



**Hogeschool van Amsterdam**  
Amsterdam University of Applied Sciences

# Crisissituatie bij MKB-organisaties

*Afstudeeronderzoek naar het te boven komen van een crisis door een MKB-organisatie*

Carmen Been  
Hogeschool van Amsterdam  
Faculteit Business & Economie  
Bedrijfskunde Management Economie Recht

# Crisissituatie bij MKB-organisaties

*Afstudeeronderzoek naar het te boven komen van een crisis door een MKB-organisatie*

**Door:** Carmen Been  
**Studentnummer:** 500684629  
**klas:** BM40

**Begeleider:** W. Schrama  
**Tweede lezer:** M. van der Valk

**Onderwijsinstelling:** Hogeschool van Amsterdam  
**Opleiding:** Bedrijfskunde MER

**Bedrijf:** Lectoraat Ondernemerschap  
**Bedrijfsbegeleiders:** Ingrid Wakkee & Juanfra Alvarado

**Studiejaar:** 2018/2019  
**Datum :** 8 Oktober 2018, Amsterdam  
**Versie:** 2.0

## Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek ter afronding van mijn vierjarige opleiding Bedrijfskunde Management, Economie en Recht (Bedrijfskunde MER) aan de Hogeschool van Amsterdam. Het onderzoek naar het te boven komen van een crisis door een MKB-organisatie heb ik uitgevoerd in opdracht van het Lectoraat Entrepreneurship, wat deel uit maakt van de Hogeschool van Amsterdam.

Ik kijk terug op een hele leuke tijd bij het lectoraat waar ik ontzettend veel heb geleerd. Dit was de eerste keer dat ik onderzoek heb gedaan vanuit een vraagstuk uit de literatuur in tegenstelling tot mijn voorgaande onderzoeken waarbij het altijd ging om vraagstukken vanuit een bedrijf. Dat heeft hier en daar voor de nodige obstakels gezorgd gedurende mijn onderzoek, maar tevens heb ik ook een hoop nieuwe kennis opgedaan, die ik straks kan meenemen naar het schrijven van mijn masterthesis.

Zonder een aantal mensen was het mij niet gelukt om deze scriptie af te ronden en ik wil van de gelegenheid gebruik maken hen te bedanken. Zo wil ik eerst mijn begeleidsters Dr. Ingrid Wakkee, vanuit het lectoraat Entrepreneurship, en Wieke Schrama MSc, vanuit de opleiding Bedrijfskunde MER, bedanken voor al hun hulp, feedback, en vertrouwen. Ze zijn een grote steun geweest. Daarnaast wil ik graag Juanfra Alvarado Valenzuela MSc bedanken, een van de onderzoekers van het lectoraat Entrepreneurship, voor alle tijd die hij vrij heeft gemaakt, het meedenken, zijn adviezen en het lachen. Ik wil ook graag mijn moeder en zusje bedanken die de gehele periode een luisterend oor hebben geboden en me gesteund hebben, zelfs als ik het even niet meer zag zitten. Tot slot wil ik graag alle respondenten bedanken die ik heb mogen interviewen, zonder hun medewerking had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren.

Ik ben zeer tevreden met het eindresultaat van mijn scriptie en dat ik met dit onderzoek, mijn studie Bedrijfskunde MER kan afsluiten.

Veel plezier met het lezen van mijn scriptie!

Carmen Been

# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>8</b>
1.1 <i>Introductie organisatie.....</i>	8
1.2 <i>Aanleiding .....</i>	8
1.3 <i>Probleemstelling.....</i>	9
1.4 <i>Doelstelling onderzoek.....</i>	10
1.5 <i>Definitieve onderzoeksvraag en deelvragen .....</i>	10
1.6 <i>Betrokkenen .....</i>	11
1.7 <i>Leeswijzer .....</i>	11
<b>2. Theoretisch Kader .....</b>	<b>13</b>
2.1 <i>Crisis binnen (MKB) organisaties.....</i>	13
2.1.1 <i>MKB-organisatie en crisis .....</i>	14
2.2 <i>Negatieve aspecten na ondernemingsfalen.....</i>	14
2.3 <i>Omgaan met een crisissituatie.....</i>	15
2.3.1 <i>Ontslagen en crisis.....</i>	15
2.3.2 <i>De rol van het organisatorisch niveau en crisis .....</i>	16
2.3.3 <i>De rol van de medewerker en crisis .....</i>	16
2.4 <i>Organisatieleren.....</i>	17
2.4.1 <i>Belemmeringen bij het leerproces van een crisis.....</i>	17
2.5 <i>Operationalisering van de theorie.....</i>	18
2.6 <i>Theoretisch kader geconcludeerd .....</i>	19
<b>3. Onderzoekopzet &amp; onderzoeksmethode .....</b>	<b>20</b>
3.1 <i>Kwalitatief onderzoeksmethoden .....</i>	20
3.2 <i>Dataverzameling .....</i>	20
3.2.1 <i>Deskresearch .....</i>	20
3.2.2 <i>Fieldresearch .....</i>	21
3.2.3 <i>Verantwoording per deelvraag .....</i>	21
3.3 <i>Casestudy .....</i>	22
3.3.1 <i>Onderzoekscontext .....</i>	22
3.3.2 <i>Caseselectie.....</i>	22
3.3.3 <i>Respondenten van Legalcomp .....</i>	23
3.3.4 <i>Expertinterviews.....</i>	23
3.4 <i>Analysemethoden.....</i>	24
3.5 <i>Validiteit en betrouwbaarheid .....</i>	25
<b>4. Onderzoeksresultaten &amp; resultatenanalyse .....</b>	<b>27</b>
4.1 <i>Hoe is de crisissituatie ontstaan bij de MKB-organisatie?.....</i>	27
4.1.1 <i>Case relevantie voor het onderzoek.....</i>	28
4.2 <i>Wat zijn de financiële, geestelijke, lichamelijke, sociale, professionele en ondernemende gevolgen voor de gehele MKB-organisatie na een crisis?.....</i>	29
4.2.1 <i>Financieel aspect .....</i>	29

4.2.2 Geestelijk aspect .....	30
4.2.3 Lichamelijk aspect .....	30
4.2.4 Sociaal aspect .....	30
4.2.5 Professioneel aspect.....	30
4.2.6 Ondernemend aspect.....	30
4.2.7 Deelconclusie .....	31
<b>4.3 Hoe gaat de MKB-onderneming om met de crisissituatie? .....</b>	<b>31</b>
4.3.1 Deelconclusie .....	32
<b>4.4 Hoe leert de MKB-onderneming van de crisissituatie?.....</b>	<b>32</b>
4.4.1 leren op individueel niveau .....	33
4.4.2 leren op organisatieniveau .....	34
4.4.3 Veranderingen in dienst en bedrijfsvoering .....	34
4.4.4 Deelconclusie .....	34
<b>4.5 Wat kan geleerd worden van de experts op het gebied van ondernemerschap? .....</b>	<b>34</b>
4.5.1 negatieve aspecten .....	34
4.5.2 Omgaan met de crisissituatie .....	35
4.5.3 Leren van de crisissituatie .....	36
4.5.4 Deelconclusie .....	37
<b>4.6 Resultatenanalyse .....</b>	<b>38</b>
<b>5. Conclusies en vervolgonderzoek .....</b>	<b>40</b>
5.1 Conclusies.....	40
5.2 Vervolgonderzoek.....	41
<b>6. Reflectie .....</b>	<b>43</b>
6.1 Inhoudelijke reflectie .....	43
6.2 Reflectie op het onderzoeksproces.....	45
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>47</b>

## Managementsamenvatting

Het thema van dit onderzoek is het te boven komen van een crisissituatie door een MKB-organisatie en de gevolgen die daaruit voortvloeien voor de MKB-organisatie. Ondernemerschap is ontzettend belangrijk voor de economie van een land, het creëert meer banen, zorgt voor toenemende productiviteit en verbetering van de levensstandaard. Het is daarom ook niet vreemd, dat de laatste twee decennia het onderzoek naar ondernemerschap aanzienlijk is toegenomen. In de literatuur over ondernemerschap worden vooral de succesverhalen van ondernemers belicht, maar ondernemerschap heeft ook een keerzijde, namelijk het falen. Naar deze andere kant van ondernemerschap is nog aanzienlijk minder onderzoek verricht en dit vraagstuk uit de literatuur vormt de basis voor deze scriptie. Ondernemingsfalen wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: het stopzetten van enige betrokkenheid bij de onderneming, omdat deze niet heeft voldaan aan de door de ondernemer vastgestelde minimumdrempel voor economische levensvatbaarheid; een misstap die kan leiden tot grote consequenties voor de onderneming. Organisaties die in de problemen komen, vallen ook onder deze definitie. Een deel van de organisaties die in de problemen komen redt het niet, maar er is ook een groep die deze zware periode, aangeduid als een crisis in dit onderzoek, wel te boven weet te komen, daar ligt de focus op in dit verkennende onderzoek. Het gaat hierbij specifiek over wat het te boven komen van een crisissituatie door een MKB-organisatie met de gehele onderneming doet. De probleemstelling die in dit onderzoek centraal staat is:

*Op welke manier(en) wordt een MKB-organisatie beïnvloed door ondernemingsfalen, nadat deze organisatie een crisis te boven is gekomen, die het voortbestaan van de organisatie heeft bedreigd?*

Crisis is gedefinieerd als een onvoorspelbare gebeurtenis, of opeenstapeling van gebeurtenissen die binnen een kort tijdsbestek tot een grote (im)materiële schade kunnen leiden, waardoor het voortbestaan van de organisatie bedreigd wordt en daardoor vraagt om een behandelingsdiscipline die buiten de dagelijkse orde van de organisatie valt. De definitie van crisis is bepalend voor de criteria waaraan de case van dit onderzoek moest voldoen. Deze criteria waren van toepassing op de organisatie Legalcomp<sup>1</sup>, die mee heeft gewerkt aan dit onderzoek.

Om antwoord te geven op deze centrale onderzoeksvraag zijn er verschillende theoretische, empirische en analytische deelvragen opgesteld. Daarnaast is er een literatuuronderzoek gedaan, waarbij het centrale thema is: 'het te boven komen van een crisissituatie'. Hierbij is het begrip crisis gedefinieerd en betrokken op MKB-organisaties. Er is gekeken naar de negatieve aspecten die op kunnen spelen na ondernemingsfalen bij een ondernemer. Deze theorie wordt in dit onderzoek toegepast op de gehele organisatie. Verder is gekeken naar omgaan met een crisissituatie vanuit het organisatorisch niveau en vanuit de medewerkers en tot slot naar organisatieleren na crisis.

---

<sup>1</sup> Legalcomp is een alias voor de daadwerkelijke naam van de deelnemende organisatie.

Er is gekozen om een kwalitatief onderzoek uit te voeren, omdat er veel informatie nodig was van een naar verhouding kleine groep respondenten. Tijdens dit onderzoek is desk- en fieldresearch verricht, waarbij de deskresearch als basis heeft gediend voor de fieldresearch van dit onderzoek. Aan de hand van een enkelvoudige, unieke en specifieke, casestudy is er data verzameld onder vijf respondenten van het bedrijf Legalcomp. De verkregen data is voorgelegd aan experts, op het gebied van ondernemerschap, om hierop te reflecteren. De interviews van zowel de Legalcomp respondenten als van de experts zijn opgenomen. De Legalcomp interviews zijn letterlijk getranscribeerd en daarna gecodeerd met MAXQDA 2018 en de expertinterviews zijn samengevat. Om dit onderzoek zo valide mogelijk te maken is er nauwkeurig op toegezien dat de interne validiteit gewaarborgd is gedurende het onderzoek. De externe validiteit van dit onderzoek is geringer, maar minder belangrijk omdat het een verkennend onderzoek is. Om ervoor te zorgen dat de betrouwbaarheid van dit onderzoek zo hoog mogelijk is, zijn er literatuurbronnen van de laatste tien tot vijftien jaar gebruikt, daarnaast is er gebruik gemaakt van methodologische triangulatie en gestructureerde bronvermelding.

Vanuit de theorie komen zes negatieve aspecten naar voren die invloed kunnen hebben op de ondernemer na bedrijfsbeëindiging. Deze negatieve aspecten zijn: het financiële-, het geestelijke-, het lichamelijke-, het sociale-, het professionele- en het ondernemende aspect. In dit onderzoek is deze theorie toegepast op een gehele MKB-organisatie, die een crisis mee heeft gemaakt en deze te boven is gekomen. Uit de interviews met de respondenten van deze organisatie blijkt dat vier van de zes negatieve aspecten opspeelden tijdens en na de crisis. De experts ondersteunen deze data en geven aan dat de mate waarin de negatieve aspecten opspelen afhankelijk is van de situatie en het opleidingsniveau van de persoon in kwestie. Vanuit de organisatie en vanuit de medewerkers zijn er verschillende handelingen ondernomen om met de crisissituatie om te gaan, maar door persoonlijke perceptie wordt dit soms anders geïnterpreteerd. Volgens de experts heeft dit te maken met karakter en communicatie. Op individueel niveau zou er bij Legalcomp meer geleerd zijn dan op organisatieniveau. De experts geven aan dat dit samenhangt met de interne communicatie.

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat een MKB-organisatie op verschillende manieren door ondernemingsfalen beïnvloed wordt, nadat deze organisatie een crisis te boven is gekomen, waardoor het voortbestaan van de organisatie bedreigd is: (1) Door de zes negatieve aspecten, (2) Door de manier waarop de medewerkers en de organisatie met de crisissituatie zijn omgegaan, (3) Door het individuele leeraspect en het leren op organisatieniveau. De mate waarin en de manieren waarop een MKB-organisatie wordt beïnvloed door deze drie bovenstaande punten, hangt samen met de communicatie binnen de organisatie.

Suggesties voor een eventueel vervolgonderzoek zijn: (1) Bekijken of zowel de functie, het opleidingsniveau als het aantal werkuren van de werknemers invloed hebben op de perceptie, de ervaring van de crisissituatie, (2) De ontslagen werknemers betrekken bij een onderzoek, naar het te boven komen van een crisissituatie, (3) Kijken naar het belang van communicatie tijdens een crisissituatie.

# 1. Inleiding

*“In my experience, each failure contains the seeds of your next success, if you are willing to learn from it” – Paul G. Allen*

## 1.1 Introductie organisatie

Vanuit de Hogeschool van Amsterdam zijn er verschillende onderzoeksprogramma's en lectoraten opgezet, afgestemd op de vraagstukken die zich voordoen in en rondom de metropool Amsterdam (Hogeschool van Amsterdam, 2018b). Een van die lectoraten is het lectoraat Entrepreneurship, waaruit het programma Ondernemerschap wordt gecoördineerd (Programma Ondernemerschap, 2018). Het lectoraat Entrepreneurship is een Hogeschool van Amsterdam breed programma en maakt organisatorisch deel uit van het kenniscentrum van de Faculteit Business & Economie, van de Hogeschool van Amsterdam. Het lectoraat legt een connectie tussen onderwijs en onderzoek op het gebied van ondernemerschap. Dr. Ingrid Wakkee is sinds 1 juni 2016 lector van het lectoraat Entrepreneurship (Afdeling Communicatie, 2016) en is daarmee initiatiefnemer en onderzoeksleider van het programma Ondernemerschap. Ingrid is als lector hoofdverantwoordelijke voor de onderzoeksagenda en de wetenschappelijke kwaliteit van het lectoraat Entrepreneurship. Dhr. Juanfra Alvarado Valenzuela MSc en Mevr. Drs. Jeanne Martens, zijn de senior onderzoekers binnen het team en verantwoordelijk voor de instrumentontwikkeling van en dataverzameling voor het onderzoek naar 'failure and recovery'. Voor de andere onderzoeklijnen zijn er andere onderzoekers betrokken. Het onderzoeksteam wordt verder aangevuld vanuit de verschillende ondernemerschaps- en ondernemersadviesopleidingen van de Hogeschool van Amsterdam (Hogeschool van Amsterdam, 2018a).

Samen met haar team doet Ingrid onderzoek naar het leerproces en het handelen van de ondernemer. Dit onderzoek wordt gedaan om het ondernemerschapsonderwijs verder te ontwikkelen en te ondersteunen: hierbij staat het proces van ondernemen centraal. Het onderzoek dat wordt verricht door het Entrepreneurshipteam is gericht op de volgende onderwerpen: 'collaborative entrepreneurship', 'entrepreneurship education' en 'failure and recovery' (Afdeling Communicatie, 2016). Binnen het thema 'failure and recovery' wil het lectoraat Entrepreneurship meer inzicht krijgen in het proces van mislukkingen en het weer te boven komen hiervan. De lessen die daaruit voortvloeien kunnen in de toekomst gebruikt worden voor (toekomstige) ondernemers, wetenschappers, studenten in ondernemerschap, beleidsmakers en andere professionals die betrokken zijn bij ondernemerschap (Hogeschool van Amsterdam, 2018).

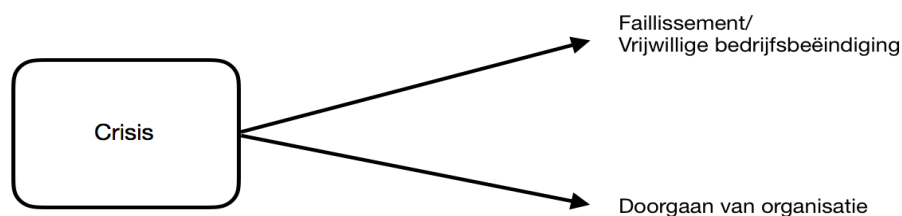
## 1.2 Aanleiding

Ondernemerschap is van groot belang voor de economische groei van een land, het leidt tot een groter aanbod van banen, toenemende productiviteit en verbetering van de levensstandaard (McGrath, 2008; Nandram & Samson, 2000; Olaison & Sørensen, 2014; Ucbasaran, Shepherd, Lockett, & Lyon, 2013; Zuidweg & Dijkhuizen, 2013). De interesse in en het aantal onderzoeken naar ondernemerschap zijn de laatste twee decennia dan ook enorm gestegen. Hierbij ligt de focus vooral op de succesverhalen van de ondernemers (Kobia & Sikalieh, 2010; Singh, Corner, & Pavlovich, 2007; Zuidweg & Dijkhuizen, 2013). Dit is



verrassend gezien het feit dat elk jaar een aanzienlijk deel van de ondernemingen faalt (Gopalkrishnan, 2017). Ondernemen betekent namelijk niet alleen maar succes: de ondernemers krijgen ook vaak te kampen met moeilijkere tijden gedurende hun ondernemerschap. In 2017 gingen er bijvoorbeeld in Nederland 3290 bedrijven, exclusief eenmanszaken, failliet (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018).

Nu is faillissement slechts één en dan ook nog eens de meest extreme vorm van ondernemingsfalen. In dit onderzoek worden de definitie uit de onderzoeken van Shepherd (2003) en Ucbasaran et al. (2013) samengevoegd om ondernemingsfalen voor dit onderzoek beter te definiëren. *Ondernemingsfalen is het stopzetten van enige betrokkenheid bij de onderneming, omdat deze niet heeft voldaan aan de door de ondernemer vastgestelde minimumdrempel voor economische levensvatbaarheid; een misstap die kan leiden tot grote consequenties voor de onderneming.* Deze definitie omvat dus ook MKB-organisaties die in de problemen komen, dit wordt in deze scriptie aangeduid met een 'crisis'. Een deel van deze ondernemingen redt het niet, wat kan leiden tot een faillissement of vrijwillige opheffing. Er is echter ook een groep die deze zware periode, 'een crisis', wél weet te overleven en dat is de groep waar dit onderzoek zich op toespitst, zie figuur 1 ter verduidelijking. Naar deze andere kant van het ondernemerschap, ondernemingsfalen, is nog aanzienlijk minder wetenschappelijke onderzoek gedaan (Zuidweg & Dijkhuizen, 2013). Terwijl ondernemingsfalen, organisaties juist een kans tot leren kan bieden. Ondanks het feit dat er fouten gemaakt moeten worden om ervan te kunnen leren, heeft onderzoek uitgewezen dat er in Nederland een stigma blijft heersen op falen, wat het leerproces voor de ondernemer, de onderneming en andere belanghebbenden in de wegstaat (Dijkhuizen, 2015; Nandram & Samson, 2000; Politis & Gabrielsson, 2009).



Figuur 1. Crisis kan resulteren in twee uitkomsten

### 1.3 Probleemstelling

De hoeveelheid ondernemerschapsliteratuur over 'ondernemingsfalen' valt in het niet ten opzichte van de hoeveelheid literatuur die geschreven is over het ondernemerssucces. Wetenschappers hebben dus minder kennis over het falen van ondernemingen en het vermogen van de ondernemer of de onderneming om met falen om te gaan en daaruit lessen te trekken (Politis & Gabrielsson, 2009; Singh et al., 2007; Stokes & Blackburn, 2002). De huidige ondernemerschapsliteratuur die al wel gericht is op ondernemingsfalen geeft vooral inzicht in wat dit met de ondernemer van de organisatie heeft gedaan, oftewel wat voor nasleep heeft een bedrijfsbeëindiging voor de ondernemer? Singh et al. (2007) en Cope (2011) hebben twee opvolgende empirische onderzoeken geschreven. De literatuur uit deze

onderzoeken geeft antwoord op de vraag welke negatieve aspecten van invloed zijn geweest op de ondernemer na het moeten sluiten van zijn organisatie door failure. De negatieve aspecten waar Singh et al. (2007) en Cope (2011) over spreken in hun onderzoeken bestaan uit de volgende aspecten: het financiële-, het geestelijke-, het lichamelijke-, het sociale-, het professionele- en het ondernemende aspect.

Beide onderzoeken van Singh et al. (2007) en Cope (2011) zijn niet alleen gericht op bedrijfsbeëindiging, maar ook op de ondernemer zelf. Er is nog geen onderzoek gedaan naar wat het doormaken van een crisis door een MKB-organisatie, waarbij de organisatie bleef bestaan, met de organisatie doet. Het is bijvoorbeeld onduidelijk wat een dergelijke crisis met de MKB-organisatie als geheel doet, dus bijvoorbeeld het uitvoerend personeel en de lijnmanagers. Deze scriptie zal daarom een eerste verkenning zijn naar de gevolgen die uit een crisis kunnen voortvloeien voor een MKB-organisatie. Een MKB-organisatie die een moeilijke tijd heeft gehad, maar het nét heeft gered. Er wordt onderzocht wat dit voor invloed op de gehele organisatie heeft, hoe er met de situatie is om gegaan en hoe ervan geleerd kan worden.

In dit onderzoek staat het subjectieve begrip 'MKB-organisatie' centraal dat hieronder verhelderd wordt.

#### *Definitie MKB-organisatie:*

Tot de categorie kleine, middelgrote en micro-ondernemingen behoren ondernemingen waar minder dan 250 personen werkzaam zijn en waarvan de jaaromzet € 50 miljoen of het jaarlijkse balanstotaal € 43 miljoen niet overschrijdt (Europese Commissie, 2015).

### 1.4 Doelstelling onderzoek

Het doel van deze scriptie is een verkennend onderzoek uit te voeren en zo inzichten te verkrijgen in de manier(en) waarop ondernemingsfalen, in de vorm van crisis, een MKB-organisatie beïnvloed. Hierbij wordt gekeken naar wat dit met de gehele organisatie doet. Hiermee draagt dit onderzoek bij aan de kennisverwerving door het lectoraat Entrepreneurship en aan de wetenschapsliteratuur over 'failure en recovery' van ondernemerschap. Er is gekeken naar hoe een organisatie leert en of de negatieve aspecten, die opspelen bij bedrijfsbeëindiging van de ondernemer, ook bij het te boven komen van een crisis van invloed zijn op de organisatie. Door middel van de onderzoeksvraag die opgedeeld is in verschillende theoretische, analytische en empirische deelvragen, zijn de resultaten van dit onderzoek verkregen.

### 1.5 Definitieve onderzoeksvraag en deelvragen

Het gebrek aan kennis op het gebied van het te boven komen van een crisissituatie, heeft geleid tot de formulering van de volgende onderzoeksvraag voor dit onderzoek:

*Op welke manier(en) wordt een MKB-organisatie beïnvloed door ondernemingsfalen, nadat deze organisatie een crisis te boven is gekomen, die het voortbestaan van de organisatie heeft bedreigd?*

Theoretische deelvragen:

1. Wat is een organisatorische crisis?

2. Wat is er in de literatuur bekend over: 'hoe organisaties leren van en omgaan met een crisis'?

Empirische deelvragen:

3. Hoe is de crisissituatie ontstaan bij de MKB-organisatie?
4. Wat zijn de financiële, geestelijke, lichamelijke, sociale, professionele en ondernemende negatieve aspecten voor de gehele MKB-organisatie tijdens of na een crisis?
5. Hoe gaat de MKB-organisatie om met de crisissituatie?
6. Hoe leert de MKB-organisatie van de crisissituatie?

Analytische deelvraag:

7. Wat kan geleerd worden van de experts op het gebied van ondernemerschap?

## 1.6 Betrokkenen

Binnen dit onderzoek zijn er een aantal betrokkenen, zowel vanuit het lectoraat Entrepreneurship als de MKB-organisatie die meewerkt aan dit onderzoek en drie experts op het gebied van ondernemerschap, die reflecteren op de verkregen data.

### *Het lectoraat Entrepreneurship*

Uiteraard heeft het lectoraat Entrepreneurship baat bij de resultaten die dit onderzoek oplevert. Aan de hand van de resultaten, zal het onderzoek van het lectoraat aangevuld worden, om op die manier bij te dragen aan het onderwijs dat wordt gegeven op de Hogeschool van Amsterdam. Het lectoraat heeft namelijk nog nooit eerder onderzoek gedaan naar het te boven komen van een crisissituatie en de invloed daarvan op een MKB-organisatie. Daarnaast hebben ze meegedacht en geholpen bij het nemen van beslissing gedurende dit onderzoek.

### *Onderneming: Legalcomp*

De onderneming Legalcomp heeft meegewerkt aan dit onderzoek, nadat ze een crisissituatie te boven zijn gekomen. Hierbij is er gesproken met vijf respondenten, die de crisissituatie hebben meegemaakt en nog steeds werkzaam zijn bij de organisatie. De resultaten van dit onderzoek zijn dan ook vanuit het perspectief van deze respondenten gevormd en ze leveren de belangrijkste primaire data voor dit onderzoek. Tenslotte zullen alle respondenten dit onderzoek ontvangen, wat eventueel nieuwe inzichten aan de onderneming kan verstrekken.

### *Experts op het gebied van ondernemerschap*

Er hebben drie experts op het gebied van ondernemerschap deelgenomen aan dit onderzoek, door te reflecteren op de data, verkregen onder de respondenten van de onderneming Legalcomp. Door middel van verschillende interviewvragen is er aan de experts gevraagd te reflecteren op de data, hierbij gebruikmakend van hun expertises. De verkregen data onder de experts zal worden gebruikt als aanvulling op de primaire data van dit onderzoek.

## 1.7 Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport is opgedeeld in zes hoofdstukken om op deze manier een gegrond antwoord te geven op de onderzoeksvraag. In het eerstvolgende hoofdstuk, hoofdstuk twee, komt het theoretisch kader aan bod, hierin staat de wetenschappelijke literatuur die de basis

vormt voor het onderzoek. In het derde hoofdstuk wordt de methodische aanpak van dit onderzoek toegelicht. Daarna worden de resultaten van het onderzoek besproken, bestaande uit data-analyses afkomstig uit de afgenomen interviews. Hoofdstuk vijf bestaat uit een conclusie, die antwoord geeft op de onderzoeksvraag en uit een aanbeveling voor vervolgonderzoek. Tot slot in hoofdstuk zes wordt er gereflecteerd op het onderzoek bestaande uit een reflectie op de aanpak van het onderzoek en een reflectie op het onderzoeksproces.

## 2. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt het literatuuroverzicht behandeld waarin een viertal thema's worden besproken, dit zijn: crisis binnen (MKB) organisaties, negatieve aspecten na ondernemingsfalen, omgaan met een crisissituatie en organisatieleren.

Het centrale thema van dit onderzoek is: *het te boven komen van een crisissituatie*. Wat binnen het kernvakgebied organisatiekunde valt. Binnen dit vakgebied is er gezocht naar literatuur die aansluit bij het centrale thema en als een goede basis kan fungeren voor dit onderzoek.

### 2.1 Crisis binnen (MKB) organisaties

Het geven van een duidelijke definitie van een organisatorische crisis is belangrijk om tenminste twee redenen. Ten eerste maakt dit vergelijkingen tussen verschillende studies mogelijk. Ten tweede heeft de aard van de definitie die gebruikt wordt, binnen het onderzoek invloed op de uitkomsten van het onderzoek (Ucbasaran et al., 2013). Nadat er een duidelijke definitie is gegeven voor crisis, wordt de literatuur over crisis bij MKB-organisaties beschreven.

De verschillende definities van crisis die gevonden zijn:

- Een crisis is een perceptie van een onvoorspelbare gebeurtenis die belangrijke verwachtingspatronen van stakeholders bedreigt gerelateerd aan gezondheid, veiligheid, omgeving en economische issues en die de prestaties van een organisatie ernstig kan beïnvloeden en kan leiden tot negatieve uitkomsten (Snoeijs & Poels, 2017).
- Een gebeurtenis die binnen een kort tijdsbestek tot een grote (im)materiële schade kan leiden en die bij een geringe beslissingstijd en bij een hoge mate van onzekerheid vraagt om een behandelingsdiscipline die buiten de dagelijkse orde van de organisatie valt (Knegtel, 2007).
- Een gebeurtenis waardoor het bestaan van het bedrijf bedreigd wordt of zou kunnen worden (Zanders, 2012).
- Van een crisis is sprake wanneer de normale voorzorgsmaatregelen gefaald hebben en een acuut probleem het functioneren van een organisatie grondig verstoort of in gevaar brengt (Boulogne, 2006).

In dit onderzoek worden bovenstaande definities samengevoegd en vormen op deze manier een nieuwe bruikbare definitie voor dit onderzoek: *Een crisis is een onvoorspelbare gebeurtenis, of opeenstapeling van gebeurtenissen, die binnen een kort tijdsbestek tot een grote (im)materiële schade kan leiden, waardoor het voortbestaan van de organisatie bedreigd wordt en daardoor vraagt om een behandelingsdiscipline die buiten de dagelijkse orde van de organisatie valt.*

Dit is een belangrijke afbakening voor het onderzoek, omdat het richting geeft aan de criteria waaraan de 'unit of analyses' in dit onderzoek: de MKB-organisatie moet voldoen om geschikt te zijn voor dit onderzoek.

### 2.1.1 MKB-organisatie en crisis

Nu het begrip crisis beter gedefinieerd is binnen dit onderzoek, wordt het begrip crisis met betrekking tot een MKB-organisatie verhelderd, want de oorzaak van de crisis kan bij een MKB-organisatie verschillen van die van een grotere organisatie.

Auteurs die over crises in MKB-organisaties gepubliceerd hebben zijn Cvilikas, Kurschus, & Šarapovas (2015). Zij beweren dat een crisis van een organisatie meestal wordt beoordeeld op de financiële toestand van een organisatie, wat voornamelijk misstanden in bedrijfsprestaties weergeeft, of zoals het meestal beschreven staat in de academische literatuur, een mogelijk faillissement. Wanneer beweerd wordt dat een bedrijf een hoog faillissementsrisico loopt betekent dit, dat het niet goed gaat met de financiële staat van het bedrijf en dat het belangrijk is om naar oplossingen te zoeken en de bedrijfsvoering of het financiële managementbeleid en de strategie te veranderen. Dit is niet het geval bij MKB-organisaties. De ervaring leert dat organisatorische crises in MKB-organisaties vooral voortkomen uit kwalitatieve indicatoren, zoals de kwaliteit van het management, het personeel, het financieel management, de concurrentiepositie en andere factoren. Deze factoren hebben waarschijnlijk een veel ernstiger effect op het vermogen van de onderneming om te presteren en een crisis te vermijden. Daarom, is het belangrijk om bij identificatie van de crisis en bij het bedenken van tussenoplossingen, in het geval van MKB-organisaties, rekening te houden met specifieke factoren, die de nadruk leggen op de kwalitatieve kenmerken van de activiteiten van de organisatie. Het alleen focussen op de kwantitatieve criteria van MKB-organisaties zorgt voor een verkeerde interpretatie van de organisatorische situatie en kan leiden tot een misinterpretatie van mogelijke crissignalen.

Kim (1998), een andere auteur binnen dit vakgebied, ziet een crisis van een organisatie als een onpopulair, overwegend negatief fenomeen voor de organisatie. Het kan echter wel een geschikte metafoor zijn voor een technische en strategische verandering. Verschillende wetenschappers stellen namelijk dat het structureren en vervolgens oplossen van een organisatorische crisis een effectief middel kan zijn om te leren. Nu de literatuur over crisis binnen een (MKB) organisatie is toegelicht, zal in dit hoofdstuk verder aandacht worden besteed aan 'wat voor negatieve aspecten er op kunnen spelen na ondernemingsfalen', 'wat een organisatie kan doen om met de crisis om te gaan en 'hoe geleerd kan worden van een crisis.

### 2.2 Negatieve aspecten na ondernemingsfalen

Over ondernemingsfalen in de zin van bedrijfsbeëindiging, is wel geschreven. De onderstaande theorie over bedrijfsbeëindiging van Singh et al. (2007) en Cope (2011) wordt toegepast op een organisatie die geen bedrijfsbeëindiging mee heeft gemaakt, maar een crisis en deze te boven is gekomen.

Ondernemingsfalen kan voor de ondernemer een hele pijnlijke en negatieve ervaring zijn (Coelho & McClure, 2005), daarom hebben verschillende wetenschappers onderzocht wat nou de gevolgen van het ondernemingsfalen zijn voor de ondernemer. Hieronder zullen deze gevolgen aan de hand van verschillende negatieve aspecten verder uitgewerkt worden en tijdens de interviews van dit onderzoek zal gekeken worden of deze aspecten ook van invloed zijn op de gehele MKB-organisatie die een crisis te boven is gekomen.

In een empirisch onderzoek van Singh et al. (2007), komen vier aspecten naar voren: financieel, geestelijke, lichamelijk en sociaal, die een negatieve invloed hebben gehad op het leven van een ondernemer, nadat zijn onderneming gefaald heeft. Cope (2011), voegt hier in een opvolgend empirisch onderzoek nog twee aspecten aan toe: professioneel en ondernemend, beide zouden een negatieve invloed gehad kunnen hebben op een gefaalde ondernemer. De bevindingen van de onderzoekers onthullen zes kenmerkende aspecten, die met elkaar samenhangen, waarop ondernemingsfalen een significante invloed heeft op de ondernemer (Cope, 2011). Hieronder worden de zes aspecten waarover Cope (2011) spreekt in zijn studie nader toegelicht:

- *Het financiële aspect.* Na een mislukking word je als ondernemer financieel getroffen, de ene ondernemer weet dit makkelijker dan de andere te boven te komen, door bijvoorbeeld weer in loondienst te gaan. Toch kan dit financiële aspect nog jaren voortduren, door hoge schulden die afbetaald moeten worden.
- *Het geestelijke aspect.* Dit wordt door de ondernemers benoemd als een van de heftigste aspecten. Het levert namelijk stress en/of depressiviteit op, waar en wanneer de ondernemer ook was. Zowel slapend als werkend het blijft opspelen.
- *Het lichamelijk aspect.* Door de stress en depressiviteit die ervaren werden als geestelijke aspecten van het falen, kunnen er lichamelijke klachten optreden. Dit kan leiden tot klachten als hoge bloeddruk, rugpijn, zich lichamelijk uitgeput voelen.
- *Het sociale aspect.* De geestelijke en lichamelijke aspecten, zorgen ervoor dat het sociaal aspect negatief beïnvloed wordt. De ondernemer voelt zich alleen, sociale ontwrichting en relaties gaan eronder lijden.
- *Het professionele aspect.* Hierbij voelt de ondernemer zich niet meer instaat om zijn of haar werk te doen. Dit kan opspelen nadat de ondernemer de sociale druk niet meer aankan.
- *Het ondernemende aspect.* Dit aspect kan ervoor zorgen dat de ondernemer geen risico meer durft te nemen of stopt met zichzelf te ontplooien. De ondernemer is niet meer bereid tot het ondernemen van actie.

## 2.3 Omgaan met een crisissituatie

Elke crisissituatie is anders en natuurlijk verschilt per situatie de aanpak ervan. Er is niet één juist stappenplan dat ervoor zorgt dat de crisissituatie zo snel en goed mogelijk verholpen is. Er zijn wel verschillende handelingen die uitgevoerd kunnen worden, vanuit de onderneming naar de werknemers toe om de schade van de crisis in te dammen. Onderstaande literatuur behandelt wat gedaan kan worden om een crisis te beheersen, vanuit het organisatorisch niveau én vanuit de rol van de medewerkers.

### 2.3.1 Ontslagen en crisis

Knegtel (2007), schrijft in haar boek, crisismanagement vanuit een Business Continuity perspectief, dat wanneer er ontslagen vallen bij een crisis de wijze waarop deze slachtoffers benaderd worden van groot belang is. Een snelle, oprechte en volledige mededeling van het gebeurde kan dit alleen maar ondersteunen. Hierbij is het van belang dat de namen van de getroffen werknemers niet naar buiten gaan, voordat de werknemer in kwestie en de familie volledig op de hoogte is gesteld.

In de oude bedrijfskundige literatuur werd verondersteld dat medewerkers die mochten blijven na een bedrijfsinkrimping blij waren dat ze hun baan mochten houden en werd gedacht dat ze daarom juist productiever zouden zijn (Robbins, 2011). Vanuit die gedachte is bedrijfsinkrimping een interessante tool. Echter, uit de literatuur van Appelbaum, Lavigne-Schmidt, Peytchev, & Shapiro (1999) blijkt dat als gevolg van dergelijke ontslagen deze werknemers juist hun baan vreesden, waardoor er een groeiend wantrouwen naar de organisatie toe ontstond. Bovendien zou het ertoe kunnen leiden dat er weinig begrip is voor wat het management aan het doen is, of wat de rol van de medewerkers zal zijn in de toekomst van de organisatie.

### 2.3.2 De rol van het organisatorisch niveau en crisis

Knegtel (2007) stelt dat het van belang is om duidelijk en helder te communiceren met elkaar tijdens een crisis. Echter is communicatie vaak een aandachtspunt in iedere organisatie, zelfs als er helemaal geen sprake is van een crisis. Daarom is het van uiterst belang dat tijdens een crisis de interne communicatie op scherp staat. Knegt (2007) geeft daarom als aanbeveling dat het communicatieteam in opdracht van het management een overzicht kan creëren waarin de juiste informatie via de juiste kanalen aan de verschillende personeelsgroepen medegedeeld kan worden. Verder geeft ze aan dat het juist informeren van de medewerkers van de organisatie kan zorgen voor een succesvolle beheersing van de crisis om verschillende redenen: (1) De medewerkers zijn beter in staat dan wie dan ook om de boodschap, dat de organisatie bekwaam genoeg is om de crisis te boven te komen, uit te dragen naar de buitenwereld; (2) De medewerkers zijn namelijk de vertegenwoordigers van de organisatie en hebben de mogelijkheid om het optreden en de informatie van de organisatie die naar buiten treedt uit te leggen, beter te beschrijven, te analyseren en eventueel te bevestigen.

Tot slot schrijft Knegt (2007) dat de personeelsgroepen en de medewerkers in het bijzonder het vanzelfsprekende recht hebben, om op een adequate manier informatie te ontvangen over wat hun eigen organisatie doet. De gezondheid en het welzijn van de medewerkers, hun gezinnen en hun toekomst kunnen namelijk op het spel staan. Het is dus van belang om als organisatie rekening te houden met de familie van de medewerkers, vooral wanneer dit een medewerker betreft die hard getroffen is door de crisis. Wanneer door een medewerker een verzoek wordt gedaan om interne informatie, dient de organisatie deze te allen tijde te verschaffen en dient passende hulp en ondersteuning geboden te worden aan de medewerker. Om te voorkomen dat medewerkers zich bevinden in een informatievacuüm en via andere kanalen als de media, bekenden of van 'horen zeggen' de informatie binnen krijgen, dient het intern inlichten van de medewerkers zo spoedig en doelmatig mogelijk te verlopen. Ze stelt dat het te laat informeren, onvoldoende informeren, onduidelijke communicatie, arrogantie of het onbereikbaar zijn voor eventuele vragen, gegarandeerd slechte publiciteit voor de organisatie oplevert of grote afbreuk doet aan de reputatie en geloofwaardigheid van de organisatie.

### 2.3.3 De rol van de medewerker en crisis

Juneja (2008), een auteur op het gebied van management tijdens crisis, schrijft dat een crisis op de werkvloer tot grote verstoringen binnen de organisatie kan leiden en het noodzaak is dit onder controle te krijgen om effectief te blijven functioneren. Eerder werd de literatuur vermeld waarin beschreven wordt wat het organisatorisch niveau kan doen, om met de crisissituatie om te gaan.



Uit de volgende theorie wordt duidelijk wat er vanuit de medewerkers gedaan kan worden tijdens een crisis om met de situatie om te gaan. Juneja (2018) stelt dat: (1) De medewerkers tijdens een crisis hun werk serieus dienen te nemen, bijvoorbeeld door eigen werk regelmatig te beoordelen; (2) Het van belang is dat medewerkers de crisissituatie niet te licht opvatten, wanneer de crisis gedetecteerd wordt, is onmiddellijke actie noodzakelijk; (3) Het essentieel is dat medewerkers respect hebben voor de organisatie, een conflict op de werkvloer leidt namelijk niet tot een oplossing van de crisis.

## 2.4 Organisatieleren

Onderzoekers die zich bezighouden met organisatieleren, zijn altijd al geïnteresseerd geweest in hoe organisatieleren plaatsvindt, maar wat is organisatieleren nou eigenlijk? In deze paragraaf wordt de literatuur beschreven die meer inzicht geeft in hoe een organisatie leert en hoe de organisatie en haar medewerkers kunnen leren van een degelijke crisis die heeft plaatsgevonden binnen de organisatie.

Ondanks het feit dat onderzoekers organisatieleren op veel verschillende manieren hebben beschreven stellen Argote & Miron-Spektor (2011), dat de kern van de meeste definities is dat organisatieleren een verandering is, die opspeelt op het moment dat de organisatie ervaring opdoet en dat dit een verandering in kennis en/of gedrag betreft.

De omvang van de literatuur over organisatieleren is zeer groot, maar de literatuur die bekeken is voor dit onderzoek gaat het te allen tijde over het leren van de organisatie met betrekking tot het verbeteren van de prestaties van het bedrijf. De literatuur over organisatieleren die gebruikt is in het theoretisch kader, is de literatuur die het meest relevant is voor dit onderzoek.

Organisatieleren is een proces dat na verloop van tijd plaatsvindt. Zo ontstaat een doorlopende cyclus waarin ervaring in het uitvoeren van taken wordt omgezet in kennis, wat ervoor zorgt dat de organisatiecontext wordt veranderd en zo de ervaringen in de toekomst beïnvloed. Organisatieleren speelt op in een context die de organisatie en de omgeving omvat (Argote & Miron-Spektor, 2011).

### 2.4.1 Belemmeringen bij het leerproces van een crisis

Er kan natuurlijk niet vanuit worden gegaan dat van elke crisis geleerd wordt door de gehele organisatie of haar medewerkers, daarom is gekeken naar literatuur die vertelt of er belemmeringen zijn bij het leren van een crisis en zo ja, welke belemmeringen dit zijn.

Uit onderzoek van Cannon & Edmondson (2005) wordt duidelijk dat het idee, dat mensen en de organisaties waarin zij werken moeten leren van fouten, een aanzienlijke support heeft. Toch is de werkelijkheid dat organisaties, die systematisch leren van hun fouten zeldzaam zijn. De meeste organisaties leveren slechte prestaties als het gaat om het leren van mislukkingen, of het nu grote of kleine organisaties zijn. Zelfs organisaties die geld hebben geïnvesteerd in het worden van een 'lerende organisatie' hebben moeite met leren als het aankomt op leren van mislukkingen. Twee categorieën die barrières vormen voor het leren als gehele organisatie van mislukkingen zijn:

- *Barrières verankerd in technische systemen.* Onderzoek naar leren heeft aangetoond dat er een begrenzing zit op menselijke intuïtie en het begrip van iets, dat kan leiden tot het trekken van valse conclusies wat het leren van individuen en groepen belemmerd. De technische barrière van leren van mislukkingen gaat over de afwezigheid van basiskennis, weten hoe je iets moet doen, en in staat zijn om systematisch conclusies te trekken uit ervaringen als de aanwezigheid van complexe systemen of technologieën die per definitie moeilijk zijn om te begrijpen (Cannon & Edmondson, 2005).
- *Barrières verankerd in sociale systemen.* Sociale barrières om te leren van mislukkingen hebben te maken met sterke psychologische reacties, die meestal gepaard gaan met mislukkingen. Het is namelijk een sterk fundamenteel verlangen van de mens om bij de ander hoog in aanzien te worden gesteld. De meeste mensen geloven dat het onthullen van een mislukking tegenover een ander dit in gevaar brengt. Hoewel mensen het waarderen en kunnen leren van het onthullen van mislukkingen van anderen, kan de positieve indruk die iemand had van de persoon in kwestie worden vervaagd door deze onthulling. Zo hebben de meeste mensen van nature een afkeer van het openbaar maken van mislukkingen of zelfs het publiekelijk erkennen van een fout (Cannon & Edmondson, 2005).

## 2.5 Operationalisering van de theorie

In onderstaande tabel, tabel 1, wordt verantwoord hoe de theorie die verzameld is in dit hoofdstuk gebruikt gaat worden tijdens dit onderzoek.

	<b>Gebruik van de theorie in het onderzoek</b>
<b>Crisis binnen (MKB) organisaties</b>	De theorie over crisis binnen een (MKB) organisatie wordt gebruikt als basiskennis voor dit onderzoek. Vanuit hier wordt crisis voor dit onderzoek gedefinieerd en is de aanvullende theorie gezocht. De theorie wordt verder gebruikt om te de criteria, waar de case aan moet voldoen, op te stellen en voor de vragen van de interviews.
<b>Negatieve gevolgen van ondernemingsfalen</b>	De theorie over de negatieve gevolgen die op kunnen spelen bij een ondernemer na bedrijfsbeëindiging, wordt in dit onderzoek toegepast op de gehele onderneming na het te boven komen van een crisis. Hierbij wordt er gekeken of deze negatieve aspecten ook opspelen in die situatie. Daarnaast zijn op basis van deze literatuur interviewvragen opgesteld. De literatuur wordt ook gebruikt om de verzamelde data tijdens dit onderzoek te analyseren.
<b>Omgaan met een crisissituatie</b>	De literatuur over hoe het organisatorisch niveau en de medewerkers met een crisissituatie om dienen te gaan wordt gebruikt om de vragen voor de interviews op te stellen. De data die wordt verzameld onder de respondenten van dit onderzoek zal op basis van deze theorie geanalyseerd worden.
<b>Organisatieleren</b>	Deze literatuur is gebruik om meer inzicht te krijgen in wat organisatieleren nou eigenlijk is. Dit diende als basis voor de opgestelde interviewvragen en als theorie om de verkregen data te analyseren.

Tabel 1. Gebruik van de theorie in dit onderzoek

## 2.6 Theoretisch kader geconcludeerd

Door een 'crisis' te definiëren, wordt er duidelijk afgebakend wat een crisis inhoudt voor dit onderzoek. Daaropvolgend wordt een crisis betrokken op MKB-organisaties, aangezien het onderzoek hier de focus op legt. Een bedrijfsbeëindiging kan negatieve aspecten voor de ondernemer met zich meebrengen zowel financieel, geestelijk, lichamelijk, sociaal, professioneel als ondernemend. Deze theorie is beschreven in het theoretisch kader, zodat door middel van de gehouden interviews onder de Legalcomp respondenten gekeken kan worden of er sprake is van deze negatieve aspecten, na het doormaken en het te boven komen van een crisis. Verder is de rol van de medewerkers en het organisatorisch niveau belangrijk als het gaat om het beheersen van de crisissituatie. Op deze manier kan de schade beperkt worden. Tot slot is de theorie over organisatieleren toegevoegd, deze literatuur verschaft inzicht in hoe een organisatie leert en wat het leerproces van zowel de organisatie als van de medewerkers kan belemmeren.

Alle theorie die in dit hoofdstuk bestudeerd is, wordt meegenomen in dit onderzoek en in hoofdstuk 3 zal er inhoudelijk ingegaan worden op de onderzoeksopzet en -methodes.

### 3. Onderzoeksopzet & onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste beslissingen die gemaakt zijn omtrent de onderzoeksmethodiek besproken. In de eerste paragraaf wordt er behandeld waarom voor kwalitatief onderzoek gekozen is. De daaropvolgende paragraaf bespreekt uitvoerig de dataverzameling. De derde paragraaf verantwoordt waarom gekozen is voor een casestudy en waarop de gemaakte keuzes omtrent de casestudy zijn gebaseerd. Verder komen de analysemethoden aan bod en tot slot worden de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek behandeld.

#### 3.1 Kwalitatief onderzoeksmethoden

In de centrale vraag van dit onderzoek wordt gesproken over de manier(en) waarop een MKB-organisatie wordt beïnvloed door ondernemingsfalen, na het doormaken van een crisis die het voortbestaan van de organisatie heeft bedreigd. Om deze gegevens in kaart te brengen was een behoorlijke hoeveelheid informatie nodig die bij een naar verhouding kleine groep respondenten verkregen moest worden, daarom is gekozen voor een kwalitatieve aanpak van dit onderzoek. Deze kwalitatieve aanpak zorgt ervoor dat er doorgevraagd kan worden naar de achterliggende redenen of motieven van de mensen in de organisatie. Zo kunnen de verschillende ervaringen naast elkaar worden gelegd. Verder zorgt kwalitatief onderzoek ervoor dat het onderzoek wordt bekeken vanuit het perspectief van de respondenten van het onderzoek en niet vanuit de onderzoeker zelf (Verschuren & Doorewaard, 2002).

#### 3.2 Dataverzameling

Er is gekozen voor een combinatie van desk- en fieldresearch voor dit onderzoek, zodat eerst genoeg secundaire data verzameld kon worden, wat dient als een goede basis voor het onderzoek en waarop voortgebouwd kan worden tijdens het verzamelen van de primaire data voor dit onderzoek.

##### 3.2.1 Deskresearch

Tijdens deskresearch is gezocht naar bestaande, secundaire, data die relevant is voor dit onderzoek. Door middel van een literatuuronderzoek heeft de onderzoeker zich ingelezen in het onderwerp, zijn de verschillende begrippen uit dit onderzoek gedefinieerd en zijn de theoretische deelvragen beantwoord. Tijdens het literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van de expertise van het lectoraat Entrepreneurship en de literatuurstudies zijn verkregen via Google Scholar en Proquest. De literatuur die is verzameld, is opgenomen in het theoretisch kader van dit onderzoek. De feitelijke informatie die gebruikt is tijdens deskresearch is afkomstig van openbare databestanden zoals het CBS en websites van MKB-consultants als MKBDoorgaan.nl, deze informatie is gebruik voor de inleiding van dit onderzoek.

Trefwoorden waarop gezocht is tijdens deskresearch zijn: business failure, recovery after failure, organizational failure, entrepreneurial failure, organizational learning, crisis management, learning after failure, organizational crisis, SME crisis.

### 3.2.2 Fieldresearch

Nadat door middel van deskresearch is gezocht naar MKB-organisaties, die een crisissituatie hebben weten te overleven, is er fysiek gezocht naar MKB-organisaties, die mee wilden werken aan het onderzoek. Dit is gedaan door mensen en/of bedrijven aan te spreken. Uiteindelijk zijn er onder één MKB-organisatie, die voldeed aan de onderzoekscriteria, vijf interviews afgenomen en is door middel van drie expertinterviews gereflecteerd op deze verkregen data onder de MKB-organisatie. Deze verkregen data van zowel de MKB-organisatie als de expertinterviews is gebruikt voor het resultatenhoofdstuk van dit onderzoek.

### 3.2.3 Verantwoording per deelvraag

Alleen de analytische en empirische deelvragen van dit onderzoek worden hieronder verantwoord. De theoretische deelvragen zijn gebaseerd op het theoretisch kader van dit onderzoek.

1. *Hoe is de crisissituatie ontstaan bij de MKB-organisatie?*

Op basis van de verzamelde literatuur over crisis bij (MKB) organisaties, zijn in de case interviews verschillende vragen gesteld over de ontstane situatie aan de respondenten van Legalcomp. De antwoorden hierop zijn gebruikt voor het beantwoorden van deze deelvraag.

2. *Wat zijn de financiële, geestelijke, lichamelijke, sociale, professionele en ondernemende negatieve aspecten voor de gehele MKB-organisatie tijdens of na een crisis?*

Deze deelvraag is empirisch van aard en is op basis van theorie, weergegeven in het theoretisch kader van dit rapport, en interviews die gehouden zijn onder de respondenten van het bedrijf Legalcomp beantwoord. Nadere toelichting volgt ook nog in de casestudy paragraaf van dit hoofdstuk.

3. *Hoe gaat de MKB-organisatie om met de crisissituatie?*

Deze deelvraag is wederom empirisch van aard en is daarom beantwoord door middel van theorie uit het theoretisch kader en door de data verkregen uit de interviews met de mensen van het bedrijf Legalcomp. De verdere onderbouwing van deze deelvraag wordt nader toegelicht in het kopje casestudy van dit hoofdstuk.

4. *Hoe leert de MKB-organisatie van de crisissituatie?*

Net als de deelvragen een en twee is deze deelvraag empirisch van aard en dus beantwoord op basis van theorie uit het theoretisch kader en de verkregen data uit de interviews gehouden onder de Legalcomp respondenten. De MKB-organisatie wordt nader toegelicht in de casestudy paragraaf.

5. *Wat kan geleerd worden van de experts op het gebied van ondernemerschap?*

Deze deelvraag is analytisch en is daarom beantwoord door de data die is verkregen met de expertinterviews. Deze data verkregen onder de experts bestaat uit een reflectie op de verkregen data onder de Legalcomp respondenten. De experts op het gebied van ondernemerschap worden verder toegelicht onder het kopje casestudy.

### 3.3 Casestudy

Dit onderzoek is aan de hand van een casestudy gedaan, hierbij is onderzoek verricht onder een MKB-organisatie die een crisissituatie te boven is gekomen. Er is gekozen voor een casestudy, omdat dit mogelijkheid biedt tot verdieping. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen illustrerend zijn voor gelijkende ondernemingen. Dit onderzoek zal bestaan uit een enkelvoudige casestudy, omdat het een specifieke en vrije unieke case betreft in een exploratief onderzoek.

Yin (2008) definieert een casestudy als volgt; “een strategie voor het doen van een onderzoek die gebruikmaakt van een empirisch onderzoek van een bepaald hedendaags verschijnsel binnen de actuele context, waarbij van verschillende soorten bewijsmateriaal gebruikt wordt gemaakt.” Een casestudy kenmerkt zich volgens (Verschuren & Doorewaard, 2002) door de volgende factoren:

1. Het onderzoek wordt verricht onder een klein aantal casussen
2. Arbeidsintensieve benadering
3. Meer diepte dan breedte
4. Strategische steekproef
5. Open waarneming op locatie
6. Kwalitatieve gegevens.

#### 3.3.1 Onderzoekscontext

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek betreft MKB-organisaties binnen Nederland, die een crisis hebben doorgemaakt en deze te boven zijn gekomen. Voor MKB-organisaties is gekozen, omdat 99% van alle bedrijven bestaan uit MKB-organisaties. Gezamenlijk zorgen deze organisaties voor 70% van de werkgelegenheid en voor 60% van de toegevoegde waarde (MKBservicedesk, 2018). In dit onderzoek worden de eenmanszaken buiten beschouwing gelaten, aangezien gekeken wordt naar wat een crisis met de mensen van de organisatie heeft gedaan en niet naar wat dit met enkel de ondernemer heeft gedaan. Er bestaan geen cijfers over hoeveel MKB-organisaties in Nederland een crisis door hebben gemaakt, maar het is aannemelijk dat het heel veel organisaties betreft, gezien het aantal MKB-hulp instanties. Om te testen wat de crisis met de mensen van de onderneming heeft gedaan, zijn er op verschillende niveaus binnen de organisatie interviews gehouden. Dus de onderzoekscontext zal bestaan uit een bedrijf met minimaal 20 werknemers, zodat er verschillende niveaus binnen de onderneming zijn en maximaal 50 werknemers, omdat de onderneming anders te groot wordt.

#### 3.3.2 Caseselectie

De case is samen met het lectoraat Entrepreneurship uitgezocht, zodat de verkregen data ook bruikbaar is voor het lectoraat. Via eigen netwerk, via het netwerk van het lectoraat, verschillende Social Media en via sites als IMK en via Jacqueline Zuidweg is gezocht naar MKB-organisaties, die mee wilden werken aan het onderzoek. Uiteindelijk is via het netwerk van het lectoraat de organisatie Legalcomp gevonden. Legalcomp is een MKB-organisatie die een unieke compliance diensten levert aan haar klanten en de afgelopen jaren een crisis heeft doorgemaakt, deze crisis te boven is gekomen en bereid was om mee te werken aan dit onderzoek. Deze case is naast de gestelde criteria in dit onderzoek gelegd om te kijken of het een geschikte case was voor de casestudy en zo is de uiteindelijke case voor dit onderzoek geselecteerd.

Aangezien dit een exploratief onderzoek betreft zijn er nog geen redenen om aan te nemen dat de sector of de geografische ligging van Legalcomp van belang is voor de uitkomsten van dit onderzoek. Er is een convenience sampling toegepast op het selecteren van de case, de ene case is namelijk niet beter dan de andere. Elke organisatie die voldoet aan de gestelde theoretische criteria, mag gebruikt worden voor dit onderzoek. Natuurlijk is er wel rekening gehouden met het feit dat het menselijk kapitaal van een onderneming invloed heeft op het leervermogen van een onderneming. Er zijn een vijftal interviews gehouden bij de MKB-organisatie, Legalcomp, waarvan één met de eigenaar, twee onder het management en twee onder het meewerkend personeel.

### 3.3.3 Respondenten van Legalcomp

De geïnterviewde respondenten zijn afkomstig van Legalcomp en hebben de crisissituatie meegemaakt, zijn deze samen te boven gekomen en hebben in de interviews hun ervaringen gedeeld. Een vijftal respondenten, alle tussen de 45 en 61 jaar zijn geïnterviewd waarvan drie mannen en twee vrouwen. In tabel 2 staat een beschrijving van de vijf respondenten die mee hebben gewerkt aan de interviews.

<b>Interview</b>	<b>Respondent</b>	<b>Functie</b>	<b>Achtergrond/ Opleiding</b>
1	Persoon A	Directeur	Elektrotechnisch
2	Persoon B	Vice president recreatory events	Elektrotechnisch
3	Persoon C	IT-manager	ICT
4	Persoon D	Administratie/ Hostess	-
5	Persoon E	Implementatie Manager	Meao-opleiding Europese specialisatie

Tabel 2. Gegevens geïnterviewde respondenten van Legalcomp

### 3.3.4 Expertinterviews

Na het doen van de casestudy is een vijfde deelvraag toegevoegd aan het onderzoek. Deze vijfde deelvraag is toegevoegd om te reflecteren op de verkregen data onder Legalcomp en te onderzoeken wat geleerd kan worden van de Legalcomp case. Dit is gedaan door de verkregen data voor te leggen aan drie experts op het gebied van ondernemerschap. Er zijn drie expertsinterviews van ongeveer 20 à 30 minuten gehouden onder een academi, een accountant en een consultant. Deze experts zijn afkomstig uit het netwerk van het lectoraat Entrepreneurship. De data-analyses uit de Legalcomp case zijn samengevat en voorafgaand aan het interview opgestuurd naar de experts, zodat ze de case konden bestuderen en in het interview gerichte vragen gesteld konden worden door de onderzoeker. De case die naar de experts is opgestuurd is terug te vinden in bijlage 1 van dit onderzoek.

### 3.4 Analysemethoden

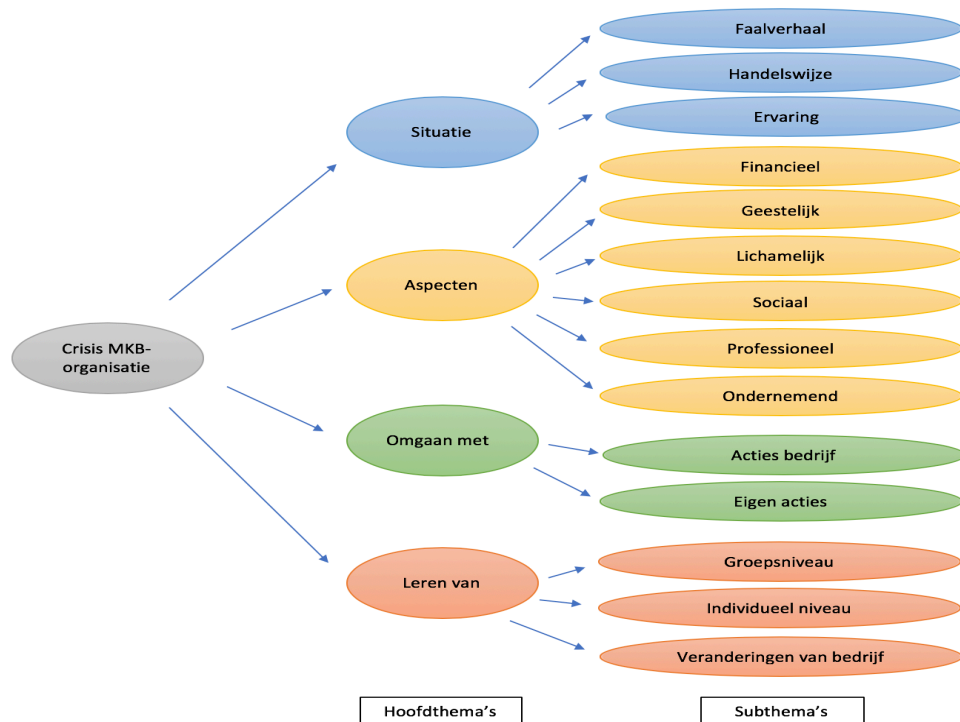
Voorafgaand aan de interviews afgenomen onder de respondenten van de organisatie Legalcomp, is een semigestructureerde vragenlijst opgesteld op basis van de theorie uit het theoretisch kader. Deze semigestructureerde vragenlijst is bijgevoegd in bijlage 2. Dit gaf de mogelijkheid om door te vragen, wanneer de respondent iets interessant zei wat van toegevoegde waarde kon zijn voor het onderzoek. Voor de expertsinterviews is een gestructureerde vragenlijst opgesteld die bestond uit vragen gebaseerd op de geanalyseerde data van de Legalcomp case. De vragenlijst is terug te vinden in bijlage 4 en bestaat uit expertise- en opinievragen.

Alle interviews die zijn afgenomen gedurende dit onderzoek zijn opgenomen, dit maakte het mogelijk de interviews volledig te transcriberen, waardoor geen belangrijke informatie verloren is gegaan. De vijf case interviews zijn letterlijk getranscribeerd, inclusief de uhm en de ah, zodat wanneer de respondenten ergens over twijfelde, dit terug te vinden is. De transcripties en/of coderingen zijn niet opgenomen in de bijlage van dit onderzoek in verband met privacyschending van de organisatie Legalcomp. Het transcriberen van de interviews heeft zo snel mogelijk na het afnemen van de interviews plaatsgevonden, om tijdens de analyses zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid te kunnen blijven. De interview-opnames en de transcripten zijn veilig opgeslagen bij het lectoraat, en beschikbaar wanneer nodig voor bevoegden. De Legalcomp interviews hebben ieder ongeveer drie kwartier geduurd, wat ongeveer vier à vijf uur heeft gekost om te transcriberen.

De expertinterviews zijn opgenomen en opgeslagen bij het lectoraat en beschikbaar voor eventueel toekomstig onderzoek. Deze interviews zijn niet letterlijk getranscribeerd, maar zijn samengevat en opgenomen in de bijlage 5. Er is gekozen voor het samenvatten van de interviews, omdat het een reflectie is op de verkregen data. De expertinterviews zijn meteen nadat ze afgenomen zijn samengevat en verwerkt in het resultaten hoofdstuk. Wegens privacyredenen, zijn niet alle namen van de experts beschikbaar, maar is van ieder wel een beroep genoteerd.

Nadat de interviews zijn getranscribeerd en samengevat heeft er door middel van codering een data-analyse plaatsgevonden. Het coderen van een interview is het toeschrijven van codes aan zinnen of woorden in de interviews om overzicht te creëren in de verkregen informatie. Het codeerprogramma MAXQDA 2018, is gebruikt om de interviews te coderen. Ondanks dat de interviews zijn gehouden aan de hand van de topics die in het literatuuroverzicht naar voren komen, heeft er toch 'open coderen' plaatsvonden. Tijdens het coderen zijn vier hoofdthema's opgesteld om een duidelijker beeld te creëren van wat nou eigenlijk is gezegd door de respondenten: situatie, aspecten, omgaan met en leren van. Deze vier hoofdthema's gaven nog geen helder overzicht van de verkregen data en daarom is gebruikt gemaakt van een aantal subthema's per hoofdthema. Door middel van de subthema's worden de onderwerpen die echt van belang zijn voor de resultaten van dit onderzoek naar voren gebracht. Het hoofdthema 'situatie' heeft de volgende subthema's: faalverhaal, ervaring, handelswijze. Het hoofdthema 'aspecten' bestaat uit: financieel, geestelijk, lichamenlijk, sociaal, professioneel en ondernemend. 'Omgaan met' bestaat uit: eigen acties en acties bedrijf. Tot slot bestaat het thema 'leren van' uit: veranderingen binnen het bedrijf, individueel niveau en groepsniveau. Een overzicht van deze codes is terug te vinden in de codeboom van figuur 2.





Figuur 2. Codeboom interviews Legalcomp case

### 3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Er is geprobeerd dit onderzoek zo valide en betrouwbaar mogelijk te maken binnen de tijdsduur waarin het onderzoek plaatsvond, namelijk  $\pm 20$  weken. Het betrouwbaar maken van een onderzoek houdt in dat de meetprocedure nauwkeurig en precies is uitgevoerd. De literatuur die is verzameld tijdens de deskresearch van dit onderzoek bestaat uit bronnen van de laatste tien tot vijftien jaar. Bronnen die niet binnen dit tijdsbestek vallen, maar wel gebruikt zijn, zijn bronnen die een hoge bijdrage hebben geleverd aan de literatuur over het onderwerp.

Om een betrouwbaar beeld te krijgen van de verzamelde data is gebruik gemaakt van methodologisch triangulatie, wat inhoudt dat verschillende kwalitatieve dataverzamelmethode zijn gebruikt, zoals een casestudy en expertinterviews, wat de geldigheid van de onderzoeksresultaten verhoogd (Verhoeven, 2014).

De privacywetwijziging die op 25 mei 2018 is ingegaan, heeft ook betrekking op dit onderzoek, gezien het feit dat door middel van interviews informatie van de respondenten verkregen is. Voorgaand aan de interviews is een toestemmingsverklaring naar de Legalcomp respondenten gestuurd, wat de privacy van de respondenten waarborgt. Een gelijkende toestemmingsverklaring is terug te vinden in bijlage 3 van dit rapport.

Een gestructureerde bronvermelding volgens de APA-richtlijnen heeft ook bijgedragen aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek, hiervoor is gebruik gemaakt van het programma Proquest Refworks.

Validiteit van een onderzoek is de mate waarin daadwerkelijk gemeten is wat gemeten moet worden voor het onderzoek. De validiteit van een onderzoek is op te delen in twee soorten validiteit: interne validiteit en externe validiteit. Er is sprake van interne validiteit als de verkregen resultaten ook daadwerkelijk een gevolg zijn van de onderzoeksopzet. Hier is door de auteur en het lectoraat Entrepreneurship nauwkeurig op toegezien. Van externe validiteit is sprake als dit onderzoek, de conclusie, ook voor andere ondernemingen te generaliseren is. Bij kwalitatief onderzoek is meer aandacht voor details en de manieren waarop aspecten invloed hebben op mensen. Met weinig onderzoek biedt een kwalitatief onderzoek diepe inzichten in een specifieke case. Ook verschaft het een protocol voor replicatie met andere bedrijven in de toekomst. Er is sprake van een geringe externe validiteit, aangezien een enkelvoudige casestudy is gedaan, en het een verkennend onderzoek is. Vanuit dit perspectief moet het onderzoek ook gelezen worden.

## 4. Onderzoeksresultaten & resultatenanalyse

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten besproken die tijdens de interviews zijn verkregen. De resultaten zullen aan de hand van de opgestelde deelvragen weergegeven worden. In de eerste paragraaf zal kort de crisis en omstandigheden van de case worden besproken, de situatie die zich heeft afgespeeld binnen de organisatie. De drie daaropvolgende paragrafen zullen bestaan uit de beantwoording van de deelvragen twee, drie en vier. Paragraaf vijf is een reflectie van de experts op de Legalcomp data en dit hoofdstuk wordt afgesloten met het toepassen van een analyse op de gebruikte theorieën en alle resultaten.

### 4.1 Hoe is de crisissituatie ontstaan bij de MKB-organisatie?

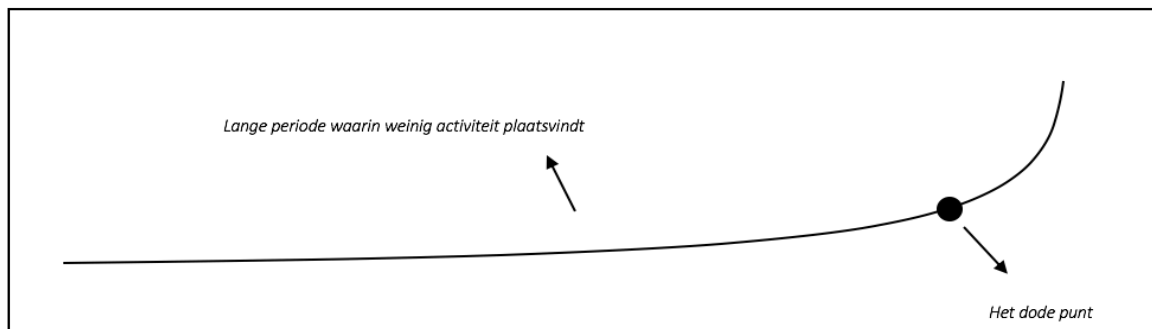
Bedrijven moeten, wanneer ze hun producten willen verkopen aan klanten, aan verschillende eisen en wetten voldoen, ook wel 'compliance van producten' genoemd. Legalcomp is een organisatie die zich bezighoudt met compliance van producten<sup>2</sup>. Het bedrijf is ongeveer tien jaar geleden opgericht, maar is pas het jaar daarna live gegaan met haar dienst. Legalcomp is gestart met één dienst maar levert ondertussen drie compliance diensten aan haar klanten. Op dit moment zijn er ongeveer 40 medewerkers in dienst bij het bedrijf, die verspreid zijn over drie internationale vestigingen.

Na de oprichting heeft Legalcomp een database laten bouwen die gebruikt wordt voor hun diensten. Na het bouwen van deze database was het geld op en waren de founders van Legalcomp genoodzaakt om investeerders aan te trekken. Dit hebben ze gedaan in de vorm van aandeelhouders. Deze investeerder zijn gestart met een druppelfinanciering, steeds een kleine financiële injectie als het geld op was. Naast deze druppelfinanciering werd te weinig omzet gegenereerd, "als bedrijf opereer je dan dus altijd op het randje van wat er kan" vertelde een van de twee eigenaren van Legalcomp.

Er zijn maar heel weinig bedrijven die proactief bezig zijn met de compliance van hun producten, eigenlijk doen bedrijven dit alleen als ze gedwongen worden door de buitenwereld, bijvoorbeeld een partij producten die door de overheid uit de markt wordt gehaald. Potentiële klanten zien compliance van producten niet als prioriteit, omdat het een hoop tijd en geld kost, daarnaast levert de dienst van Legalcomp bedrijven vaak pas na een jaar echt voordelen op. Er gaat veel tijd overheen, vanaf het moment dat het eerste contact gelegd wordt met potentiële klanten tot het moment dat ze daadwerkelijk klant worden. Door een van eigenaren wordt dit ook wel beschreven als "een lange periode waarin weinig activiteit plaatsvindt". Het managementteam van bedrijven geeft de opdracht tot compliance van producten vaak pas na een tegenslag, waardoor de noodzaak van compliance wordt ingezien.

---

<sup>2</sup> Om de privacy van de organisatie Legalcomp te waarborgen, worden er geen specifieke diensten, jaartallen, werkzaamheden en/of namen van de medewerkers en vestigingsplaatsen genoemd.



Figuur 3. Tekening gemaakt door een van de eigenaren van Legalcomp, om de 'lange periode waarin weinig activiteit plaatsvindt' en het 'dode punt' aan te geven

In de jaren na de oprichting van Legalcomp werd de wet- en regelgeving rondom compliance aangescherpt en werd de druk op de bedrijven van buitenaf steeds groter. Hierdoor dachten de aandeelhouders dat 'misschien' het moment aangebroken was dat Legalcomp over het 'dode punt' heen zou zijn. De 'lange periode waarin weinig activiteit plaatsvindt' zou voorbij zijn, en de dienst van Legalcomp zou nu goed te verkopen zijn aan klanten, zie figuur 3.

Legalcomp nam op dat moment tien ervaren solution sellers aan, die het laatste zetje aan de markt moesten geven. Toen bleek dat ondanks de steeds strenger wordende regelgeving, het nóg steeds erg lastig was om de dienst te verkopen, sterker nog er werd niks verkocht. De vraag rijst dan meerdere malen: wanneer is het verstandig om te stoppen? Ondertussen had Legalcomp al veel geld geïnvesteerd in salarissen en andere materiële zaken als bijvoorbeeld auto's voor de solution sellers. De advocaat van Legalcomp gaf na vier á vijf maanden aan dat het misschien verstandig was om deze tien werknemers nog wat meer tijd te gunnen, zodat ze zich konden bewijzen. Dit wierp echter ook geen vruchten af en uiteindelijk is er na negen maanden ontslag aangevraagd voor de tien solution sellers. Dit heeft Legalcomp ontzettend veel geld gekost. Het beëindigen van leasecontracten waar al flink in geïnvesteerd was en de bijkomende factoren als discussies over declaraties, verlofdagen en ziekte, kwamen de sfeer van het bedrijf niet ten goede. Dit alles heeft ervoor gezorgd dat Legalcomp in de twee opvolgende jaren in een soort overlevingsmodus terecht kwam, waar steeds meer geld nodig was en pas eind 2017, kwam het bedrijf weer boven break-even uit.

#### 4.1.1 Case relevantie voor het onderzoek

In het theoretisch kader van dit onderzoek is crisis als volgt gedefinieerd: *Een crisis is een onvoorspelbare gebeurtenis, of opeenstapeling van gebeurtenissen die binnen een kort tijdsbestek tot een grote (im)materiële schade kan leiden, waardoor het voortbestaan van de organisatie bedreigd wordt en daardoor vraagt om een behandelingsdiscipline die buiten de dagelijkse orde van de organisatie valt.*

De bovenstaande definitie wordt gebruikt binnen dit onderzoek en geeft de richtlijnen aan waar de case aan moet voldoen. De situatiebeschrijving in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk laat zien dat Legalcomp inderdaad te maken heeft gehad met verschillende gebeurtenissen die binnen een kort tijdsbestek hebben geleid tot grote materiële én immateriële schade, waardoor het voortbestaan van de organisatie bedreigd werd en daardoor handelingen getroffen moesten worden die buiten de dagelijkse gang van zaken van de organisatie vielen. Vanuit de geschetste situatieomschrijving wordt in de volgende

paragrafen dieper ingegaan op manieren waarop Legalcomp is beïnvloed door de crisis. Tot slot wordt door experts gereflecteerd op deze resultaten.

## 4.2 Wat zijn de financiële, geestelijke, lichamelijke, sociale, professionele en ondernemende gevolgen voor de gehele MKB-organisatie na een crisis?

Vanuit de theorie kunnen zes aspecten een negatieve invloed uitoefenen na ondernemingsfalen. De kolommen in tabel 3 geven de zes negatieve aspecten weer die invloed gehad kunnen hebben op de mensen van de onderneming tijdens en na de crisis: financieel, geestelijk, lichamenlijk, sociaal, professioneel en ondernemend. De rijen in tabel 3 geven de geïnterviewde personen van het bedrijf Legalcomp weer. In de tabel zijn citaten uit de interviews opgenomen, waarmee beschreven wordt hoe de zes aspecten zijn beïnvloed door de crisis, die de organisatie heeft doorgemaakt.

	Financieel	Geestelijk	Lichamenlijk	Sociaal	Professioneel	Ondernemend
<b>Persoon A</b>	'Uh ja want wij, de twee directeuren hebben hun salaris drastisch verminderd'	'Dat wil niet zeggen dat ik geen zorgen had, maar dat ging niet zo ver'	'Nee, nee ik ben nog nooit bij de huisarts geweest'	'Maar in haar geval wel, want die is er dan gewoon maandag weer, en uh dat is/was lastig af en toe'	'Uh nou misschien wel ja, uh bedoel als noodzaak om te scoren'	'Uhm ja ontplooiën, nou ik had geen tijd om een studie te gaan doen, dat niet'
<b>Persoon B</b>	'Nee, nee, de, de data waarop betaald werd, fluctueerde wat meer dan normaal'	'Nee'	'Lichamenlijk nee ik heb helemaal geen klachten gehad'	'Hm, nou het heeft zeg maar de maanden, na de mededeling tot dat iedereen vertrokken was, dat trekt wel een aantal maanden, dat heeft wel de, de werksfeer beïnvloed'	'Ik denk eerder positief dan negatief'	'Eerst maar eens op de rit krijgen wat we van plan zijn, voordat we met nieuwe plantjes en andere plantjes beginnen'
<b>Persoon C</b>	'Uhm, nou in die periode zijn de salarissen niet geïndexeerd'	'Nou wat ik me zo kan herinneren heeft dat mm weinig, uhm effect gehad, niet echt van invloed geweest'	'Nee'	'Ja mijn vrouw vond het wel een beetje spannend dat uh dat het niet zo goed ging. Maar ja uh, ik ben er wel steeds open over geweest'	'Nee ik heb mijn werk altijd wel serieus genomen, ik zie wel ook altijd uhm anders dan als je persoonlijk iets hebt'	'Nee, ja ik neem sowieso niet zo vaak risico's'
<b>Persoon D</b>	'Uhm, ja om van veertig naar zestien uur te gaan, ja tuurlijk vond ik dat uh je moet inleveren op je salaris en uh ja, dus dat is uh dat vond ik niet zo leuk'	'Ook wel slapeloze nachten ervan gehad natuurlijk'	'Als ik last van hoge bloeddruk heb, dan heeft dat niet met dat te maken'	'Ja natuurlijk want je praat er thuis ook over, je komt de een op de, de andere dag kom je thuis en dan heb je uh ja ik, ik ben nu ook aan de beurt, want dat zeg je dan ook'	'Ik kan me voorstellen dat mensen soms best wel boos zijn en dan het bijtje erbij neergooien, maar ik had zoiets van nee, ik wil de eer aan mezelf houden'	'Ik vind het wel goed zo, ik ken het hier'
<b>Persoon E</b>	'Nee'	'Uhm, nou ik zal niet zeggen dat het me niet in de koude kleren is gaan zitten, of dat ik er geen last van heb gehad'	'Uhm tuurlijk lichamenlijk mogelijk een keer last van mijn rug'	'Want van de mensen die bleven dacht ik echt, what the fuck, waarom blijf jij, bij wijze van spreken'	'Uh ja en op dat moment uhm, ga je door en uh ja ben je professioneel'	'Ik ben dus doorgegaan, en uh, ik kreeg, dat viel geloof ik ook nog samen met een training die ik mocht volgen'

Tabel 3. Citaten van de respondenten uit de vijf afgenomen interviews<sup>3</sup>

### 4.2.1 Financieel aspect

De citaten in tabel 3 geven de effecten op het financiële aspect weer. Vier van de vijf respondenten hebben aangegeven enigszins last te hebben gehad van de crisis, de impact van

<sup>3</sup> De citaten in deze tabel zijn letterlijk uit de transcripten overgenomen.

de crisis op hun financiële gesteldheid verschilde per persoon. Zo vertelde de directeur van Legalcomp bijvoorbeeld dat hij zijn salaris drastisch heeft moeten verminderen, bij een ander was het minder ingrijpend en verschilde de data waarop het salaris gestort werd alleen. Deze uitspraken van de respondenten zijn op financieel privégebied gebaseerd, uit de interviews werd namelijk duidelijk door alle respondenten aangegeven, dat het bij Legalcomp op financieel zakelijkgebied sowieso al op de beurs letten was.

#### 4.2.2 Geestelijk aspect

Nadat op financiële gebied is gekeken wat voor invloed dit op de organisatie had, is gekeken naar het geestelijke aspect, of de crisis van Legalcomp hier een negatieve invloed op heeft gehad bij de respondenten. Al snel werd duidelijk dat meerdere respondenten (drie) wel degelijk zorgen hebben gehad en af en toe een slapeloze nacht, zie tabel 3, maar geen serieuze geestelijke problemen hadden, de twee overige respondenten hebben geestelijk nergens last van gehad gedurende die periode.

#### 4.2.3 Lichamelijk aspect

De geïnterviewde werknemers van Legalcomp hebben geen bijkomstige lichamelijke klachten gehad door de crisis. Hierbij is gevraagd of er extra bezoeken aan de huisarts hebben plaatsgevonden of extra klachten als hoofdpijn en hoge bloeddruk opspeelden in die tijd. Eén werknemer heeft hooguit een keer last van haar rug gehad, zij gaf aan dat dit mogelijk wel uit de crisis is voortgekomen. De belangrijkste citaten hierover zijn terug te vinden in tabel 3.

#### 4.2.4 Sociaal aspect

Aan de respondenten is gevraagd of op sociaal gebied, een negatieve invloed is geweest door de crisis. Dit was opgedeeld in drie categorieën, de sfeer in het huishouden, de sfeer op de werkvloer en de sfeer in de vriendenkring. Hierbij kwam vooral naar voren dat de sfeer op de werkvloer wel degelijk is beïnvloed door de crisis, dit kwam omdat voor een hoop mensen de ontslag aanvraag was ingediend, maar ze waren gedurende die periode nog wel werkzaam bij Legalcomp. De solution sellers hadden er weinig zin meer in en degenen die mochten blijven moesten juist hun beste beentje voor zetten. In het huishouden is door twee respondenten de situatie van Legalcomp uitgebreid besproken. De crisis van Legalcomp heeft daarentegen geen enkele invloed gehad op de sfeer binnen de vriendenkringen van de werknemers. In tabel 3 zijn niet van alle drie de categorieën citaten opgenomen, maar de belangrijkste of meest zeggende per respondent.

#### 4.2.5 Professioneel aspect

Vervolgens is getest bij de respondenten of op professioneel gebied een negatieve invloed is geweest. Hierbij gaven twee respondenten aan dat de crisis van Legalcomp eerder een positieve invloed heeft gehad op hun professionaliteit dan een negatieve invloed. De andere drie respondent gaven aan dat hun professionaliteit niet negatief of positief is beïnvloed door de situatie. Eén respondent kon zich wel voorstellen dat het een negatief effect kan hebben op werknemers, maar dat dit niet voor haar gold. Ter ondersteuning zie tabel 3.

#### 4.2.6 Ondernemend aspect

Ten slotte is gekeken of de crisis van Legalcomp een negatieve invloed heeft gehad op het ondernemende aspect van de respondenten, zie tabel 3 voor citaten. Hierbij gaven vier van de vijf respondenten aan dat er weinig ruimte was voor ontplooiing op het moment van crisis,

maar ze wisten niet helemaal zeker of dat nou echt aan de crisis lag. Een van de respondenten zei namelijk dat dit ook kon komen omdat ze hier zelf misschien geen behoefte meer aan had. De vijfde respondent meldde dat het ondernemende aspect juist positief is beïnvloed door de crisis, omdat ze een extra training mocht volgen tijdens die periode.

#### 4.2.7 Deelconclusie

Op basis van de bovenstaande gegevens kan geconcludeerd worden dat vier van de vijf respondenten op financieel gebied last hebben gehad van de crisis, de mate waarin ze financiële hinder hebben ondervonden verschilt van persoon tot persoon. Geestelijk hebben drie respondenten last gehad van klachten als zorgen en/of slapeloze nachten, maar niks meer dan dat. Lichamelijke klachten bleven bij alle respondenten nagenoeg uit. Sociaal gezien is bij alle vijf de respondenten op de werkvloer de sfeer veranderd door de crisis, thuis zijn alleen de problemen besproken. Professioneel gezien zou het bij twee respondenten eerder positief dan negatief hebben uitgepakt en bij de andere drie is hier geen sprake van. Ten slotte was er weinig ruimte om ondernemend te blijven voor vier respondenten, voor de vijfde was hier wel ruimte voor en mocht zelfs een training volgen.

#### 4.3 Hoe gaat de MKB-onderneming om met de crisissituatie?

In de interviews is op twee niveaus gekeken hoe met de crisis is omgegaan in de organisatie. Er is gekeken wat medewerkers zelf hebben gedaan om met de crisis om te gaan, en wat er vanuit het organisatorisch niveau wel of niet is gedaan tijdens de crisis. In tabel 4 is onderscheid gemaakt tussen deze twee niveaus en in kernwoorden omschreven wat de hoofdpunten waren en wat er is gebeurd ter ondersteuning van het antwoord op deze deelvraag.

	Individueel	Organisatorisch
<b>Persoon A</b>	Doorgaan Begrip opbrengen Uitleg geven	Bedrijf runnen als familie Lunch op dinsdag, uitjes etc. Iedereen werkt in dezelfde ruimte Respect naar elkaar toe Uitleg gegeven Begrip opbrengen
<b>Persoon B</b>	Niks anders gedaan Situatie doorgesproken met vrienden	Interne communicatie verbeterd Gezamenlijke lunch Iedereen werkt in dezelfde ruimte Zakelijke korte boodschap over ontslagen, maar niet onvriendelijk
<b>Persoon C</b>	Distantiëren Situatie doorgesproken met partner	Managementteam meer geïnformeerd dan de rest Uitleg naar de werknemers Rommelige ontslagperiode
<b>Persoon D</b>	Doorgaan Steun bij partner gezocht	Weinig empathie Weinig feedback of begeleiding Sommige punten niet goed afgehandeld, sommige wel
<b>Persoon E</b>	Doorgaan Waarschijnlijk situatie wel met iemand doorgesproken Niet aan de bel betrokken bij de organisatie	Weinig feedback of begeleiding Matige afhandeling ontslagen Uitleg naar de werknemers

Tabel 4. Wat er individueel en vanuit de organisatie is gedaan, om met de crisis om te gaan vanuit het perspectief van de respondenten

De respondenten gaven alle vijf aan dat ze individueel niet iets anders zijn gaan doen, naast wat ze al deden, doorgaan met hun werk. Hierbij gaven vier respondenten aan dat ze naast dat ze gewoon doorgegaan zijn met hun werk, de situatie wel met een naaste doorgesproken hebben.

De organisatie heeft volgens vier van de vijf respondenten uitleg gegeven over de ontstane situatie, waarbij één respondent aangaf dat dit kort en zakelijk was, toen de ontslagen vielen. Twee respondenten gaven aan dat de organisatie kleine dingen als een gezamenlijke lunch, uitjes, werken in dezelfde ruimte en een interne mail heeft ingevoerd na de crisis. Vervolgens gaven twee respondenten aan dat er weinig feedback of begeleiding was, dat dit de aard van de organisatie is, zie quote 1.

***"Ja uhm, nou ik denk dat uh wij hebben echt, echt een bedrijf wat, wat laat iedereen eerst maar roeien als het dan niet gaat dan klop je maar aan, dus dat die mentaliteit."***

Persoon D.

Quote 1. Over het omgaan met een crisissituatie door Legalcomp

Eén respondent gaf aan dat het managementteam meer geïnformeerd is dan de rest van de werknemers. En één respondent gaf aan dat ze graag wat meer empathie had gezien naar de werknemers toe, maar dat dit er waarschijnlijk niet in zit bij de organisatie.

Alle vijf de respondenten gaven ook aan dat de ontslagen niet helemaal soepel zijn verlopen, maar dat dit niet alleen aan het bedrijf te wijten was, maar grotendeels aan externe instanties als de UWV. De groep is uit elkaar gehaald waarin, de ene groep werd verteld dat ze mochten blijven en de andere groep kreeg te horen dat er een ontslagaanvraag werd ingediend. De reacties hierop varieerde van begrip tot boosheid. De periode die daarna volgde had geen positieve invloed op de stemming binnen het bedrijf, omdat de werknemers die ontslagen werden nog een tijd werkzaam waren bij Legalcomp.

#### 4.3.1 Deelconclusie

Doorgaan met hun werk en de situatie doorspreken met een naaste is wat de respondenten hebben gedaan om met de crisis om te gaan. Het bedrijf zelf heeft een kort en bondige uitleg gegeven over het ontslag en de ontstane situatie naar de werknemers toe, maar volgens sommige was er te weinig uitleg, feedback en empathie in die periode. Niet iedereen was dus even blij met de manier waarop Legalcomp deze ontslagperiode heeft aangepakt. De groep werd tijdens de mededeling in tweeën opgesplitst en heeft toen te horen gekregen dat de ene groep zou blijven en dat voor de andere groep ontslag aangevraagd zou worden. Deze ontslagperiode is niet helemaal soepel verlopen, dit viel niet alleen aan het bedrijf te wijten, maar ook aan instanties, zoals UWV, waarmee je te maken krijgt bij een ontslagaanvraag voor medewerkers.

#### 4.4 Hoe leert de MKB-onderneming van de crisissituatie?

Door middel van de interviews is gekeken of er geleerd is door Legalcomp. Net als bij de vorige deelvraag is er op twee niveaus naar de situatie gekeken, in dit geval: individueel- en organisatieniveau. Daarnaast is gekeken of eventuele veranderingen zijn doorgevoerd op het



gebied van de dienst die ze leveren of in de bedrijfsvoering op basis van de crisis die ze hebben doorgemaakt.

#### 4.4.1 leren op individueel niveau

Ter ondersteuning van deze deelparagraaf is tabel 5 toegevoegd, deze bevat citaten van de respondenten. Individueel gaven de respondenten aan dat ieder wel wat had geleerd. Persoon A gaf aan dat hij ‘al eerder met dit bijltje had gehakt.’ Ook noemt hij de instantie UWV, die een complicerende factor speelde, wanneer dingen zorgvuldig dienen te worden uitgevoerd. Hij gaf aan dat er geen veranderingen in gedrag of kennis hebben opgetreden.

Persoon B gaf aan dat hij kennis heeft opgedaan door het proces te doorlopen. Tijdens eerdere werkzaamheden bij andere bedrijven heeft hij ook reorganisaties meegemaakt, maar nog nooit dat de helft van het personeelsbestand eruit ging. Hij heeft geleerd dat hoe hard je ook werkt of hoe goed je je best doet, dingen niet altijd maakbaar zijn, zoals de markt aan wie ze tevergeefs negen maanden hebben geprobeerd te verkopen. Wanneer ze mensen aannemen, vraagt hij hen ook of ze het zich kunnen veroorloven als het binnen het bedrijf misgaat.

	Individueel niveau	Organisatieniveau
<b>Persoon A</b>	‘Nee ik had in mijn vorige baan een aantal keren met hetzelfde bijltje gehakt, dus uh nee daar heb ik weinig van geleerd. Nou ja ik heb, het enige wat ik, want ik ervan geleerd, zo ver je dat leren noemt, wat ik ervan geleerd heb is dat je probeert dingen zorgvuldig te doen en dan moet je zaken doen met een instantie als het UWV’	‘Oh dat is, dat is helemaal niet aan de orde.’
<b>Persoon B</b>	‘Ik denk wat ik net al zei: dat niet alles maakbaar is dat is eigenlijk wel het belangrijkste les en uh het is te mooi om te denken dat als je maar hard genoeg werk dat het altijd je kant op, want het is gewoon niet zo helaas.’	‘Ik denk dat de grootste lessen toch wel door de eigenaren geleerd zijn.’
<b>Persoon C</b>	‘Ja ik ben veel kritischer geworden.’	‘Ik denk dat iedereen wel kritischer is geworden.’
<b>Persoon D</b>	‘Ja, t is wel dat ik mezelf een stukje beter ben leren kennen. Dat is, dat is het ja.’	‘Ja ik denk dat zij er ook wel van geleerd hebben.’
<b>Persoon E</b>	‘Nou ik zou niet zeggen dat ik er niks van geleerd heb hoor, dat zeg ik niet. Maar uh het is meer de houding, weet ik denk gewoon dat ik een hele erge overlevingshouding heb en dat ik altijd gewoon naar de situatie kijk, wat is er aan de hand, oké wat kan ik hiermee... Kan ik hier iets mee?’	‘Pff, dat ik al zo lang na moet denken ik bijna al een nee he?’

Tabel 5. Citaten van de respondenten over leren op individueel – en organisatorisch niveau

Steeds vaker de bal terugkaatsen en vragen stellen is een verandering geweest in het gedrag van Persoon C als gevolg van de crisis. Hij vindt dat te weinig ideeën getest worden op

haalbaarheid, in de zin van: er worden ideeën geopperd en dan zonder te testen dingen gebouwd. Er wordt niet getest of het idee zinvol is.

Persoon D geeft aan dat een stukje zelfkennis is vergroot door de crisis, maar dat er in het gedrag geen veranderingen hebben plaatsgevonden. Zij ziet de crisis meer als een leerschool.

Persoon E zegt geen veranderingen in kennis of gedrag doorgemaakt te hebben als gevolg van de crisis. Ze wil niet zeggen dat ze niks heeft geleerd, maar ze is met de situatie omgegaan zoals ze dat met elke situatie doet.

#### 4.4.2 leren op organisatieniveau

Hierbij gaven twee respondenten aan dat er niet op organisatieniveau geleerd is, dus als gezamenlijke groep binnen de organisatie. Een van de respondenten geeft aan dat hij denkt dat de meeste lessen toch wel door de eigenaren zijn geleerd, wat in tegenstrijd is met wat Persoon A aangeeft in het individuele gedeelte van deze paragraaf. De andere twee respondenten gaven aan dat ze denken dat er wel iets is geleerd op organisatieniveau, zo denkt een respondent dat iedereen wel kritischer is geworden binnen de organisatie. Een van de respondenten gaf ook aan dat hij wel had gehoopt dat er na de crisissituatie, meer een vechtersmentaliteit was ontstaan. Om deze data te ondersteunen zijn er citaten hierover opgenomen in tabel 5, die terug te vinden is in de vorige deelparagraaf.

#### 4.4.3 Veranderingen in dienst en bedrijfsvoering

Alle vijf de respondenten gaven aan dat in zowel de dienst als in de bedrijfsvoering geen veranderingen zijn doorgevoerd naar aanleiding van de crisis. Tuurlijk zijn er wel dingen veranderd, maar dit heeft niet samengehangen met de crisis. Ze weten dat het product voor buitenstaanders onverkoopbaar lijkt en dat meer moeite kost om de dienst te verkopen, dan dat ze in het begin dachten.

#### 4.4.4 Deelconclusie

Individueel is het meeste geleerd van de crisis, vier van de vijf, zeggen enigszins te hebben geleerd van de crisis op hun manier, zoals vaker de bal terugkaatsen, zelfkennis vergroten en geleerd dat dingen niet maakbaar zijn ook al werk je nog zo hard. Op organisatieniveau was volgens twee respondenten niets geleerd en drie 'denken' van wel. Zo denken ze dat de eigenaren het meeste hebben geleerd van de crisis, en dat de gehele organisatie wat kritischer is geworden, maar dit weten ze dus niet zeker. Tot slot zijn er geen veranderingen doorgevoerd in de bedrijfsvoering of dienst naar aanleiding van de crisis.

### 4.5 Wat kan geleerd worden van de experts op het gebied van ondernemerschap?

De Legalcomp case is voorgelegd aan drie experts op het gebied van ondernemerschap, zij hebben hun expertise en ervaring gebruikt om te reflecteren op de data-analyse van de Legalcomp case. De reflectie is gedaan op basis van een vooraf opgestelde gestructureerde vragenlijst, bestaande uit vragen over de Legalcomp case. In de methode van dit hoofdstuk wordt de vragenlijst verder besproken.

#### 4.5.1 negatieve aspecten

De zes negatieve aspecten die op kunnen spelen tijdens een crisissituatie zijn voorgelegd aan de experts. Hen is gevraagd of ze herkenningspunten zien in de Legalcomp case en wat hun

advies zou zijn om de negatieve invloed van deze aspecten te verminderen. Ervaring heeft de experts geleerd dat de zes negatieve aspecten opspelen bij andere bedrijven, die een crisissituatie te boven zijn gekomen. De zes negatieve aspecten hangen nauw met elkaar samen en de mate van invloed ook, het is daarom lastig te zeggen welk aspect als eerste opspeelt. Het opleidingsniveau van de medewerkers is ook van invloed op de mate waarin het negatieve aspect opspeelt, zo zal het management creatiever met de situatie omgaan, dan het lager uitvoerende personeel, zie quote 2, voor een citaat van expert 1 hierover.

Om de negatieve invloed van de aspecten te verminderen is communicatie uiterst belangrijk: daar valt of staat alles mee. De medewerkers zijn het sociaal kapitaal van de organisatie en het is belangrijk om dat te blijven gebruiken. Dit kan gedaan worden door medewerkers te betrekken bij de situatie, ook zij merken namelijk dat er iets mis is binnen de organisatie. Met open en eerlijke en frequente communicatie bereikt de organisatie het meest. Laat dit wekelijks terug komen, één keer de situatie naar de medewerkers communiceren is niet genoeg. Dit geldt ook voor de werknemers naar de het bedrijf toe, communiceer met elkaar of schakel als bedrijf een coach in die hierbij kan helpen.

*Het verschil dat je ziet, is dat de mensen, de lagere inkomens..., vaak is dat toch wel productiepersoneel... die vallen wat meer terug in angst en zijn bang om hun baan kwijt te raken en het management wordt dan wat creatiever. Het kantoor en middenmanagement, die gaan niet bij de pakken neerzitten..., daar wordt ook gepraat, maar wel doorgedaan met het werk.*

Expert 1 - Accountant/ervaringsdeskundige

Quote 2. Over de invloed van het opleidingsniveau op de negatieve aspecten na een crisissituatie

#### 4.5.2 Omgaan met de crisissituatie

Vanuit de Legalcomp case is onderscheid gemaakt tussen hoe de werknemers met de situatie zijn omgegaan en hoe het organisatorisch niveau hiermee is omgegaan. Dit is voorgelegd aan de experts. Het verschilt per organisatie en situatie wat er door het organisatorisch niveau en de medewerkers gedaan wordt om met de crisissituatie om te gaan. De leidinggevende heeft de rol om hier wat mee te doen, het is namelijk karakter afhankelijk hoe medewerkers reageren op de situatie. Zelfs als de intentie van het organisatorisch niveau goed is, kan dit door persoonlijke perceptie een andere uitkomst hebben. Dat blijft een lastige situatie.

Het is logisch dat het managementteam meer geïnformeerd wordt dan de rest, want vanuit het organisatorisch niveau kun je niet alles met iedereen delen, maar probeer als bedrijf de mensen van de organisatie op de hoogte te houden, want dit kan invloed hebben op de houding van de medewerkers. Zorg dat elke medewerker weer aanhaakt bij het bedrijf en dat de neuzen dezelfde kant op staan.

Advies van alle drie de experts is: betrek de medewerkers bij de crisissituatie en zorg voor meer en een frequentere toelichting van de situatie. Maak medewerkers, voor zover dat past bij hun functie, verantwoordelijk voor de doorgroei van het bedrijf. Vraag aan medewerkers wat zij nodig hebben om door te kunnen. Quote 3 geeft een citaat weer van het advies van een expert.

*Je zou de nog aanwezige medewerkers kunnen betrekken bij een terugblik, of noem het een evaluatie. In plaats van een beoordelings- of functioneringsgesprek zou je dit een jaargesprek of een voortgangsgesprek kunnen noemen. Hierbij kan worden doorgevraagd over hoe de medewerker terugblik op de afgelopen periode en het doorlopen proces, hoe het nu met de medewerker is, wat heeft de medewerker nodig en wat signaleert de medewerker waarmee je als organisatie je voordeel kunt doen? De medewerkers zijn immers de ogen en oren van een organisatie.*

Caroline Bongers – Stichting MKBDoorgaan.nl

Quote 3. Citaat van expert met advies om medewerkers te betrekken na zo'n crisissituatie

#### 4.5.3 Leren van de crisissituatie

Aan de experts is gevraagd wat de relevantie van leren is voor een organisatie als Legalcomp, hoe vaak de experts zien dat organisaties werkelijk iets leren van een dergelijke crisis en waar het verschil tussen het leren op individueel niveau en organisatieniveau vandaan komt.

Het is belangrijk voor organisaties om te leren, als de organisatie verder wilt ontwikkelen en groeien, de organisatie zal in staat moeten zijn om zichzelf een spiegel voor te houden. Wat er precies geleerd wordt en in hoeverre is onderworpen aan de situatie. In quote 4, staat een citaat om deze uitspraken te ondersteunen.

Wanneer leren bedrijven nou echt wat van een crisis? Door de experts worden geen concrete cijfers genoemd wanneer een organisatie echt iets leert van een crisissituatie, maar vaak leert een organisatie wel wat van de crisis. De organisatie weet dan bijvoorbeeld beter hoe ze een dergelijke situatie aan moeten pakken met de daarbij komende processen en signalen die ze moeten opvangen als het misgaat.

Het feit dat medewerkers individueel het idee hebben dat ze leren, maar dit uitblijft bij op organisatieniveau, hangt samen met de communicatie. Medewerkers kunnen fouten oppikken, maar het idee hebben dat dit op managementniveau niet wordt opgepakt, omdat de invloed van de medewerkers hierop vrij beperkt is. Voor het management is het belangrijk om open te staan voor de adviezen van de medewerkers van de organisatie, zij zien vaak weer andere punten dan het management. Wanneer de organisatie wel veranderd, maar hier de medewerkers niet juist bij betreft, wekt dit bij de medewerkers de indruk dat de organisatie niks leert.

*Het leeraspect voor bedrijven niet anders is dan voor mensen, ... Als je wilt ontwikkelen, als je wilt verbeteren dan moet je kijken naar de dingen die je gedaan hebt. Dan moet je reflecteren dan moet je in de spiegel kijken... En leren is nodig om verder te komen.*

Jeanne Martens – Promovendus aan de Vrije Universiteit Amsterdam & Ondernemer

Quote 4. Expert over de relevantie van leren voor organisaties

#### 4.5.4 Deelconclusie

Volgens de drie experts spelen de zes negatieve aspecten zeker op bij organisaties die een crisissituatie te boven zijn gekomen. De invloed van en de mate waarin een negatief aspect opspeelt hangt samen met de andere negatieve aspecten en het opleidingsniveau van de medewerkers. Communicatie kan ingezet worden als een belangrijke factor om de negatieve invloed van de aspecten te verminderen.

Het verschilt per bedrijf en per persoon hoe er met een crisissituatie omgegaan wordt, hierbij is karakter heel bepalend. De acties die worden ondernomen op organisatorisch niveau en door de medewerkers om met de situatie om te gaan, kunnen anders geïnterpreteerd worden dan de intentie was, ook dit hangt samen met karakter. Om alle neuzen in de organisatie dezelfde kant op te krijgen, is het belangrijk om als organisatie de medewerkers te betrekken bij de crisis en te vragen wat zij nodig hebben om door te kunnen gaan.

Om te blijven groeien en te blijven ontwikkelen is het voor een organisatie van belang om te leren. Zo zie je volgens de experts dat organisaties vaak leren na het te boven komen van een crisissituatie, alleen wordt dit niet altijd opgemerkt door iedereen binnen de organisatie. Dit geeft medewerkers het idee dat het leerproces uitblijft bij de organisatie, maar dat op individueel niveau wel geleerd wordt. Hierbij speelt communicatie een grote rol, betrek medewerkers bij het proces en vraag hun input.

Ondanks dat er grote lijnen van overeenkomsten zijn tussen dergelijke crisissituaties, is elke situatie en organisatie uniek en zo moeten ze ook behandeld worden.

## 4.6 Resultatenanalyse

Het theoretisch kader van dit onderzoek is gebruikt om een vragenlijst op te stellen voor de respondenten van Legalcomp, de verkregen data onder de Legalcomp respondenten is daarna voorgelegd aan experts op het gebied van ondernemerschap en in tabel 6, is al deze informatie naast elkaar gelegd en geanalyseerd. Op verschillende plekken in tabel 6 is te zien dat de data verkregen onder de Legalcomp respondenten nog niet overal de theorie bevestigd, maar de experts bevestigen de theorie wel en duiden aan waarom de data van Legalcomp, niet op alle plaatsen voldoet aan de theorie.

	Theorie	Legalcomp data	Expert data
<b>Negatieve aspecten</b>	De theorie geeft weer dat er zes aspecten zijn, financieel, geestelijk, lichamenlijk, sociaal, professioneel en ondernemend, die een negatieve invloed kunnen uitoefenen op de ondernemer na ondernemingsfalen.	Vanuit de interviews blijkt dat de respondenten van Legalcomp vooral financieel, geestelijk, sociaal en ondernemend gezien last hadden van de negatieve aspecten. De overige twee aspecten; lichamenlijk en professioneel speelden amper op bij de respondenten.	De experts geven aan dat de negatieve aspecten opspelen bij organisaties tijdens en na een crisissituatie. Welke aspecten er precies opspelen en in welke mate is afhankelijk van de situatie en de persoon. Zet communicatie in als middel om de negatieve invloed van de aspecten te verminderen.
<b>Rol van de organisatie tijdens crisis</b>	Het is van belang om tijdens een crisis helder en duidelijk te communiceren met de medewerkers. Zorg dat de juiste informatie via de juist kanalen medegedeeld wordt. Voldoende informatie, tijdige, duidelijke en eerlijke communicatie daar gaat het om. Ben bereikbaar voor de medewerkers.	De handelingen van het bedrijf worden door de respondenten allemaal anders geïnterpreteerd. Zo zeggen sommige dat er juist is gehandeld door de organisatie en andere vinden dat er bijvoorbeeld te weinig empathie is geweest.	Hierbij is communicatie uiterst belangrijk. De verschillende percepties duiden op te weinig of niet de juiste communicatie naar de medewerkers toe. Medewerkers zijn niet allemaal hetzelfde, dus niet bij iedereen werkt dezelfde handwijze.
<b>Rol van de medewerkers tijdens crisis</b>	Het is belangrijk dat medewerkers hun werk serieus blijven nemen, de zaken niet te licht opvatten en respect hebben voor de organisatie. Op die manier wordt de situatie eerder onder controle gehouden en kan er weer effectief gefunctioneerd worden.	De medewerkers zijn hun werk serieus blijven nemen en gewoon doorgaan. Ze zijn allemaal serieus over de crisissituatie. Het wordt niet duidelijk of ze echt rekening hebben gehouden met het management.	Het karakter van de medewerkers is bepalend voor de omgang met de situatie. Zelf als de intentie van een bedrijf goed is kan dit anders geïnterpreteerd worden. Door de medewerkers te betrekken en ze consequent een toelichting te geven, kan dit beïnvloed worden.
<b>Leren van crisis</b>	Leren is een verandering die in de organisatie opspeelt dit betreft kennis en/of gedrag. Dit is een proces dat na verloop van tijd plaatsvindt. Ervaring wordt omgezet in kennis.	Bij meerdere respondenten hebben er veranderingen plaatsgevonden in kennis en/of gedrag, maar niet bij iedereen. De organisatie leek in de ogen van de respondenten weinig tot niks geleerd te hebben.	Als een organisatie wil groeien moet er geleerd worden door de organisatie. Vaak leert een organisatie wel wat van een crisis, zo weten ze beter hoe ze een dergelijke situatie aan moeten pakken en vangen ze eerder signalen op van een crisis.
<b>Barrières van leren</b>	Zowel individueel als op organisatieniveau kan het leren van een crisis belemmerd worden door twee barrières: namelijk door een technische- of sociale barrière.	Volgens de respondenten is op organisatieniveau weinig geleerd en zijn er geen veranderingen doorgevoerd in de bedrijfsvoering of dienst.	Medewerkers denken dat individueel wel geleerd is, maar dat dit uit is gebleven op organisatieniveau, omdat dit niet juist gecommuniceerd wordt. Betrek de medewerkers bij veranderingen en communiceer veranderingen met ze.

Tabel 6. Analyse van het theoretisch kader en de verkregen data

Uit de analyse blijkt dat de zes negatieve aspecten die opspelen bij ondernemers na bedrijfsbeëindiging ook op kunnen spelen bij een gehele MKB-organisatie na en tijdens een crisis. De experts geven hierin aan dat niet alle negatieve aspecten even zwaar opspelen, omdat dit situatie- en persoonsafhankelijk is.

De manier van communiceren van de organisatie tijdens een crisis is volgens de theorie erg belangrijk, dit kan invloed hebben op de crisissituatie. Bij Legalcomp zie je terug dat de acties die de organisatie heeft ondernomen niet bij iedereen hetzelfde geïnterpreteerd worden. Volgens de experts heeft dit inderdaad te maken met de manier van communiceren, wat dus in het theoretisch kader ook al naar voren komt.

Uit de analyse van de medewerkers en hun rol in de crisissituatie blijkt, dat de manier waarop de respondenten van Legalcomp gehandeld hebben redelijk overeenkomt met de theorie. Hierbij vullen de experts aan dat karakter ook invloed heeft op de manier waarop een medewerker handelt tijdens een crisis en dus op de uitkomsten van een crisis.

De theorie over leren beschrijft dat geleerd wordt wanneer een verandering in kennis of gedrag optreedt. Bij de respondenten van Legalcomp is dit individueel wel bij sommige respondenten gebeurd, maar niet bij de organisatie volgens de respondenten. Volgens de experts zie je soms pas of er iets geleerd is als zich een gelijkende situatie voordoet. Er worden dan eerder signalen opgevangen en het afhandelen van de situatie gaat beter.

Het leren kan zowel op individueel als op organisatieniveau belemmerd worden, door technische of sociale barrières. Er zou op organisatieniveau niks geleerd zijn volgens de Legalcomp respondenten, maar de experts lijken dit sterk, zeker nu het bedrijf gegroeid is. Dit heeft eerder te maken met lek aan communicatie naar de medewerkers toe vanuit de organisatie.

## 5. Conclusies en vervolgonderzoek

In dit hoofdstuk zullen de conclusies uit dit onderzoek, gemaakt aan hand van het theoretisch kader en de verkregen onderzoeksresultaten, besproken worden. Door middel van de conclusie wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag van dit onderzoek. Daarnaast zullen er suggesties worden gedaan voor een eventueel vervolgonderzoek.

### 5.1 Conclusies

Onderzoek naar ondernemerschap is de laatste twee decennia steeds populairder geworden, vooral de succesverhalen van ondernemers worden hierbij belicht. Naar de keerzijde van ondernemen 'het falen', wordt nog aanzienlijk minder onderzoek gedaan, terwijl dit juist een leerproces voor de ondernemer en andere belanghebbende met zich mee kan brengen. Ondernemingsfalen wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het stopzetten van enige betrokkenheid bij de onderneming, omdat deze niet heeft voldaan aan de door de ondernemer vastgestelde minimumdrempel voor economische levensvatbaarheid; een misstap die kan leiden tot grote consequenties voor de onderneming.' Organisaties die in de problemen komen, ook wel 'een crisis' genoemd in dit onderzoek, en dit te boven weten te komen, vallen ook onder deze definitie. Op deze organisaties spitst dit onderzoek zich toe. Deze scriptie vormt een eerste verkenning naar de gevolgen die voort kunnen vloeien uit een crisis voor de gehele MKB-organisatie. Het doel van dit onderzoek is dan ook om meer inzicht te krijgen in de manieren waarop een MKB-organisatie wordt beïnvloed door ondernemingsfalen in de vorm van crisis. Om dit te realiseren is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Op welke manier(en) wordt een MKB-organisatie beïnvloed door ondernemingsfalen, nadat deze organisatie een crisis te boven is gekomen, die het voortbestaan van de organisatie heeft bedreigd?* Er is desk- en fieldresearch uitgevoerd om antwoord te geven op deze onderzoeksvraag. Hierbij is literatuur verzameld over het centrale thema: het te boven komen van een crisissituatie. Deze literatuur is verdeeld over vier hoofdthema's: crisis binnen (MKB) organisaties, negatieve aspecten na ondernemingsfalen, omgaan met een crisissituatie en organisatieleren.

De enkelvoudige casestudy van dit onderzoek is uitgevoerd bij het bedrijf Legalcomp. Om de anonimiteit te waarborgen is een fictieve naam gekozen voor dit bedrijf. Legalcomp levert een zogenaamde compliance dienst aan haar klanten, waarbij ze voor de compliance van producten zorgen. Op dit moment gaat het goed met de organisatie. Echter, een aantal jaren terug heeft het bedrijf een crisissituatie doorgemaakt, die het voortbestaan van de organisatie bedreigd heeft. Het verkopen van hun dienst bleek namelijk lastiger dan in eerste instantie gedacht werd. Bedrijven gaan zich vaak pas met compliance van producten bezighouden als ze daartoe gedwongen worden. Legalcomp dacht door veranderende wet- en regelgeving van de overheid, dat ze zich beter konden plaatsen op de markt. Dit bleek een verkeerde inschatting en na negen maanden zonder resultaat, heeft het bedrijf rigoureuze stappen moeten nemen om te overleven. Het heeft Legalcomp daarna twee jaar gekost om weer boven break-even te komen.

Er kan geconcludeerd worden dat vier van de zes aspecten een negatieve invloed hebben gehad op de respondenten van Legalcomp. In dit bedrijf hadden de volgende negatieve aspecten invloed: het financiële-, het geestelijke-, het sociale- en het ondernemende aspect.



Bij Legalcomp is op individueel- en organisatorisch niveau onderzocht hoe er met de crisissituatie is omgegaan. Daaruit volgt dat op individueel niveau gekozen is om door te gaan met de normale werkzaamheden en de situatie door te spreken met een naaste. De handelingen die op organisatorisch niveau zijn uitgevoerd om met de crisissituatie om te gaan zijn verschillend geïnterpreteerd door de respondenten, zowel positief als negatief.

Individueel is er het meeste geleerd van de crisissituatie, op basis van kennis en gedrag. Op organisatieniveau is volgens de perceptie van de respondenten minder geleerd dan op individueel niveau. Er kunnen geen concrete voorbeelden genoemd worden van wat nou daadwerkelijk is geleerd op organisatieniveau.

Van de experts op het gebied van ondernemerschap kan geleerd worden dat de zes negatieve aspecten bij organisaties opspelen die een crisissituatie te boven zijn gekomen. De mate waarin een aspect opspeelt hangt samen met de andere aspecten en het opleidingsniveau van de werknemers. De omgang met de crisissituatie verschilt van persoon tot persoon en van bedrijf tot bedrijf, hierbij is karakter een bepalende factor, ook de interpretatie van deze acties verschillen van persoon tot persoon. Als je wilt groeien als organisatie moet je leren. Zo zie je vaak pas dat organisaties wat geleerd hebben van de crisis, als zich een soortgelijke situatie voordoet. Wanneer medewerkers het idee hebben dat het leren op organisatieniveau uitblijft hangt dit samen met de communicatie van bovenaf. Communicatie speelt een hele belangrijke rol tijdens en na een crisis, zo kunnen de negatieve aspecten verminderd worden, de omgang met de situatie bevordert en zo ook het leren van de crisissituatie.

Dus om antwoord te geven op de onderzoeksvraag: *Op welke manier(en) wordt een MKB-organisatie beïnvloed door ondernemingsfalen, nadat deze organisatie een crisis te boven is gekomen, die het voortbestaan van de organisatie heeft bedreigd?*

Een onderneming wordt zeker door de zes negatieve aspecten beïnvloedt, maar de negatieve invloed is afhankelijk van de communicatie binnen de organisatie en het opleidingsniveau van de werknemers. De manier waarop de medewerkers en het bedrijf met de crisis omgaan en hoe het ervaren wordt, verschilt van persoon tot persoon en beïnvloedt dus de gehele organisatie. Door te communiceren met de werknemers en te vragen wat de medewerkers nodig hebben om met de crisis om te gaan, kan de organisatie meer grip krijgen op de situatie. Op het individuele leeraspect heeft een medewerker zelf invloed, maar op organisatieniveau dient er met de medewerkers gecommuniceerd te worden anders hebben zij het idee dat het leren op organisatieniveau uitblijft. De mate waarin en de manieren waarop een MKB-organisatie wordt beïnvloed door een crisissituatie valt of staat met de communicatie binnen de organisatie.

## 5.2 Vervolgonderzoek

In deze paragraaf worden op basis van de verkregen en geanalyseerde data aanbevelingen gedaan voor een eventueel vervolgonderzoek. Hierbij is de verkregen data die niet is gebruikt voor de onderzoeksresultaten maar wel interessant kan zijn voor een vervolgonderzoek besproken.

Aan de respondenten van Legalcomp is onder andere gevraagd hoeveel werkdagen/uren ze wekelijks maken en wat hun functie is binnen het bedrijf. Met deze gegevens is niks gedaan in de resultaten van dit onderzoek. Het blijkt dat respondenten die geen volle werkweek maken, of niet in het management werkzaam zijn, minder tevreden zijn met de afhandeling van de crisissituatie. Een volgend verkennend onderzoek zou zich kunnen focussen op de relevantie van de functie en het aantal werkuren/dagen en of dit effect heeft op de perceptie en ervaring van een crisissituatie.

In dit onderzoek zijn er interviews gehouden onder de respondenten van Legalcomp die de crisissituatie hebben meegemaakt en nog steeds werkzaam zijn bij de organisatie, hierbij zijn de ontslagen werknemers buiten beschouwing gelaten. In een vervolgonderzoek zou gekeken kunnen worden op welke manier de ontslagen werknemers van een MKB-organisatie worden beïnvloed, door de crisissituatie op basis van de zes negatieve aspecten, de omgang met de situatie en wat zij ervan geleerd hebben.

De experts op het gebied van ondernemerschap gaven vanuit hun expertise aan dat communicatie enorm belangrijk is om zowel de negatieve aspecten te verminderen, de omgang met de situatie te verbeteren en om het leeraspect te vergroten. In een vervolgonderzoek zou het belang van communicatie tijdens een crisissituatie nauwkeuriger onderzocht kunnen worden.

## 6. Reflectie

Het schrijven van dit onderzoek heb ik als ontzettend leerzaam ervaren, zowel de rol die ik als onderzoeker heb aangenomen als de inhoudelijke informatie die ik heb verzameld tijdens dit onderzoek. Dit onderzoek heb ik mogen schrijven bij het lectoraat Entrepreneurship, waardoor ik de kans had om met verschillende onderzoekers samen te werken die mij zowel inhoudelijke feedback hebben gegeven als begeleiding tijdens het proces. In dit hoofdstuk wordt een persoonlijke reflectie gegeven bestaande uit een inhoudelijke reflectie en een reflectie op het onderzoeksproces.

### 6.1 Inhoudelijke reflectie

In de inhoudelijke reflectie zal het verschil tussen het onderzoeksplan en het eindrapport van dit onderzoek worden besproken. De keuzes die zijn gemaakt omtrent de veranderingen zullen beargumenteerd worden en de twijfelpunten besproken.

Beginnend met de onderzoeksvraag uit het onderzoeksplan: *Wat zijn de leereffecten die zich voor doen voor een MKB-organisatie, nadat deze organisatie een crisis, die het voortbestaan van de organisatie bedreigd heeft, heeft meegemaakt?*

De onderzoeksvraag uit het eindrapport: *Op welke manier(en) wordt een MKB-organisatie beïnvloed door ondernemingsfalen, nadat deze organisatie een crisis te boven is gekomen, die het voortbestaan van de organisatie heeft bedreigd?*

De onderzoeksvraag uit het eindrapport is deels veranderd. Deze keuze is gemaakt, omdat ik vond dat de eerste onderzoeksvraag de lading van de resultaten uit het onderzoek niet volledig dekte. Uit de resultaten kwam veel meer naar voren dan alleen de leereffecten die zich voordoen. Zo komt er bijvoorbeeld een stukje in de resultaten aanbod, over de perceptie van de medewerkers op de omgang met de situatie en over de invloed van bepaalde negatieve aspecten naar aanleiding van zo'n crisissituatie. De volgende definitie is namelijk in het onderzoeksplan gesteld aan leereffecten: "Leren is het proces waarbij een relatief stabiele verandering in stimulus-responsrelaties wordt ontwikkeld als gevolg van functionele omgevingsinteractie via de zintuigen" (Lachman, 1997). Leereffecten doen zich dus voor wanneer er daadwerkelijk iets is geleerd en op basis van de gestelde deelvragen kan ik niet stellen of daadwerkelijk op al die punten iets is geleerd door de organisatie.

In de deelvragen van het eindrapport ten opzichte het onderzoeksplan hebben ook enige veranderingen plaatsgevonden. Zo zijn deelvragen aangepast en toegevoegd, hierbij laat ik de theoretische deelvragen buiten beschouwing, omdat qua inhoud van het theoretisch kader geen wijzigingen zijn doorgevoerd. De opgestelde deelvragen uit het onderzoeksplan zijn:

1. Wat zijn de sociale, economische, psychologisch en fysiologische, professionele en ondernemende gevolgen voor de gehele MKB-onderneming na een crisis?
2. Hoe gaan MKB-ondernemingen om met de nasleep van de crisis?
3. Hoe leren MKB-ondernemingen van de nasleep van de crisis?

In het eindrapport zijn de deelvragen als volgt:

1. Hoe is de crisissituatie ontstaan bij de MKB-organisatie?
2. Wat zijn de financiële, geestelijke, lichamelijke, sociale, professionele en ondernemende negatieve effecten voor de gehele MKB-organisatie tijdens of na een crisis?
3. Hoe gaat de MKB-organisatie om met de crisissituatie?
4. Hoe leert de MKB-organisatie van de crisissituatie?
5. Wat kan geleerd worden van experts op het gebied van ondernemerschap?

De deelvragen 1 en 5 zijn toegevoegd in het eindrapport en de overige deelvragen zijn veranderd naar een specifieke MKB-organisatie in plaats van algemeen MKB-organisaties omvattend. Deze veranderingen zijn doorgevoerd, omdat in plaats van een meervoudige casestudy, wat het plan was in het onderzoeksplan, een enkelvoudige casestudy is uitgevoerd met expertinterviews, de reden voor deze keuze wordt hieronder in de reflectie verantwoord.

Het onderzoeksplan was ingezet op het doen van een meervoudige casestudy, hierbij zouden onder drie MKB-organisaties, vijf interviews per organisatie afgenomen worden. Ondanks dat de vraag naar MKB-organisaties die mee wilden werken aan mijn onderzoek via vele kanalen is uitgezet, heeft er maar één MKB-organisatie meegewerkt aan mijn onderzoek. Na het doen van de vijf interviews, voelde mijn onderzoek niet 'af'. Daarom is in overleg met mijn begeleiders Schrama Msc en Dr. Wakkee, besproken dat er drie expertinterviews gehouden zouden worden, om zo een extra dimensie aan mijn resultaten toe te kunnen voegen.

Uiteindelijk hebben er dus in totaal acht interviews plaatsgevonden, waarvan vijf bij Legalcomp en drie onder de experts. Bij Legalcomp wilde ik graag mensen spreken die de crisissituatie hadden meegemaakt en nu nog steeds werkzaam zijn bij de organisatie. De vijf respondenten die ik heb gesproken waren de enige die voldeden aan deze eis. Dit is meteen een beperking van mijn onderzoek. Het had voor een hogere validiteit van mijn onderzoek gezorgd als ik voor mijn enkelvoudige casestudy meer dan vijf mensen had kunnen interviewen die de crisis meegemaakt hadden en nog werkzaam waren bij Legalcomp. Door tijdsgebrek was ik genooddaakt om slechts drie experts te interviewen, wanneer er meer tijd voor het onderzoek had gestaan, had ik er meerdere experts kunnen interviewen, bijvoorbeeld twee accountants, twee academici en twee consultants.

Een twijfelpunt tijdens dit onderzoek was het feit dat 5/4 van de respondenten van Legalcomp bestond uit medewerkers uit de organisatie en 1 respondent de eigenaar was. Hun perceptie op de situatie verschilden van persoon tot persoon, wat ook logisch is, maar dat maakt het wel lastiger om te onderzoeken wat er nou daadwerkelijk is gebeurd, hoe is er met de situatie is omgegaan op organisatorisch niveau en wat is er nou echt geleerd. Dit was misschien beter te onderzoeken geweest als je de oude situatie en de nieuwe naast elkaar zou leggen. Een ander twijfelpunt wat mij aan het denken zette tijdens de interviews, was dat meerder respondenten zeiden, 'ja het is al zo lang geleden die crisissituatie'. De periode die er zat tussen de crisissituatie en de interviews speelt hier een belangrijke rol. De respondenten zijn twee jaar nadat de crisissituatie heeft plaatsgevonden geïnterviewd. Het is dus logisch dat de respondenten het lastig vonden om te oordelen over bepaalde dingen in die tijd. Niemand weet meer wat er precies gebeurd is en hoe je daarbij voelde. Waarschijnlijk

als ik de interviews had afgenomen gelijk na de crisissituatie, dan waren er hele andere resultaten vergaard.

## 6.2 Reflectie op het onderzoeksproces

Ik heb geen onderzoeken kunnen vinden over wat het te boven komen van een crisissituatie met een MKB-organisatie doet, dit wil niet zeggen dat ze er niet zijn. Het kan zijn dat ik hier gewoon een toegang tot had. Het heeft me veel tijd gekost om bruikbare literatuur te vinden, die bijdroeg aan mijn onderzoek en paste binnen het thema van het lectoraat 'failure and recovery'.

Tijd is een bepalende factor geweest gedurende het onderzoeksproces. Ik heb een hoop tijd verloren aan het zoeken van MKB-organisaties die voldeden aan mijn criteria en mee wilden werken aan mijn onderzoek. Het bleek voor mij vrijwel onmogelijk om MKB-organisaties te vinden voor mijn onderzoek. Er zijn verschillende oproepen via Social Media-kanalen geplaatst, deze oproepen zijn gedeeld door het netwerk van het lectoraat, oproepen via IMK en Jacqueline Zijldweg uit eruit gegaan, via de mail zijn alle MKB-instanties die ik kon vinden benaderd ook MKB-organisaties waarvan ik wist dat ze een crisis hebben meegemaakt zijn benaderd. Van vele organisaties kreeg ik niet eens een reactie terug, of kreeg ik te horen dat ze er liever niet over wilde praten, omdat het nog te vers was. Dit sluit aan bij het idee wat genoemd wordt in de inleiding van mijn onderzoek, dat in Nederland een stigma heerst op falen en mensen er niet over willen praten.

Richting het einde van dit onderzoek is besloten om de expertsinterviews te gaan houden, om zo toch voldoende data aan te leveren voor mijn onderzoek. Hierbij ben je afhankelijk van de dagen dat de respondenten kunnen. Het laatste expertinterview is ook pas gehouden in de inleverweek van de eerste versie van dit onderzoek. Dat heeft ervoor gezorgd dat ik met het schrijven van een aantal dingen moest wachten tot het laatste moment. Waardoor ik in de eerste volledige ingeleverde versie veel gehaaster heb moeten werken aan stukken dan dat ik normaal gesproken doe. Hierdoor nam mijn nauwkeurigheid en gestructureerdheid van mijn werken af.

Tijdens de interviews met de respondenten van Legalcomp, merkte ik dat niet alle vragen even duidelijk waren voor de respondenten. Deze vragen zijn toch juist beantwoord, omdat ik doorgevraagd heb, maar ik had dit ook op een andere manier kunnen ondervangen. Onderdelen die voor mij vrij duidelijk en logisch leken, waren niet voor alle respondenten duidelijk en logisch. Voorafgaand aan een sectie vragen heb ik de respondenten voorzien van een korte uitleg, maar deze had achteraf gezien uitgebreider gekund. Op deze manier had ik kunnen ondervangen dat voor de respondenten dingen niet duidelijk waren, waardoor soms verkeerde antwoorden gegeven werden.

Gedurende mijn onderzoek heb ik zo veel mogelijk gewerkt op de locatie van het lectoraat Entrepreneurship. Ik heb daar altijd met veel plezier gewerkt en heb heel veel gehad aan de mensen die daar werken. Stuk voor stuk hebben ze me geholpen waar ze konden en hun interesse getoond in mijn werk. Ik vond dit een hele motiverende factor en dat heeft zeker bijgedragen aan het eindresultaat van mijn onderzoek.



## Literatuurlijst

- Afdeling Communicatie. (2016). Ingrid wakkee benoemd tot lector ondernemerschap aan de hva. Retrieved from <http://www.hva.nl/content/nieuws/persberichten/2016/05/ingrid-wakkee-lector-ondernemerschap.html>
- Appelbaum, S. H., Lavigne-Schmidt, S., Peytchev, M., & Shapiro, B. (1999). Downsizing: Measuring the costs of failure. *Journal of Management Development*, 18(5), 436-463. doi:10.1108/02621719910273578
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137. Retrieved from <http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=687583985>
- Boulogne, G. F. (2006). *Crisiscommunicatie* (3e ed.). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently). *Long Range Planning*, 38(3), 299-319. doi:10.1016/j.lrp.2005.04.005
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018). In 2017 laagste aantal faillissementen van deze eeuw. Retrieved from <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/02/in-2017-laagste-aantal-faillissementen-van-deze-eeuw>
- Coelho, P. R. P., & McClure, J. E. (2005). Learning from failure. *American Journal of Business*, 20(1), 1-1. doi:10.1038/nphys1411
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623. doi:10.1016/j.jbusvent.2010.06.002
- Cvilikas, A., Kurschus, R., & Šarapovas, T. (2015). The criteria to identify company's crisis in SME sector. *Engineering Economics*, 26(2) doi:10.5755/j01.ee.26.2.8779
- Dijkhuizen, J. (2015). Het hardnekkige taboe op bedrijfsfalen. Retrieved from <https://www.mkb servicedesk.nl/10348/het-hardnekkige-taboe-bedrijfsfalen.htm>
- Europese Commissie. (2015). *Gebruikersgids bij de definitie van kmo's*. Luxemburg: Bureau voor publicaties van de Europese Unie.

- Gopalkrishnan, S. (2017). *The role of humor in startup success: The mediating role of team performance*. University of Florida: Journal of Organizational Psychology.
- Hogeschool van Amsterdam. (2018a). Failure & recovery&nbsp;. Retrieved from <http://www.hva.nl/ondernemerschap/onderzoek/failure--recovery/failure--recovery.html>
- Hogeschool van Amsterdam. (2018b). Lectoraten en onderzoeksprogramma's . Retrieved from <http://www.hva.nl/interessegebieden/gezondheid/onderzoek/lectoraten-en-onderzoeksprogrammas/lectoraten-en-onderzoeksprogrammas.html>
- Juneja, P. (2018). Role of employees in crisis management. Retrieved from <https://www.managementstudyguide.com/role-of-employees-in-crisis-management.htm>
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at hyundai motor . *Organization Science*, (4), 506-521.
- Knegtel, L. (2007). *Crisismanagement vanuit een business continuity perspectief&nbsp;*. Harderwijk: BCM Academy.
- Kobia, M., & Sikalieh, D. (2010). Towards a search for the meaning of entrepreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 34(2), 110-127. doi:10.1108/03090591011023970
- Lachman, S. J. (1997). Learning is a process: Toward an improved definition of learning. *The Journal of Psychology*, 131(5), 477-480. doi:10.1080/00223989709603535
- McGrath, R. G. (2008). Falling forward., 340-364. Retrieved from <http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=572198868>
- MKBservicedesk. (2018). Informatie over het MKB (midden- en kleinbedrijf) in nederland. Retrieved from <https://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm>
- Nandram, S. S., & Samson, K. J. (2000). *Succesvol ondernemen: Eerder een kwestie van karakter dan van kennis*. Breukelen: Nyenrode Center for Entrepreneurship.
- Olaison, L., & Sørensen, B. M. (2014). The object of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 20(2), 193-211. Retrieved from <http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=782322344>



- Politis, D., & Gabrielsson, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 364-383.  
doi:10.1108/13552550910967921
- Programma Ondernemerschap. (2018). Hva programma ondernemerschap. Retrieved from <http://www.hva.nl/ondernemerschap/algemeen/algemeen.html>
- Robbins, S. P. (2011). *Gedrag in organisaties* (10th ed.) Pearson Benelux B.V.
- Shepherd, D., A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *The Academy of Management Review*, 28(2), 318-328.  
doi:10.5465/AMR.2003.9416377
- Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13(4), 331-344. doi:10.1017/S1833367200003588
- Snoeijs, E. M., & Poels, K. (2017). Factors that influence organisational crisis perception from an internal stakeholder's point of view. *Public Relations Review*, , 65-74.
- Stokes, D., & Blackburn, R. (2002). Learning the hard way: The lessons of owner-managers who have closed their businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 17-27. doi:10.1108/14626000210419455
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure. *Journal of Management*, 39(1), 163-202. doi:10.1177/0149206312457823
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5th ed.). Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2002). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma.
- Yin, R. (2008). *Case study research*. Londen: Sage Publications Ltd.
- Zanders, A. (2012). *Crisismanagement, organisaties bij crisis en calamiteiten* (2e ed.). Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Zuidweg, J., & Dijkhuizen, J. (2013). *Vallen, opstaan en weer doorgaan over ondernemers in uitdagende tijden* (2e druk ed.) Uitgeverij Ten Have.