnen de vier dimensies van de P-O fit komt de synergie in innovatie op verschillende manieren tot uiting. Uit de interviews blijkt dat start-ups innovatie beschouwen als een fundamentele waarde binnen hun organisatiecultuur. Bij jonge werknemers kwam innovatie echter niet expliciet naar voren als een persoonlijke waarde, wat duidt op een asymmetrie binnen deze dimensie. Op het vlak van doelencongruentie is er wel sprake van synergie. Start-ups streven naar innovatie door het ontwikkelen van vernieuwende producten of diensten, terwijl jonge werknemers ernaar streven om hun innovatieve vaardigheden te ontwikkelen en in te zetten binnen de organisatiecontext. Wat betreft kenmerkencongruentie blijkt uit de interviews dat beide partijen gelijkaardige eigenschappen vertonen. Start-ups worden gekenmerkt als vernieuwend en experimenteel, terwijl jonge werknemers zichzelf typeren als creatief en meedenkend. Ook op het vlak van behoeftevervulling is een duidelijke afstemming zichtbaar. Jonge werknemers geven aan behoefte te hebben aan een organisatie waarin ruimte is voor innovatie, creativiteit en inspraak. Start-ups spelen hier actief op in door ruimte te bieden voor initiatief, inspraak en het delen van ideeën.

Samenvattend kan worden gesteld dat het integreren van de vier dimensies in de interviewvragen ertoe heeft geleid dat het thema *innovatie* op drie verschillende manieren tot uiting kwam. Binnen

drie dimensies, namelijk doelencongruentie, kenmerkencongruentie en behoeftevervulling, werd een specifiek vorm van synergie in innovatie zichtbaar. Tabel 13 geeft hiervan een overzicht.

Tabel 13. Overzicht van de vier dimensies van P-O fit binnen synergie in innovatie

Synergie in innovatie		
Vier dimensies P-O fit	Start-up	Jonge werknemer
Waardencongruentie	Hecht waarde aan innovatie	/
Doelencongruentie	Streeft voor innovatie via een vernieuwend product of dienst	Streeft ernaar om hun innovatieve vaardigheden te ontwikkelen
Kenmerkencongruentie	Is vernieuwend en experimenteel	Is creatief en meedenkend
Behoeftevervulling	Creëert een organisatie waarin ideeën, inspraak en eigen initiatief worden aangemoedigd	Zoekt een organisatie die ruimte biedt voor innovatie, creativiteit en actieve inspraak

4.4. Synergie in risico en uitdaging

Uit de interviews blijkt dat zowel start-ups als jonge werknemers geconfronteerd worden met risico's en uitdagingen en zich bereid tonen om hiermee om te gaan. Deze gedeelde houding vormt de basis voor wat in dit onderzoek wordt omschreven als *synergie in risico en uitdaging*. In sectie 4.4.1. wordt besproken hoe start-ups risico's en uitdagingen benaderen in hun dagelijkse werking. Vervolgens wordt in sectie 4.4.2. ingegaan op de risicobereidheid en omgang met uitdagingen bij jonge werknemers. Tot slot bespreekt sectie 4.4.3. hoe de vier dimensies van de P-O fit zich hebben vertaald naar deze synergie.

4.4.1. Risico en uitdagingen binnen start-ups

Start-ups worden gekenmerkt door een risicovol en uitdagend karakter. Dit blijkt uit de vijf onderzochte start-ups, waarbij vooral start-up D en E die zich in de overlevingsfase bevinden, sterk geconfronteerd worden met onzekerheid over hun voortbestaan. In deze vroege en kwetsbare fase is het slagen van de onderneming allerm minst zeker, waardoor de realiteit van 'leven of dood' tastbaar wordt binnen de organisatiecontext.

"[...] Maar ja, doordat we in die overlevingsfase zitten, is het ook wel leven of dood. En iedereen weet dat ook." (Respondent E1)

Niet alleen leidinggevend, maar ook werknemers geven aan zich bewust te zijn van deze realiteit. Volgens Respondent C2 hoort het nemen van risico's nu eenmaal bij de werking van een start-up:

"[...] Dus ik weet van oké, een start-up, daar zijn risico's aan verbonden. [...]"
(Respondent C2)

Daarnaast geven jonge werknemers aan dat het werken in een start-up vaak als bijzonder uitdagend wordt ervaren. Binnen een start-up doen zich namelijk allerlei uitdagingen voor. Door de kleinschaligheid van het team en het hoge tempo van werken komt er veel verantwoordelijkheid terecht bij een beperkt aantal mensen. Dit zorgt voor een hoge werkdruk. Volgens Respondent A2 lost het aannemen van extra personeel deze uitdaging niet meteen op, omdat dit op korte termijn net weer andere uitdagingen met zich meebrengt.

"Er worden veel uitdagingen gegeven. [...]" (Respondent C3)

"Ja, ik denk dat dat ook wel eigen is aan een start-up. Ik denk dat iedereen het hier wel veel te druk heeft en dat er volk bij moet komen. Maar dat gaat andere challenges geven en dat gaat op korte termijn geen oplossing zijn [...]" (Respondent A2)

Respondent D2 bevestigt dit en benoemt hoe de combinatie van een klein team en brede verantwoordelijkheden organisatorische uitdagingen met zich meebrengt:

"Ik denk dat de organisatorische dingen soms moeilijk zijn. Omdat we met zo weinig mensen zijn, hebben we veel verantwoordelijkheden. En alles is een prioriteit. En je moet alles tegelijkertijd doen. [...]" (Respondent D2)

4.4.2. Risico en uitdagingen bij jonge werknemers

Leidinggevenden geven aan bewust op zoek te gaan naar werknemers die goed kunnen omgaan met risico's en uitdagingen. Werken in een start-up betekent immers werken in een organisatie waarin stabiliteit niet vanzelfsprekend is. Het vermogen om flexibel in te spelen op onvoorspelbare situaties wordt daarom als belangrijk beschouwd.

"Welke karakteristieken gaan wij naar op zoek? [...]" *Eén, kunnen omgaan met onzekerheid. [...]"* (Respondent E1)

Uit de interviews blijkt dat jonge werknemers goed aansluiten bij het profiel dat start-ups zoeken. Ze beschikken over een hoge mate van risicobereidheid en zijn bovendien positief ingesteld tegenover uitdagingen. Respondent C2 benoemt dat hij het belangrijk vindt om met uitdagingen geconfronteerd te worden, terwijl Respondent E2 aangeeft bewust op zoek te zijn naar een organisatie waarin zij uitgedaagd wordt:

"[...] Dus de challenges laat maar komen. [...]" (Respondent C2)

"[...] Dus ik heb ook wel veel verschillende uitdagingen nodig. Dus een te saaie job zou voor mij niet goed zijn. [...]" (Respondent E2)

Van jonge werknemers wordt verwacht dat ze zelfstandig met deze uitdagingen kunnen omgaan. Respondent A1 benadrukt dat ze daarbij niet afwachten, maar zelf actief op zoek gaan naar oplossingen.

"[...] Waardoor ze eigenlijk op uitdagingen zelf oplossingen zoeken en die dan gewoon uitvoeren. Dus ze hebben van mij niet de toestemming nodig om uitdagingen aan te pakken of dingen op te lossen en te realiseren. [...]" (Respondent A1)

Volgens leidinggevenden, zoals Respondent E1 en C1, speelt de levensfase van jonge werknemers een belangrijke rol in hun risicobereidheid. Doordat ze vaak nog geen gezin of grote verantwoordelijkheden hebben, zijn ze flexibeler en durven ze sneller risico's te nemen.

"Ook door de levensfase waarin je zit als jonge persoon. Je hebt nog geen familie om te ondersteunen. Je kunt meer risico nemen." (Respondent E1)

"Ik denk dat ze meer dat risico kunnen nemen omdat ze vaak nog thuiswonen. En dus ook, als een start-ups over kop zou gaan, dat daar minder risico op genomen is." (Respondent C1)

4.4.3. Link met de vier dimensies van de P-O fit

Binnen de vier dimensies van de P-O fit komt de synergie in risico en uitdaging op meerdere manieren tot uiting. Zowel start-ups als jonge werknemers gaven aan waarde te hechten aan uitdaging, wat wijst op een gedeelde overtuiging dat werken in een veeleisende en veranderlijke organisatie stimulerend en motiverend kan zijn. Op het vlak van doelencongruentie blijkt dat start-ups streven naar het overleven en slagen binnen een context met veel risico's en uitdagingen. Jonge werknemers delen dit perspectief, maar formuleren het doel meer als het overwinnen van risico's en uitdagingen, wat wijst op een oplossingsgerichte ingesteldheid. Wat betreft kenmerkencongruentie typeren start-ups zichzelf als risicovol, uitdagend en onvoorspelbaar. Jonge werknemers herkennen zich hierin door zichzelf te omschrijven als risicobereid. Tot slot komt ook behoeftevervulling duidelijk naar voren binnen deze synergie. Jonge werknemers geven aan een sterke behoefte te hebben aan uitdaging in hun werk. Start-ups komen hieraan tegemoet door een organisatie te zijn met veel uitdagingen.

Samenvattend kan worden gesteld dat het integreren van de vier dimensies in de interviewvragen ertoe heeft geleid dat het thema *risico en uitdaging* op vier verschillende manieren tot uiting kwam. Binnen elke dimensie werd een specifiek vorm van synergie in risico en uitdaging zichtbaar. Tabel 14 geeft hiervan een overzicht.

Tabel 14. Overzicht van de vier dimensies van P-O fit binnen synergie in risico en uitdaging

Synergie in risico en uitdaging		
Vier dimensies P-O fit	Start-up	Jonge werknemer
Waardencongruentie	Hecht waarde aan uitdaging	Hecht waarde aan uitdaging
Doelencongruentie	Wil overleven in een organisatie met veel risico's en uitdagingen	Wil risico's en uitdagingen overwinnen
Kenmerkencongruentie	Is risicovol, uitdagend en onvoorspelbaar	Is risicobereid en oplossingsgericht
Behoeftevervulling	Biedt een organisatie met veel uitdagingen	Heeft behoefte aan uitdagingen

4.5. Synergie in communicatie

Naast de voorgaande synergieën, komt uit de interviews ook een opvallende overeenkomst naar voren in de manier van communiceren binnen start-ups en bij jonge werknemers. Deze gedeelde communicatiestijl wordt in dit onderzoek benoemd als *synergie in communicatie*. In sectie 4.5.1. wordt besproken hoe communicatie binnen start-ups verloopt. Vervolgens wordt in sectie 4.5.2. ingegaan op de communicatie van jonge werknemers. Tot slot bespreekt sectie 4.5.3. hoe de vier dimensies van de P-O fit vertalen naar deze synergie.

4.5.1. Communicatie binnen start-ups

Binnen alle onderzochte start-ups heerst een cultuur van open en directe communicatie, waarin transparantie en vertrouwen centraal staan. Leidinggevendenden nemen hierin een actieve rol op zich. Ze communiceren niet enkel via woorden, maar ook via hun gedrag, waarbij ze de waarden van de organisatie zichtbaar naleven. Zo zijn ze fysiek aanwezig op de werkvloer, werken ze tussen hun teamleden en vermijden ze afstand zoals aparte kantoren. Deze zichtbaarheid zorgt ervoor dat werknemers zich vrij voelen om hen aan te spreken en vragen te stellen. De toegankelijkheid van de leidinggevendenden verlaagt de drempel om problemen aan te kaarten en bevordert een cultuur van onderlinge hulp en verbondenheid. Daarnaast wordt er in de communicatie bewust aandacht besteed aan het benoemen van doelen, verantwoordelijkheden en lopende uitdagingen, zodat iedereen binnen de organisatie weet waar men naartoe werkt en wat van wie wordt verwacht. Dit zorgt voor een gedeeld gevoel van richting en betrokkenheid, en versterkt het onderlinge vertrouwen.

"Als je werkt en leeft naar de waarden die je draagt, dan zijn die zichtbaar. Dus communiceren zit ook heel veel in daden. Maar uiteraard ook een stuk in woorden. Ik denk dat het ook belangrijk is om uit te leggen waar je als organisatie mee bezig bent, waar je naartoe aan het gaan bent, welke uitdagingen er zijn, wie welke uitdagingen oppikt, en hoe ver dat de organisatie staat." (Respondent A1)

"Ik ben ook gewoon graag aanwezig tussen een team. Ik zit ook gewoon mee aan dezelfde bureaus. Ik heb geen aparte ruimte. Ik ben denk een vrij open persoon."

Waar ze het gevoel hebben dat ze echt altijd bij mij terecht kunnen komen.”
(Respondent D1)

“Het is open, als in, we hebben een pauzelokaal waar ook het bureau van het management zelf zit. En als wij vragen hebben, of er zijn problemen, kunnen wij ook gewoon direct naar hun stappen.” (Respondent C2)

Acht van de negen jonge werknemers in dit onderzoek hebben eerder gewerkt in een gevestigd bedrijf. Op basis van die ervaring geven zij aan dat er duidelijke verschillen zijn in de manier van communiceren. In gevestigde bedrijven wordt communicatie met het management vaak als afstandelijk en omslachtig ervaren, terwijl in start-ups sprake is van directe en open communicatie.

“Wat ik heb gemerkt, is dat je wel heel snel kunt praten met die baas. Dus je bent direct bij hem. Maar bij Nike is dat niet zo, want die baas is ergens in Amerika. Dus dat is wel fijn dat de communicatie heel goed is. [...] Dat heb je niet vaak bij andere jobs. Zeker niet bij grote bedrijven.” (Respondent B3)

“Omdat het vorige bedrijf in Georgië middelgroot was, was het heel moeilijk om je behoeften te communiceren. Maar hier is het heel direct. En als je hulp nodig hebt, is dat meteen mogelijk. Omdat het een klein team is, maar ook omdat iedereen heel open is.” (Respondent D3)

Tegelijkertijd brengt de opkomst van thuiswerk, vooral sinds de coronapandemie, duidelijke uitdagingen met zich mee binnen start-ups. Vier van de vijf onderzochte start-ups werken grotendeels online, wat gevolgen heeft voor de interne communicatie. Hoewel start-ups inzetten op open en directe communicatie, vormt het feit dat zowel leidinggevenden als werknemers vaker op afstand werken een drempel. Doordat werknemers niet fysiek aanwezig zijn, wordt het moeilijker om direct met leidinggevenden te communiceren.

“Vandaag wordt er heel veel van thuis uit gewerkt. Dus we hebben sowieso al wel een complexe manier om teams te bouwen en werknemers te connecteren met ons bedrijf. Dus dat is sowieso een uitdaging die eigen is aan een soort van post-covid tijd.” (Respondent A1)

4.5.2. Communicatie bij jonge werknemers

Binnen de onderzochte start-ups wordt niet alleen open communicatie van leidinggevenden verwacht, maar ook van de werknemers zelf. Jonge werknemers worden aangemoedigd om tijdig aan te geven wanneer ze vastlopen of hulp nodig hebben. Deze openheid wordt gezien als een belangrijke voorwaarde om goed te functioneren in een organisatie waarin deadlines en druk elkaar snel opvolgen.

"[...] Want uiteraard heeft een organisatie deadlines en mijlpalen. Als je dreigt die niet te halen, omdat je vast zit, zeker voor jonge collega's heeft dat heel veel met ervaring en kennis te maken. Je moet nog heel veel leren. Dus is wel de bedoeling dat zij hulp vragen. Dat ze zeggen: "Ah, ik zit vast." Je moet niet in je coconnetje zitten met je problemen, en vervolgens tot de conclusie komen dat je je mijlpalen niet behaald hebt." (Respondent A1)

De meerderheid van de jonge werknemers in dit onderzoek geeft aan zich sterk te herkennen in de open communicatiecultuur van de start-up waarin ze actief zijn. Ze beschouwen zichzelf als open personen en vinden het vanzelfsprekend om transparant te communiceren over hun werk, behoeften en eventuele problemen. Deze persoonlijke communicatiestijl sluit goed aan bij de verwachtingen vanuit de organisatie.

"Nogmaals communicatie. Ik ben heel open in wat ik doe." (Respondent D3)

"Ik ben zelf een heel open persoon." (Respondent C3)

In start-ups, waar regels en structuren vaak minder vastliggen, krijgt open communicatie een nog belangrijkere rol. Juist door het ontbreken van strikte procedures wordt er verwacht dat werknemers zelf hun grenzen aangeven en in dialoog gaan wanneer iets hen hindert. Deze zelfsturing vraagt van jonge werknemers de moed om transparant te zijn over wat voor hen belangrijk is, zowel professioneel als persoonlijk vlak. Ze geven aan dat het belangrijk is om hun mening te kunnen uiten, ideeën te delen en hun grenzen aan te geven, net omdat die anders makkelijk overschreden kunnen worden in een snelgroeiende en veeleisende omgeving.

"Je moet openbaar aangeven wat je wel of niet wilt, waar je grenzen liggen, wat voor je belangrijk is en dat je daar een open ruimte voor kunt creëren. Want bij een start-ups is het stress en is het moeilijk, en er geen structuur. Maar je moet dat ook soms wel durven aangeven." (Respondent E2)

"En als je andere ideeën hebt, probeer dat dat gewoon te bespreken met het management. Als je met iets zit, moet je dat gewoon eerlijk zeggen tegen hen. Dan gaan zij altijd in dialoog met jou." (Respondent B2)

4.5.3. Link met de vier dimensies van de P-O fit

Binnen de vier dimensies van de P-O fit komt ook de synergie in communicatie duidelijk naar voren. Binnen de dimensie *waardencongruentie* geven zowel start-ups als jonge werknemers aan waarde te hechten aan een openheid. Terwijl start-ups openheid en transparantie centraal stellen, leggen jonge werknemers daarnaast de nadruk op openheid en eerlijkheid in communicatie. Binnen *doelencongruentie* kwam communicatie niet expliciet naar voren als een nagestreefd doel bij de respondenten. Dit suggereert dat communicatie eerder wordt gezien als randvoorwaarde dan als een doel op zich. Wat betreft *kenmerkencongruentie* blijkt uit de interviews dat beide partijen zichzelf

typeren als open en communicatief. Start-ups omschrijven zichzelf als kleinschalig en open, wat aansluit bij de communicatieve houding van jonge werknemers. Tot slot komt ook behoeftevervulling duidelijk tot uiting in deze synergie. Jonge werknemers geven aan behoefte te hebben aan feedback en ruimte voor inspraak. Start-ups spelen hierop in door korte communicatielijnen aan te bieden waarin feedback centraal staat en actieve inspraak mogelijk is.

Samenvattend kan worden gesteld dat het integreren van de vier dimensies in de interviewvragen ertoe heeft geleid dat het thema *communicatie* op drie verschillende manieren tot uiting kwam. Binnen drie dimensies, namelijk waardencongruentie, kenmerkencongruentie en behoeftevervulling, werd een specifieke vorm van synergie in flexibiliteit zichtbaar. Tabel 15 geeft hiervan een overzicht.

Tabel 15. Overzicht van de vier dimensies van P-O fit binnen synergie in communicatie

Synergie in communicatie		
Vier dimensies P-O fit	Start-up	Jonge werknemer
Waardencongruentie	Hecht waarde aan openheid en transparantie	Hecht waarde aan openheid en eerlijkheid
Doelencongruentie	/	/
Kenmerkencongruentie	Is kleinschalig en open	Is open en communicatief
Behoeftevervulling	Biedt een organisatie met korte communicatielijnen waarin feedback gegeven wordt en ruimte is voor inspraak	Heeft behoefte aan feedback en ruimte voor inspraak

4.6. Synergie in impact

Als laatste synergie komt uit de interviews naar voren dat start-ups een organisatie bieden waarin jonge werknemers een tastbare impact kunnen maken. De kleinschaligheid van deze organisaties zorgt ervoor dat werknemers zichtbaar zijn en actief kunnen bijdragen aan het geheel. Deze wisselwerking wordt in dit onderzoek omschreven als *synergie in impact*. In sectie 4.6.1. wordt besproken hoe de structuur van start-ups ruimte creëert voor impact. Vervolgens gaat sectie 4.6.2. in op de behoefte van jonge werknemers aan zingeving en invloed. Tot slot wordt in sectie 4.6.3. toegelicht hoe de vier dimensies van de P-O fit zich vertalen naar deze synergie.

4.6.1. Impact binnen start-ups

Uit de interviews blijkt dat de onderzochte start-ups kleinschalige organisaties zijn, wat onder andere tot uiting komt in het beperkt aantal medewerkers. Bij vier van de vijf start-ups varieert het personeelsbestand tussen de 4 en 32 werknemers. Dit wordt in Tabel 16 overzichtelijk weergegeven.

Tabel 16. Omvang start-up

Aantal werknemers	Start-up	Quote
4	E	"[...] Momenteel zijn we wel terug kleiner. We zijn met 4 voltijdse werknemers. [...]" (Respondent E1)
5	D	"[...] Die echt in loondienst zijn als werknemer. Die zijn momenteel met 5 mensen. [...]" (Respondent D1)
12	A	"[...] Ik denk met 12, maar ik ga ze moeten tellen. Ja. [...] De twaalfde is pas aangeworven geweest." (Respondent A1)
32	C	"We zijn maar met 32 mensen. [...]" (Respondent C1).

De kleinschaligheid van deze start-ups creëert een context waarin werknemers zichtbaar zijn en als individu worden erkend. Dit staat in contrast met grotere bedrijven, waar de omvang van de organisatie het vaak moeilijk maken om individuele bijdragen te herkennen. Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het versterken van het gevoel van verantwoordelijkheid en impact bij jonge werknemers. Door hen niet als een 'nummertje' te behandelen, maar juist te betrekken bij het interne gebeuren, voelen werknemers zich meer gewaardeerd.

"Wat we beter kunnen doen om de persoon-organisatie fit te verbeteren is de chauffeurs meer betrekken bij het intern gebeuren. Zodat ze het gevoel hebben dat ze ons effectief helpen. Dus wat doe ik? Ik vraag tegenwoordig meer en meer feedback aan een paar chauffeurs. Hoe vond je dit? Hoe vond je dat? Wat zou je hier wel of niet aan veranderen?" (Respondent B1)

"Ik wil niemand het gevoel geven dat ze een nummer zijn." (Respondent C1)

4.6.2. Impact van jonge werknemers

De kleinschaligheid van start-ups creëert een organisatiecontext waarin jonge werknemers een tastbare en zichtbare impact kunnen maken. Hun ideeën worden sneller opgepikt, beslissingen liggen dicht bij de uitvoering en er is ruimte om verantwoordelijkheid op te nemen. In tegenstelling tot grote organisaties, waar functies vaak afgebakend zijn en beslissingen door meerdere hiërarchische lagen moeten, ervaren jonge werknemers in start-ups dat hun stem telt en dat hun bijdrage ertoe doet. Ze voelen zich geen radertje in een groot geheel, maar eerder een mede-eigenaar van hun werk. Juist deze directe invloed blijkt voor velen een reden om bewust voor een start-up te kiezen.

"Je ziet ook echt je meerwaarde. Je kunt je dus niet verdwijnen in de massa. Dus je kunt je ook niet verstoppen. Iedereen, de paar mensen die er zijn, moeten echt de boel trekken en vooruit helpen." (Respondent E1)

"Ik denk dat ik ook wel bewust voor een start-up heb gekozen, in de zin van dat een start-up veel kleiner is. [...] Dus voor mij was een start-up in dat opzicht veel fijner, omdat ik wat meer in de bak kon zitten." (Respondent A2)

"[...] Je hebt de mogelijkheid om zelf een deel van je eigen hierin te leggen. Je hebt zeggenschap in procedures en nieuwe concepten binnen het bedrijf. Je hebt gewoon heel veel het gevoel dat je deel uitmaakt van het bedrijf. En dat vind ik ook wel belangrijk." (Respondent C3)

Volgens Respondent E2 is de keerzijde van dit verhaal dat in een kleine organisatie alles harder opvalt. Dat kan zowel negatief als positief zijn. Als iemand zich volledig inzet, heeft dat een positieve impact op de start-up. Maar als iemand zijn taken laat liggen, heeft dat uiteraard meteen een negatieve impact op de organisatie.

"Dus dat is ook een beetje de keerzijde van zo'n start-up. Als iemand zich niet goed voelt of zijn werk echt heel hard laat hangen. Heeft dat natuurlijk een heel hard effect op de rest. Maar ook omgekeerd, als iemand kei gemotiveerd en de drive heeft. Heeft dat ook een heel groot effect." (Respondent E2)

4.6.3. Link met de vier dimensies van de P-O fit

Binnen de vier dimensies van de P-O fit komt ook de synergie in impact duidelijk tot uiting. Uit de interviews blijkt dat de kleinschaligheid en vlakke structuur van start-ups een organisatiecontext creëert waarin jonge werknemers zichtbaar zijn, verantwoordelijkheid kunnen opnemen en hun bijdrage ertoe doet. Dit sluit aan bij hun behoefte om zich erkend en betrokken te voelen binnen de organisatie. In de dimensie waardencongruentie hechten start-ups waarde aan betrokkenheid en mede-eigenaarschap, terwijl jonge werknemers belang hechten aan erkenning en een organisatie waar ze niet gereduceerd worden tot een 'nummertje'. Binnen doelencongruentie wordt zichtbaar dat start-ups streven naar het behalen van resultaten in samenwerking met hun werknemers. Dit sluit nauw aan bij intentie van jonge werknemers om invloed uit te oefenen en actief bij te dragen aan het eindresultaat. Wat betreft kenmerkencongruentie typeren start-ups zichzelf als kleinschalig en vlak gestructureerd, wat zorgt voor directe impact. Jonge werknemers kenmerken zich als gedreven, wat goed past in deze context waarin inzet snel zichtbaar en gewaardeerd wordt. Tot slot blijkt uit behoeftevervulling dat jonge werknemers verlangen naar invloed en de mogelijkheid om daadwerkelijk iets te betekenen binnen de organisatie. Start-ups bieden hiervoor de juiste context: een vlak gestructureerde organisatie waarin eigenaarschap mogelijk is en impact zichtbaar wordt.

Samenvattend kan worden gesteld dat het integreren van de vier dimensies in de interviewvragen ertoe heeft geleid dat het thema *impact* op vier verschillende manieren tot uiting kwam. Binnen elke dimensie werd een specifiek vorm van synergie in impact zichtbaar. Tabel 14 geeft hiervan een overzicht.

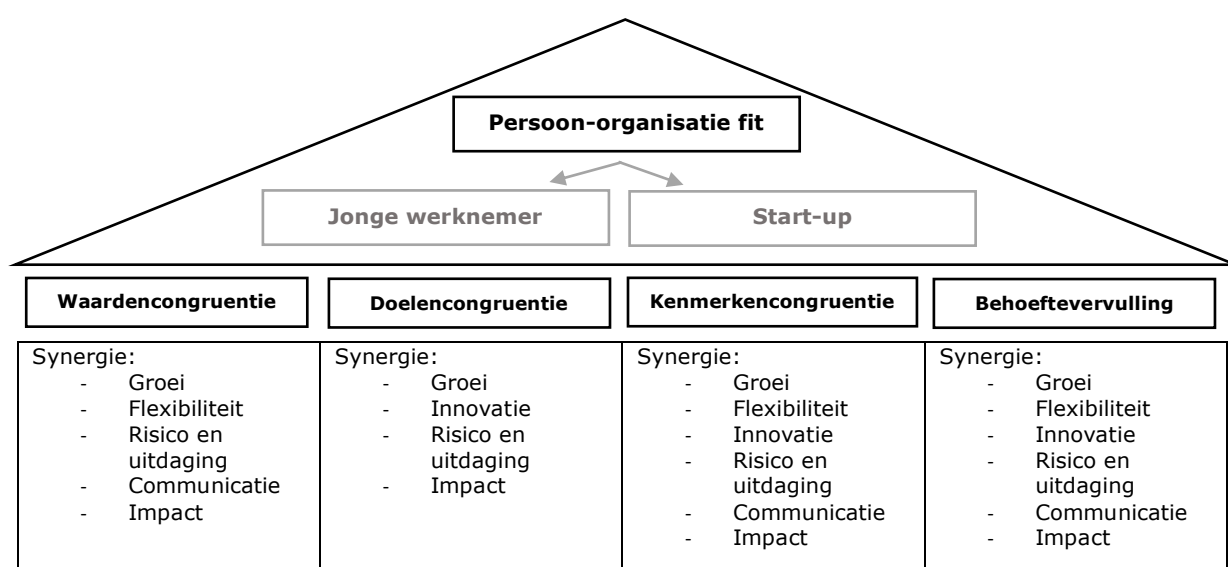
Tabel 17. Overzicht van de vier dimensies van P-O fit binnen synergie in impact

Synergie in impact		
Vier dimensies P-O fit	Start-up	Jonge werknemer
Waardencongruentie	Hecht waarde aan betrokkenheid en mede-eigenaarschap	Hecht waarde aan erkenning en een organisatie waar men geen 'nummertje' is
Doelencongruentie	Streeft ernaar het resultaat gezamenlijk te behalen	Wil invloed uitoefenen en actief bijdragen aan het resultaat
Kenmerkencongruentie	Is kleinschalig en heeft een vlakke structuur	Is gedreven
Behoeftevervulling	Biedt een organisatie met een vlakke structuur waarin invloed mogelijk is	Heeft behoefte aan invloed en de mogelijkheid om een verschil te maken

4.7. Conceptueel model

Uit de resultaten komt naar voren dat de vier dimensies van de P-O fit, namelijk waardencongruentie, doelencongruentie, kenmerkencongruentie en behoeftevervulling, zich vertalen naar zes vormen van synergie tussen jonge werknemers en start-ups. Het gaat hierbij om synergie in groei, flexibiliteit, innovatie, risico en uitdaging, communicatie en impact. Deze synergieën vormen samen de belangrijkste factoren die de P-O fit bepalen tussen jonge werknemers en start-ups. Daarmee is de centrale onderzoeksvraag beantwoord: "Welke factoren bepalen de persoon-organisatie fit tussen jonge werknemers en start-ups?" Deze bevindingen worden in het conceptueel model in Figuur 3 weergegeven.

Figuur 3. Het conceptueel model



5. Discussie

5.1. Waardencongruentie

Binnen deze dimensie kwamen vijf synergieën naar voren: groei, flexibiliteit, risico en uitdaging, communicatie en impact. Deze synergieën weerspiegelen gedeelde kernwaarden tussen jonge werknemers en start-ups.

Volgens de literatuur worden innovatie, individualiteit, flexibiliteit en groei beschouwd als centrale waarden binnen start-uporganisaties (Cameron & Quinn, 2006; Yu et al., 2022; Daradkeh & Mansoor, 2023; Gurel et al., 2021; Freeman & Engel, 2007). Jonge werknemers, met name generatie Z en delen van generatie Y, hechten daarentegen vooral aan individualisme, vrijheid, geld, snelheid, dynamiek en creativiteit (Bencsik & Machova, 2016).

Deze waardencongruentie vertonen duidelijke raakvlakken, wat de basis vormt voor de persoon-organisatie fit tussen beide groepen. Tegelijkertijd brengt dit onderzoek nieuwe inzichten aan het licht, met name door *uitdaging*, *communicatie* en *impact* als waarden te identificeren. Deze elementen worden in de bestaande literatuur nauwelijks als kernwaarden besproken.

5.2. Doelencongruentie

Binnen deze dimensie kwamen de synergieën groei, innovatie, risico en uitdaging, en impact naar voren. Deze synergieën weerspiegelen de mate waarin de doelen van jonge werknemers en start-ups op elkaar zijn afgestemd.

Volgens de literatuur streven start-ups hoofdzakelijk doelen na zoals schaalbaarheid, marktvernieuwing, overleving in een onzekere context en het aantrekken van investeerders (Fiorentino et al., 2021; Erdogan & Koohborfardhaghighi, 2019). Jonge werknemers daarentegen beschouwen zelfontplooiing en het werken in innovatieve omgevingen als doelen (Bencsik & Machova, 2016).

De bevindingen van dit onderzoek tonen aan dat start-ups en jonge werknemers gezamenlijk het doel nastreven om risico's en uitdagingen te overwinnen. Binnen de synergie rond impact blijkt bovendien dat start-ups gericht zijn op het behalen van concrete resultaten, terwijl jonge werknemers streven naar het leveren van betekenisvolle bijdragen aan die resultaten. Ze willen met andere woorden impact hebben en deze impact ook mee realiseren. Deze doelgerichte samenwerking vertegenwoordigt een nieuw inzicht. De overige geobserveerde synergieën, zoals groei en innovatie, bevestigen grotendeels wat reeds gekend is in eerder onderzoek, en versterken de evidentie voor een sterke doelencongruentie tussen beide partijen.

5.3. Kenmerkencongruentie

Binnen deze dimensie kwamen de synergieën groei, flexibiliteit, innovatie, risico en uitdaging, communicatie en impact naar voren. Deze synergieën weerspiegelen de mate waarin de persoonlijke kenmerken van jonge werknemers aansluiten bij de organisatorische kenmerken van start-ups.

Volgens de literatuur worden start-ups gekenmerkt door hun jonge leeftijd, kleinschaligheid, platte hiërarchieën, dynamiek, informele cultuur, risicovolle context, innovatieve aard en snelle groeiverwachtingen (Cockayne, 2019; Giardino et al., 2014; Yu et al., 2022; Freeman & Engel, 2007).

Jonge werknemers worden daarentegen in de literatuur omschreven als competitief, groepsgericht, regelvolgend en gericht op netwerken (Bencsik & Machova, 2016).

De bevindingen van dit onderzoek tonen aan dat er sprake is van een duidelijke kenmerkencongruentie. Jonge werknemers ervaren de organisatiecontext van start-ups als passend bij hun persoonlijkheid. Binnen deze dimensie is het opvallend dat uitsluitend gelijkenissen werden vastgesteld tussen de literatuur en de empirische bevindingen

5.4. Behoeftevervulling

Binnen deze dimensie kwamen de synergieën groei, flexibiliteit, innovatie, risico en uitdaging, communicatie en impact naar voren. Deze synergieën tonen in welke mate de organisatie van de start-up inspeelt op de behoeften van jonge werknemers.

In de literatuur wordt benadrukt dat start-ups vaak beschikken over beperkte financiële middelen, waardoor zij doorgaans lagere lonen aanbieden in vergelijking met gevestigde bedrijven (Giardino et al., 2014; Hietaniemi, 2023; Roach & Sauermann, 2015; Seo et al., 2024). De bevindingen van dit onderzoek bevestigen deze vaststelling, maar geven tegelijkertijd aan dat jonge werknemers hier weinig belang aan hechten. Extrinsieke drijfveren blijken voor hen minder belangrijk te zijn dan intrinsieke drijfveren. De literatuur vult dit aan door te stellen dat jonge werknemers vooral behoefte hebben aan groei, coaching, een goede werk-privébalans, betrokkenheid, autonomie en open communicatie (Appel-Meulenbroek et al., 2019; Schroth, 2019).

Start-ups vervullen deze behoeften door andere vormen van middelen die uit de literatuur naar voren komen voor jonge werknemers veel waardevoller zijn. Zo worden leer- en doorgroeimogelijkheden, flexibele werkuren, inspraak, en uitdagingen als bijzonder aantrekkelijk ervaren.

Deze behoeften sluiten nauw aan bij de resultaten van dit onderzoek. Wat dit onderzoek echter toevoegt, is een verdiepend inzicht in de specifieke invulling van flexibiliteit als behoefte. Jonge werknemers waarderen het wanneer zij zelf kunnen kiezen wanneer en waar zij werken, en ervaren de flexibele werkuren die veel start-ups aanbieden als belangrijk.

6. Aanbevelingen voor de praktijk

Uit dit onderzoek blijkt dat er verschillende synergieën bestaan tussen jonge werknemers en start-ups. In totaal werden zes vormen van synergie geïdentificeerd: groei, flexibiliteit, innovatie, risico en uitdaging, communicatie en impact. Deze bevindingen illustreren dat jonge werknemers op verschillende vlakken passen binnen start-ups. Er kan dan ook worden gesteld dat er sprake is van een sterke persoon-organisatie fit (P-O fit) tussen beide partijen. In de bestaande literatuur wordt de P-O fit beschouwd als een cruciale factor voor het succes van organisaties, omdat het bijdraagt aan een positieve werkomgeving (Kristof, 1996), betere prestaties (Demir et al., 2015), innovatief gedrag (Sudibjo & Prameswari, 2021), motivatie (Ambrose et al., 2008; Demir et al., 2015; Kristof-Brown et al., 2005) en lagere verloopintenties (Ambrose et al., 2008).

Voor start-ups houdt dit in dat het waardevol is om bewust te investeren in jonge werknemers. Tegelijkertijd is het belangrijk om niet automatisch te veronderstellen dat elke jonge werknemer per definitie goed past binnen een start-uporganisatie. Om een daadwerkelijke match te realiseren, is het aan te raden om tijdens het wervingsproces expliciet aandacht te besteden aan de vier dimensies van de P-O fit: waarden, doelen, persoonlijkheidskenmerken en behoeften. Dit kan bijvoorbeeld door tijdens het sollicitatiegesprek gerichte vragen te stellen, zoals: "Wat zijn jouw persoonlijke waarden?" Wanneer blijkt dat een kandidaat waarde hecht aan zaken zoals groei en flexibiliteit, elementen die ook centraal staan in de cultuur van veel start-ups, vergoot dat de kans op een sterke match tussen jonge werknemers en start-ups.

Daarnaast is het minstens even belangrijk dat start-ups zelf transparant communiceren over hun eigen waarden, doelen, kenmerken en beschikbare middelen. Dit kan zowel via de vacaturetekst als tijdens het sollicitatiegesprek. Door helder te communiceren over wat jonge werknemers kunnen verwachten van de organisatiecontext, worden wederzijdse verwachtingen expliciet gemaakt. Dit verkleint de kans op een mismatch en vergroot de kans op een sterke P-O fit.

Tot slot is het belangrijk dat start-ups erkennen dat de P-O fit slechts één onderdeel is van het bredere concept *persoon-omgeving fit*. Andere vormen van fit, zoals persoon-groep fit of persoon-functie fit, zijn minstens even relevant voor het succesvol aanwerven en behouden van jonge werknemers binnen een start-upomgeving (Bretz & Judge, 1994; Kristof-Brown et al., 2005). Een sterke P-O fit is op zich waardevol, maar biedt geen garantie op succes wanneer er op andere niveaus, zoals samenwerking of takenpakket, sprake is van mismatches. Het is daarom aan te raden om een brede kijk te hanteren op het concept *persoon-omgeving fit*.

7. Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten biedt in de factoren die de persoon-organisatie fit (P-O fit) tussen jonge werknemers en start-ups bepalen, zijn er enkele beperkingen waarmee rekening gehouden moet worden.

Ten eerste richt dit onderzoek zich enkel op één specifieke vorm van persoon-omgeving fit, namelijk de P-O fit. Andere vormen van fit, zoals persoon-taak fit, persoon-groep fit of persoon-leidinggevende fit, zijn buiten beschouwing gelaten. Nochtans kunnen ook deze vormen een belangrijke rol spelen in het bepalen van de fit tussen jonge werknemers en start-ups (Bretz & Judge, 1994; Kristof-Brown et al., 2005). In toekomstig onderzoek zou het daarom interessant zijn om ook deze andere vormen van fit te bekijken binnen de context van start-ups.

Ten tweede werd bewust gefocust op jonge werknemers onder de 35 jaar, gezien hun opvallende aanwezigheid binnen start-ups in vergelijking met gevestigde bedrijven (Ouimet & Zarutskie, 2014). Hoewel dit onderzoek aantoont dat jonge werknemers op verschillende vlakken een sterke P-O fit vertonen met start-ups, kan hieruit niet worden geconcludeerd dat zij per definitie beter passen dan oudere werknemers. Een interessant piste voor toekomstig onderzoek is het betrekken van oudere werknemers (35 jaar of ouder), om mogelijke verschillen tussen leeftijdsgroepen te analyseren. Volgens de generatietheorie hebben oudere werknemers andere waarden, doelen, persoonlijkheidskenmerken en behoeften (Bencsik & Machova, 2016; Appel-Meulenbroek et al., 2019; Schroth, 2019), wat mogelijk leidt tot een andere totstandkoming van de P-O fit.

Tot slot is dit onderzoek beperkt tot Vlaamse start-ups. De resultaten zijn daardoor niet generaliseerbaar, aangezien start-ups in andere regio's mogelijk andere organisatieculturen of -structuren hanteren (Hofstede, 2001). Toekomstig onderzoek kan dit dan ook uitbreiden naar start-ups in andere regio's.

8. Conclusie

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt: “Welke factoren bepalen de persoon-organisatie fit tussen jonge werknemers en start-up?” Om deze vraag te beantwoorden, werden veertien semigestructureerde interviews afgenomen bij vijf Vlaamse start-ups, waarvan vijf leidinggevend en negen jonge werknemers. De resultaten werden geanalyseerd met behulp van de *grounded theory*.

Uit het onderzoek blijkt dat de P-O fit vier dimensies heeft: waardencongruentie, doelencongruentie, kenmerkencongruentie en behoeftevervulling. Deze dimensies vormden het uitgangspunt bij het opstellen van de interviewleidraden voor zowel jonge werknemers als leidinggevend. Op basis van de geanalyseerde data werden zes vormen van synergie tussen jonge werknemers en start-ups geïdentificeerd: groei, flexibiliteit, innovatie, risico en uitdaging, communicatie en impact. Deze synergieën illustreren hoe jonge werknemers en start-ups op meerdere vlakken met elkaar in overeenstemming zijn. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat er sprake is van een sterke P-O fit tussen beide partijen.

De bevindingen bieden enkele concrete aanbevelingen voor de praktijk. Zo is het aan te raden dat start-ups tijdens het rekruteringsproces expliciet peilen naar de waarden, doelen, kenmerken en behoeften van jonge kandidaten. Wanneer hierbij duidelijke synergieën aan het licht komen, wijst dit op een sterke mate van overeenstemming tussen de jonge werknemer en de start-up, wat de kans op een succesvolle P-O fit aanzienlijk vergroot.

Tegelijkertijd zijn er ook enkele beperkingen waarmee rekening moet worden gehouden. Deze studie focuste uitsluitend op de P-O fit. Andere relevante vormen van fit, zoals persoon-functie fit of persoon-leidinggevende fit, werden niet onderzocht, terwijl ook deze kunnen bijdragen tot een betere afstemming tussen jonge werknemers en start-ups. Bovendien richtte dit onderzoek zich enkel op jonge werknemers onder de 35 jaar. Hoewel uit de resultaten een duidelijke P-O fit tussen jonge werknemers en start-ups naar voren komt, betekent dit niet dat zij automatisch beter passen dan oudere werknemers. Tot slot is dit onderzoek uitgevoerd binnen de context van Vlaamse start-ups, waardoor de resultaten mogelijk niet rechtstreeks overdraagbaar zijn naar start-ups in andere regio's met een andere organisatiecultuur of -structuur.

Dit onderzoek draagt dus bij aan de academische literatuur door de P-O fit te bestuderen in de onderbelichte context van start-ups, met specifieke aandacht voor jonge werknemers.

Bibliografie

- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the american college of clinical pharmacy*, 4(10), 1358-1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>
- Agwu, M. O. (2014). Organizational culture and employees performance in the national agency for food and drugs administration and control (NAFDAC) Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(2), 1-11.
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person–organization fit. *Personnel Review*, 50(1), 159-185. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0116>
- Allmark, P., Boote, J., Chambers, E., Clarke, A., McDonnell, A., Thompson, A., & Tod, A. M. (2009). Ethical issues in the use of in-depth interviews: literature review and discussion. *Research Ethics*, 5(2), 48-54. <https://doi.org/10.1177/174701610900500203>
- Ambrose, M.L., Arnaud, A. & Schminke, M (2008). Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person–Organization Fit on Job Attitudes. *Journal Of Business Ethics* 77(3), 323–333. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9352-1>
- Appel-Meulenbroek, R., Groenewegen, P., Janssen, I., & van der Voordt, T. (2019). Workplace needs and their support: Are millennials different from other generations? *Facilities*, 37(7/8), 397–408. <https://doi.org/10.1108/F-09-2018-0111>
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I' s of Transformational Leadership. *Journal of European industrial training*, 15(4). <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and psychological measurement*, 49(3), 509-527. <https://doi.org/10.1177/001316448904900302>
- Batjargal, B. A. T., Hitt, M. A., Tsui, A. S., Arregle, J. L., Webb, J. W., & Miller, T. L. (2013). Institutional polycentrism, entrepreneurs' social networks, and new venture growth. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1024-1049. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0095>
- Bencsik, A., & Machová, R. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. John Wiley & Sons.

- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel psychology*, 47(2), 317-348. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01727.x>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey Bass.
- Carter, N. M., Gartner, W. B., & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of business venturing*, 11(3), 151-166. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00129-8](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00129-8)
- Chaacha, T. D., & Botha, E. (2021). Factors influencing intention to leave of younger employees in an academic institution. *SA Journal Of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1519>
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy Of Management Review*, 14(3), 333-349. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279063>
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management Review*, 14(3), 333-349. <https://doi.org/10.2307/258171>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries?. *Journal of advanced nursing*, 26(3), 623-630. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1997.t01-25-00999.x>
- Criaco, G., Minola, T., Migliorini, P., & Serarols-Tarrés, C. (2013). "To have and have not": founders' human capital and university start-up survival. *The Journal Of Technology Transfer*, 39(4), 567-593. <https://doi.org/10.1007/s10961-013-9312-0>
- Daradkeh, M., & Mansoor, W. (2023). The impact of network orientation and entrepreneurial orientation on startup innovation and performance in emerging economies: The moderating role of strategic flexibility. *Journal Of Open Innovation Technology Market And Complexity*, 9(1), 100004. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.02.001>
- Demir, M., Demir, S. S., & Nield, K. (2015). The relationship between person-organization fit, organizational identification and work outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 369-386. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.785975>
- Desa, G., & Basu, S. (2013). Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship. *Strategic entrepreneurship journal*, 7(1), 26-49. <https://doi.org/10.1002/sej.1150>

- Erdogan, E., & Koohborfardhaghighi, S. (2019). Delivering a Systematic Framework for the Selection and Evaluation of Startups. In *Lecture notes in computer science* (pp. 151–159). https://doi.org/10.1007/978-3-030-13342-9_13
- Fiorentino, R., Longobardi, S., & Scaletti, A. (2021). The early growth of start-ups: Innovation matters. Evidence from Italy. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1525–1546. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0452>
- Flanders Startup Ecosystem Dashboard. (2025). Flanders.dealroom.co. Geraadpleegd op 2 mei 2025, van <https://flanders.dealroom.co/dashboard>
- Freeman, J., & Engel, J. S. (2007). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. *California Management Review*, 50(1), 94–119. <https://doi.org/10.2307/41166418>
- Graham, W. K. (1976). Commensurate characterization of persons, groups, and organizations: Development of the Trait Ascription Questionnaire (TAQ). *Human Relations*, 29(7), 607–622. <https://doi.org/10.1177/001872677602900701>
- Guercini, S., & Milanesi, M. (2016). Interaction approach and liabilities: A case analysis of start-up firms. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 23(4), 293–309. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2016.1250595>
- Gurel, E., Madanoglu, M., & Altinay, L. (2021). Gender, risk-taking and entrepreneurial intentions: assessing the impact of higher education longitudinally. *Education + Training*, 63(5), 777–792. <https://doi.org/10.1108/et-08-2019-0190>
- Hietaniemi, L. (2023). *Returns to Startup Employment*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4565187>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06.
- Huang, M. P., Cheng, B. S., & Chou, L. F. (2005). Fitting in organizational values: The mediating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes. *International Journal of Manpower*, 26(1), 35–49. <https://doi.org/10.1108/01437720510587328>
- Jamal, J., & Abu Bakar, H. (2017). The mediating role of charismatic leadership communication in a crisis: A Malaysian example. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 369–393. <https://doi.org/10.1177/2329488415572782>
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of applied psychology*, 77(3), 261. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.261>
- Judge, T.A. (1994). Person–Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success. *Journal Of Vocational Behavior*, 44(1), 32–54. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1003>
- Júnior, C. R. S., Siluk, J. C. M., Júnior, A. N., Francescatto, M., & Michelin, C. (2022). A competitiveness measurement system of Brazilian start-ups. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 72(10), 2919–2948. <https://doi.org/10.1108/ijppm-02-2022-0098>
- Kaczam, F., Siluk, J. C. M., Guimaraes, G. E., De Moura, G. L., Da Silva, W. V., & Da Veiga, C. P. (2021). Establishment of a typology for startups 4.0. *Review Of Managerial Science*, 16(3), 649–680. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00463-y>

- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), 246.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>
- Kasser, T. (2002). Sketches for a self-determination theory of values.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). A dark side of the American dream: correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of personality and social psychology*, 65(2), 410. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.2.410>
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347–357. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kuzel, A. J. (1992). Sampling in qualitative inquiry. In B. F. Crabtree & W. L. Miller (Eds.), *Doing qualitative research* (pp. 31–44). Sage.
- Leagans, J. P. (1964). A concept of needs. *Journal of Cooperative Extension*, 2(2), 89–96.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 133–152. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00072-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00072-8)
- Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using Person–Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal Of Selection And Assessment*, 15(1), 63–71.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00368.x>
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351–389.
<https://doi.org/10.1177/014920639802400304>
- Moser, K. J., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. (2017). Small but attractive: Dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants' entrepreneurial behaviors. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 588–610.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.001>
- 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. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
- Oghojafor, B., Muo, F., & Aduloju, S. (2012). Organisational effectiveness: Whom and what do we believe? *Advances in management and applied economics*, 2(4), 81.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12159>

- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Ouimet, P., & Zarutskie, R. (2014). Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth. *Journal Of Financial Economics*, 112(3), 386-407. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.03.003>
- Ozaralli, N., & Rivenburgh, N. K. (2016). Entrepreneurial intention: antecedents to entrepreneurial behavior in the U.S.A. and Turkey. *Journal Of Global Entrepreneurship Research*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0047-x>
- Paschen, J. (2017). Choose wisely: Crowdfunding through the stages of the startup life cycle. *Business horizons*, 60(2), 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.003>
- Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and software technology*, 56(10), 1200-1218. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.04.014>
- Perrow, C. (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. (2007). Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person-organization fit. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(2), 341-354. <https://doi.org/10.1348/096317906X115453>
- Prommer, L., Tiberius, V., & Kraus, S. (2020). Exploring the future of startup leadership development. *Journal Of Business Venturing Insights*, 14, e00200. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00200>
- Ren, T., & Hamann, D. J. (2015). Employee value congruence and job attitudes: the role of occupational status. *Personnel Review*, 44(4), 550-566. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0183>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Currency.
- Roach, M., & Sauermann, H. (2015). Founder or joiner? The role of preferences and context in shaping different entrepreneurial interests. *Management Science*, 61(9), 2160-2184. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2100>
- Roach, M., & Sauermann, H. (2024). Can technology startups hire talented early employees? Ability, preferences, and employee first job choice. *Management Science*, 70(6), 3619-3644. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4868>
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied psychology: an international review*, 48(1). <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x>
- Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015). Startup companies: Life cycle and challenges. In *4th International conference on employment, education and entrepreneurship (EEE)*, Belgrade, Serbia.
- Salamzadeh, A., & Kesim, H. K. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(4), 456-479. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2015-0036>

- Saraç, M., Efil, I., & Eryilmaz, M. (2014). A study of the relationship between person-organization fit and employee creativity. *Management Research Review*, 37(5), 479-501. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2012-0225>
- Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology/Academic Press*.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long range planning*, 20(3), 45-52. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90071-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90071-9)
- Seo, J., Leach, R., & Lee, S. (2024). Learning opportunity as a critical attribute to attract employees in the context of startups: a text-mining approach. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2024-0051>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Shetty, Y. K. (1979). New look at corporate goals. *California Management Review*, 22(2), 71-79. <https://doi.org/10.2307/41165322>
- Song, M., Podoynitsyna, K., Van Der Bij, H., & Halman, J. I. M. (2007). Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis*. *Journal Of Product Innovation Management*, 25(1), 7-27. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00280.x>
- Stern, S. (2004). Do scientists pay to be scientists?. *Management science*, 50(6), 835-853. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0241>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person-organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6), e07334. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
- Supeli, A., & Creed, P. A. (2014). The incremental validity of perceived goal congruence: The assessment of person-organizational fit. *Journal of Career Assessment*, 22(1), 28-42. <https://doi.org/10.1177/1069072713487856>
- Talati, K. V., & Vaghela, K. (2024). Systematic literature review on factors impacting the journey of startups to enterprises. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 4(2), 99-110.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(5), 573-592. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(71\)80008-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(71)80008-9)
- Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M., & Liukkunen, K. (2019). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, 105, 56-77. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>

- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational psychologist*, 41(1), 19-31. https://doi.org/10.1207/s15326985ep4101_4
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 473-489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Weiss, H. M. (1978). Social learning of work values in organizations. *Journal of applied psychology*, 63(6), 711 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.6.711>
- Wiktorowicz, J., & Warwas, I. (2016). Pokolenia na rynku pracy. In J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, & J. Kliombka-Jarzyna (Red.), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego* (pp. 19–37). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International management review*, 15(1), 45-55.
- Yu, D., Tao, S., Hanan, A., Ong, T. S., Latif, B., & Ali, M. (2022). Fostering Green Innovation Adoption through Green Dynamic Capability: The Moderating Role of Environmental Dynamism and Big Data Analytic Capability. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 19(16), 10336. <https://doi.org/10.3390/ijerph191610336>
- Zhang, Y., Zhang, J., & Li, J. (2018). The effect of intrinsic and extrinsic goals on work performance: Prospective and empirical studies on goal content theory. *Personnel Review*, 47(4), 900-912. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0086>
- Ziakis, C., Vlachopoulou, M., & Petridis, K. (2022). Start-up ecosystem (StUpEco): A conceptual framework and empirical research. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 35. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010035>

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewleidraad leidinggevende

Introductie

Hallo. Bedankt om deel te nemen aan dit onderzoek.

Ik ben Ibtihaal en ik voer een onderzoek uit in het kader van mijn masterproef in de masteropleiding Handelswetenschappen, met specialisatie Ondernemerschap en Management, aan de UHasselt.

Het onderzoek gaat over welke factoren de persoon-organisatie fit bepalen tussen jonge werknemers en start-ups. Het doel van dit interview is dus om daar betere inzichten in te verkrijgen.

Via het informed consent heeft u mij toestemming gegeven om het interview op te nemen. Alle informatie die u aan mij verleent is strikt vertrouwelijk en wordt alleen gebruikt voor onderzoeksdoeleinden.

Feitelijke gegevens

- Kunt u zich even voorstellen?
 - Wat is uw leeftijd?
 - Welke opleiding heeft u gevolgd?
- Hoe ziet uw loopbaan er tot nu toe uit?
 - Waar heeft u eerder gewerkt?
 - Welke functies heeft u gehad?
- Wat is uw huidige functie binnen de start-up?
 - Kunt u uw belangrijkste taken en verantwoordelijkheden binnen deze functie beschrijven?
- Wanneer heeft u deze start-up opgericht?/Wanneer is deze start-up opgericht?
 - Hoelang bestaat deze start-up al?
- In welke sector opereert de start-up?
- In welke levensfase is de start-up momenteel?
- Hoeveel werknemers telt de start-up?
 - Zijn dit vooral jonge werknemers (onder de 35 jaar) of oudere werknemers (35 jaar of ouder)?
 - Is dat een bewuste keuze?
- Zou u de start-upcultuur kunnen beschrijven?

Thematische clusters

Waardencongruentie

- Wat zijn de kernwaarden van de start-up?
 - Waarom zijn juist deze waarden belangrijk voor de organisatie?
- Hoe worden deze waarden naar de werknemers gecommuniceerd?
 - Zijn er specifieke middelen waarmee u deze waarden overbrengt, zoals trainingen of vergaderingen?

- Is het belangrijk dat de waarden van werknemers overeenstemmen met die van de start-up?
 - Zo ja, waarom?
 - Hoe zorgt u ervoor dat de persoonlijke waarden van werknemers overeenkomen met die van de organisatie?
- Hoe beoordeelt u of de waarden van een werknemer aansluit bij de kernwaarden van de organisatie?
 - Maakt u hierbij gebruik van specifieke tools?
- Heeft u situaties meegemaakt waarin de waarden van een werknemer niet aansloten bij de kernwaarden van de organisatie?
 - Zo ja, wat waren hier de gevolgen van?
- Hoe zou u uw leiderschapsstijl omschrijven binnen de start-up?
- Hoe zorgt u ervoor aan de hand van uw leiderschapsstijl om medewerkers betrokken te houden?

Doelcongruentie

- Wat zijn de doelen van de start-up?
 - Waarom zijn juist deze doelen belangrijk voor de organisatie?
- Hoe worden deze doelen naar de werknemers gecommuniceerd?
 - Zijn er specifieke middelen waarmee u deze doelen overbrengt, zoals trainingen of vergaderingen?
- Is het belangrijk dat de doelen van werknemers overeenstemmen met die van de start-up.
 - Zo ja, waarom?
- Heeft u situaties meegemaakt waarin de doelen van een werknemer niet aansloten bij de doelen van de organisatie?
 - Zo ja, wat waren hier de gevolgen van?

Behoeftevervulling

- Welk aanbod biedt de organisatie om de behoeften van jonge werknemers te vervullen?
- Hoe goed denkt u dat de organisatie aan deze behoeften voldoet?
 - Kunt u hier een voorbeeld van geven?
- Wat zou de start-up kunnen verbeteren om beter in de behoeften van jonge werknemers te voorzien?

Overeenkomsten tussen persoonlijke en organisatorische kenmerken

- Kunt u de start-up omschrijven in termen van organisatorische kenmerken? Met andere woorden, wat zijn de organisatorische kenmerken?
- Denkt u dat deze organisatorische kenmerken goed passen bij het profiel van jonge werknemers?
 - Zo ja, waarom?
- Welke persoonlijke eigenschappen van jonge werknemers passen volgens u totaal niet bij het profiel van de start-up?
 - Heeft u een situatie meegemaakt waarin dit het geval was?

- Zo ja, kunt u een concreet voorbeeld geven van een dergelijke situatie?

Persoon-organisatie fit volgens de leidinggevende

- Hoe belangrijk is de overeenkomst tussen werknemers en start-ups voor het succes van de start-up?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste factoren die de persoon-organisatie fit bepalen tussen jonge werknemers en de start-up?
 - Denkt u dat deze factoren anders zullen zijn bij gevestigde bedrijven?
 - Zo ja, waarom?
- Welke verbeteringen zou u overwegen om de persoon-organisatie fit binnen uw organisatie verder te optimaliseren?

Afronding

- Wat zou u start-ups aanraden om te doen om goed te matchen met werknemers?
- Heeft u verder nog iets toe te voegen?

Bedankt voor uw medewerking. Indien u nog vragen heeft, kan u mij altijd contacteren via mail of telefoon.

Bijlage 2: Interviewleidraad jonge werknemer

Introductie

Hallo. Bedankt om deel te nemen aan dit onderzoek.

Ik ben Ibtihal en ik voer een onderzoek uit in het kader van mijn masterproef in de masteropleiding Handelswetenschappen, met specialisatie Ondernemerschap en Management, aan de UHasselt.

Het onderzoek gaat over welke factoren de persoon-organisatie fit bepalen tussen jonge werknemers en start-ups. Het doel van dit interview is dus om daar betere inzichten in te verkrijgen.

Via het informed consent heeft u mij toestemming gegeven om het interview op te nemen. Alle informatie die u aan mij verleent is strikt vertrouwelijk en wordt alleen gebruikt voor onderzoeksdoeleinden.

Feitelijke gegevens

- Kunt u zich even voorstellen?
 - Wat is uw leeftijd?
 - Welke opleiding heeft u gevolgd?
- Hoe ziet uw loopbaan er tot nu toe uit?
 - Waar heeft u eerder gewerkt?
 - Welke functies heeft u gehad?
- Sinds wanneer werkt u bij deze start-up?
- Wat is uw huidige functie binnen de start-up?
 - Kunt u uw belangrijkste taken en verantwoordelijkheden binnen deze functie beschrijven?

Thematische clusters

Waardencongruentie

- Wat zijn uw persoonlijke waarden binnen de start-up?
- Weet u welke organisatorische waarden de start-up heeft?
 - Worden deze waarden goed gecommuniceerd naar u als werknemer?
- Hoe goed sluiten uw persoonlijke waarden aan bij de waarden van de start-up?
 - Welke persoonlijke waarden komen overeen met die van de organisatie? En waarom?
 - Heeft dit invloed op uw betrokkenheid met de organisatie?
- Heeft u ooit een situatie ervaren waarin uw persoonlijke waarden niet overeenkwamen met die van de organisatie?
 - Zo ja, kunt u daar een voorbeeld van geven?
 - Wat was daar het gevolg van?
- Hoe beschrijft u de leiderschapsstijl van uw leidinggevende?
 - Heeft zijn of haar leiderschapsstijl invloed op uw betrokkenheid?

Doelcongruentie

- Wat zijn uw persoonlijke doelen binnen de start-upomgeving?
 - Zijn deze doelen meer gericht op persoonlijke groei (intrinsiek) of op externe beloningen zoals salaris (extrinsiek)?
- Wat zijn volgens u de doelen van de start-up?
 - Worden deze doelen goed gecommuniceerd naar u als werknemer?
- Hoe goed sluiten de doelen van de start-up aan bij uw persoonlijke doelen?
 - Welke persoonlijke doelen komen overeen met de doelen van de organisatie? En waarom?
 - Heeft dit invloed op uw betrokkenheid met de organisatie?
- Heeft u ooit ervaren dat uw doelen en die van de organisatie niet op één lijn lagen?
 - Zo ja, kunt u daar een voorbeeld van geven?
 - Wat was daar het gevolg van?

Behoeftevervulling

- Wat zijn uw belangrijkste behoeften binnen de start-up?
- Hoe goed voldoet de start-up aan deze behoeften?
 - Kunt u een voorbeeld geven waarin de organisatie aan uw behoeften voldeed of juist niet?
- Wat zou de start-up volgens u kunnen verbeteren om beter aan uw behoeften te voldoen?

Overeenkomsten tussen persoonlijke en organisatorische kenmerken

- Kunt u zichzelf omschrijven in termen van persoonlijke kenmerken? Met andere woorden, wat zijn uw persoonlijke kenmerken? Beschrijf jezelf eens.
- Vindt u dat deze persoonlijke kenmerken passen bij het profiel van de start-up?
 - Zo ja, welke persoonlijke kenmerken komen overeen met de kenmerken van de start-up?
- Zijn er kenmerken van de start-up die volgens u minder goed aansluiten bij uw persoonlijkheid?
 - Zo ja, welke?
 - Heeft deze mismatch gevolgen gehad?
 - Zo ja, kunt u daar een voorbeeld van geven?

Start-up vs gevestigd bedrijf

- Heeft u al eerder voor een gevestigde bedrijf gewerkt?
 - Zo ja, zou u kunnen vertellen bij welk soort organisatie u zich het meest betrokken voelde, en waarom?
- Wat trok u aan om bij een start-up te gaan werken in plaats van bij een gevestigde organisatie?

Persoon-organisatie fit volgens de werknemer

- Vindt u dat u goed past bij deze organisatie?
 - Waarom wel of niet?
- Had u meteen van het begin het gevoel dat u bij de organisatie past of pas later?

- Wat zou volgens u anders kunnen in de organisatie om een betere persoon-organisatie fit te bereiken?
- Denk je dat een jonge werknemer beter bij een start-up past dan een oudere werknemer?
 - Zo ja, waarom denk je dat?

Afronding

- Wat raadt u andere jonge mensen aan die bij een start-up willen werken?
- Heeft u verder nog iets toe te voegen?

Bedankt voor uw medewerking. Indien u nog vragen heeft, kan u mij altijd contacteren via mail of telefoon.

Bijlage 3: *Informed consent*



Geïnformeerde toestemming

Onderzoek: Masterproef Ondernemerschap en Management

Naam + contactgegevens onderzoeker:

Ibtihal Hasdo Ibtihal.hasdo@student.uhasselt.be

Doel en methodologie van het onderzoek: Diepte-interview

Duur van het interview: +/- 60 minuten

1. Ik begrijp wat van mij verwacht wordt tijdens dit onderzoek.
2. Ik begrijp dat mijn deelname aan deze studie vrijwillig is. Ik ben voldoende op de hoogte gesteld dat ik de studie op ieder moment kan stopzetten zonder dat ik daarvoor een reden hoeft te geven en zonder dat daaruit nadeel voor mij mag ontstaan, en dat mijn deelname aan deze studie door de onderzoekers op ieder moment kan worden stopgezet.
3. De resultaten van dit onderzoek kunnen gebruikt worden voor onderzoeksdoeleinden. Mijn naam wordt daarbij niet gepubliceerd, en de vertrouwelijkheid van de gegevens is in elk stadium van het onderzoek gewaarborgd overeenkomstig de wetgeving ter zake. Ik begrijp hoe er met mijn gegevens en de onderzoeksdata zal omgegaan worden.
4. Een individueel interview in het kader van het opleidingsonderdeel Masterproef Ondernemerschap en Management (3855) uit de opleiding Handelswetenschappen van de Universiteit Hasselt.
5. Ik weet dat ik voor vragen na het interview terecht kan bij: Ibtihal Hasdo (ibtihal.hasdo@student.uhasselt.be)
6. Ik weet dat ik voor eventuele klachten of andere bezorgdheden contact kan opnemen met de betrokken medewerkers van de Universiteit Hasselt via: jelle.schepers@uhasselt.be of berdien.robinne@uhasselt.be

Ik geef toestemming tot het maken van een opname. ☐

Ik stem toe om deel te nemen. ☐

Ik heb bovenstaande informatie gelezen en begrepen en heb antwoord gekregen op al mijn vragen betreffende deze studie. ☐

Ik stem toe om deel te nemen. ☐

Datum:

Naam en handtekening deelnemer

Naam en handtekening onderzoekers