

De logopedist als succesvol ondernemer

Onderzoek naar ondernemersvaardigheden bij logopedisten

AUTEURS



JANET KLASTER MA

Logopedist/eigenaar van Verbalis BV en docent aan de Hanzehogeschool Groningen



JANNEKE DE WAAL-BOGERS MBA

Logopedist en trainer, Via Logica

Het logopedisch werkveld staat onder druk. In alle werkvelden neemt de zorgvraag toe en neemt de beschikbare logopedische zorg af. Logopedisten zijn steeds meer bezig met hoe zij hun werkzaamheden zo vorm kunnen geven dat ze zo effectief en efficiënt mogelijk te werk kunnen gaan. Vaak wordt hierover gezegd dat logopedisten meer ondernemend moeten zijn. Maar wat is eigenlijk ondernemerschap en wat maakt een ondernemer succesvol? In dit artikel schijnen we hier een licht op en maken auteurs de uitkomsten van een eerste verkennende onderzoek naar het profiel van een ondernemende logopedisten bekend. Hierbij is gebruik gemaakt van het Ondernemers Competentie Model van Driessen (2022). Dit model is ontwikkeld op basis van promotieonderzoek van Driessen (2005) aan de Rijksuniversiteit Groningen. Ondernemers krijgen aan de hand van dit model inzicht in hun ondernemersprofiel door de bijbehorende E-Scan in te vullen. Voor dit artikel is data van de E-Scan gebruikt die verkregen is door logopediestudenten van de Hanzehogeschool Groningen. Zij voeren tijdens hun derde jaar een projectopdracht uit in samenwerking met logopedisten uit het werkveld, waarbij logopedisten de E-scan invullen. Aangezien er nog weinig bekend is over ondernemerskwaliteiten bij logopedisten konden auteurs van dit artikel aan de hand van de data die op deze manier verzameld is een eerste beeld schetsen van ondernemerskwaliteiten van logopedisten.

Wat is ondernemerschap?

Bij het begrip ondernemen wordt vaak gedacht aan een persoon die met een eigen bedrijf zijn geld verdient. Volgens Verhagen (2022) is ondernemen een pro-

ces van het (extern) signaleren en (intern) realiseren van kansen. Het is dus meer dan zelf een ondernemer zijn, iemand is ondernemend als hij dit proces toepast tijdens zijn werk. Hierom is het beter om te

spreken van een ondernemende houding. Iemand met een ondernemende houding signaleert kansen om nieuwe initiatieven te ontplooiën en vertaalt deze kansen in acties. Een logopedist met een ondernemende houding speelt in op veranderende vragen en behoeften vanuit de maatschappij en past de eigen dienstverlening hierop aan. Dit is ook zo verwoord in de Canmeds rol 'de ondernemer' (Landelijk Overleg Opleidingen Logopedie, z.d.). Hiervoor hoeft de logopedist dus geen eigen praktijk te hebben. Het kan hierbij bijvoorbeeld ook gaan over een logopedist die werkt voor een onderwijs- of zorginstelling. Het laten zien van een ondernemende houding is voor iedere logopedist, onafhankelijk van de werkplek, van belang. *Als in dit artikel wordt gesproken van 'de ondernemer' wordt 'een persoon die ondernemend gedrag laat zien' bedoeld.*

Eigenschappen en karakteristieken van een ondernemer

Er is veel onderzoek gedaan naar karakteristieken van ondernemers. Sommige mensen zien snel kansen en mogelijkheden om deze kansen te vertalen in werk en inkomen. Hun persoonlijkheid leent

zich goed voor ondernemen. Deze personen durven risico's te nemen en hebben geloof in eigen kunnen. Toch is ondernemendheid niet alleen een kwestie van persoonlijkheid en talent (Verhagen, 2022). Leeftijd, geslacht en opleiding blijken weinig invloed te hebben op ondernemerssucces (Kroes & Bosman, 2007). De belangrijkste eigenschap van een ondernemer is het kunnen omgaan met onzekerheid (Harten & Schuring, 2003). Daarnaast hebben ondernemers een relatief grote behoefte tot prestatie, ook wel 'need for achievement' genoemd (McClelland, 1961). Kroes & Bosman (2007) stellen dat succesvolle ondernemers marktinzicht en doorzettingsvermogen hebben en communicatief sterk zijn. Hierdoor zien ze goed in waar zij met werkzaamheden aansluiten bij de vraag van potentiële klanten, hebben ze inzicht in hun concurrentie, kunnen ze eigen plannen omzetten in acties waarmee ze succesvol zijn en kennen ze hun eigen verbeterpunten met betrekking tot voorgaande onderwerpen.

Natuurlijk worden ook negatieve eigenschappen genoemd: de neiging om solistisch op te treden, te weinig delegeren en onzekerheid vermijden. Een gevolg van deze negatieve eigenschappen van de ondernemer kan zijn dat een onderneming niet optimaal ontwikkelt. Dit kan een logopediepraktijk zijn, maar ook een logopedieafdeling of het taken-/dienstenpakket van een logopedist in een onderwijs- of zorginstelling. Een gevolg hiervan kan zijn dat goede werknemers in dienst van de onderneming of collega logopedisten naar verloop van tijd vertrekken. Dit komt doordat zij, door de negatieve eigenschappen van de werkgever of collega, niet genoeg kunnen bijdragen aan de onderneming of te weinig vrijheid ervaren (Harten & Schuring, 2003).

Veel logopedisten zien zichzelf in eerste instantie als therapeut en niet als ondernemer (Timmermans et al., 2008; de Waal-Bogers, 2019). Hoe beter de ondernemer

zichzelf echter kent, hoe beter hij zijn aandachtspunten of zwakke eigenschappen als ondernemer kan aanvullen. Dit vergroot de kans op succes (Driessen, 2022). Slechts 28% van de ondernemers beschikt volgens Driessen over nauwkeurige zelfkennis. Van logopedisten is niet bekend welke competenties zij hebben die bijdragen aan succesvol ondernemend gedrag. Het is niet bekend van de beroepsgroep welke eigenschappen sterk aanwezig zijn en welke eigenschappen minder sterk zijn ontwikkeld. Al met al weten we niet in welke mate de beroepsgroep gekarakteriseerd kan worden als ondernemer.

Het Ondernemers Competentie Model

Om meer inzicht te krijgen in de competenties van logopedisten die bijdragen aan succesvol ondernemerschap is gebruik gemaakt van het Ondernemers Competentie Model (Driessen, 2022). Met het Ondernemers Competentie Model worden vier elementen die de persoonlijke eigenschappen van een ondernemer beschrijven in kaart gebracht (de E-scan). Deze vier elementen vormen samen de ondernemerscompetentie. Dit zijn motivatie, kennis en ervaring, ondernemerskwaliteiten, persoonskenmerken (onderverdeeld in eigenschappen en denkstijlen). Aangezien in het onderzoek de ondernemerskwaliteiten en persoonskenmerken van logopedisten zijn onderzocht, worden alleen deze twee elementen in dit artikel besproken.

Ondernemerskwaliteiten

Kwaliteiten zeggen iets over wat je goed kunt. Kwaliteiten zijn dus niet hetzelfde als eigenschappen. Het verschil ligt in het kunnen aanleren. De ondernemerseigenschappen liggen redelijk vast en zijn niet eenvoudig (in korte tijd) te veranderen of aan te leren. Ondernemerskwaliteiten kunnen gemakkelijker en sneller worden aangeleerd. Belangrijke ondernemerskwaliteiten zijn (Driessen, 2022):

- Marktgerichtheid: ondernemers kennen de wensen en behoeften van

mensen en weten deze behoeften te koppelen aan hun onderneming of dienstenaanbod.

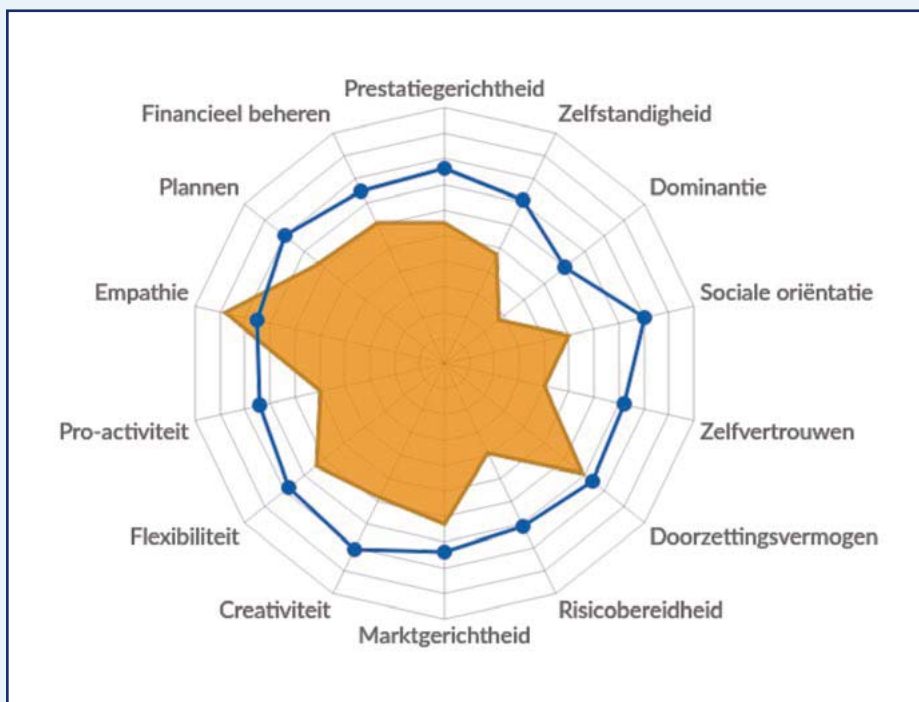
- Creativiteit en innovatie: ondernemers bezitten het vermogen om open te staan voor ideeën, innovatie en het bedenken van nieuwe oplossingen. Ze kunnen creatief en out-of-the-box denken.
- Flexibiliteit en aanpassingsvermogen: ondernemers hebben het vermogen om zich aan te passen aan allerlei veranderingen, zonder toe te geven aan hun doelen, waan van de dag of de druk van het moment.
- Financieel beheren: ondernemers begrijpen het belang van een goede balans tussen kosten en inkomsten, en sturen op (financiële) bedrijfsinformatie en het financieel presteren van de onderneming.
- Plannen: ondernemers kunnen hun werk en dat van eventuele werknemers goed inschatten en organiseren qua tijd en kwantiteit.
- Leidinggeven: ondernemers die begrijpen dat zij een leidende rol hebben, helpen anderen graag om zo goed mogelijk te presteren. Ze geven anderen de ruimte en het vertrouwen dat nodig is om hun best te doen voor een gemeenschappelijk doel.

De ondernemerskwaliteiten van logopedisten worden verderop nader toegelicht.

Persoonskenmerken: eigenschappen

Persoonskenmerken zijn op te delen in eigenschappen en denkstijlen. Eigenschappen zeggen iets over wat een persoon kenmerkt. Driessen (2022) beschrijft een aantal eigenschappen waarin succesvolle ondernemers verschillen van niet-succesvolle ondernemers. Dit zijn eigenschappen zoals:

- Prestatiegerichtheid: mensen met een ondernemende mentaliteit willen zo goed mogelijk scoren in alles wat ze doen. Ze proberen altijd hun vorige prestatie te overtreffen.
- Zelfstandigheid: mensen met deze



FIGUUR 1. Normprofiel van ondernemers (blauwe lijn) en een voorbeeldprofiel van de ondernemerseigenschappen van een logopedist die de Escan heeft ingevuld (geel).

eigenschap kunnen de invloed van anderen weerstaan en hun eigen beslissingen nemen, ook al stoken die niet met de heersende gedachte.

- Dominantie: mensen met deze eigenschap weten wat ze willen en hoe ze anderen kunnen beïnvloeden om hun doelen te bereiken. Daarbij gaan ze ervan uit dat hun mening alom wordt aanvaard.
- Sociale oriëntatie: mensen met een ondernemende mindset weten aandacht te schenken aan anderen, omdat ze begrijpen dat ze anderen nodig hebben om hen te helpen bij het bereiken van hun eigen doelen. Ze zijn hiermee dus sociaal georiënteerd.
- Zelfvertrouwen: mensen met zelfvertrouwen geloven dat ze hun doelen kunnen bereiken, zelfs als ze geen idee hebben hoe ze die moeten realiseren.
- Doorzettingsvermogen: mensen met deze eigenschap geven nooit op. Ze blijven werken aan taken die vandaag

gedaan moeten worden, en houden hun ogen gericht op de doelen in de verre toekomst, ook al lijken die steeds verder weg te liggen.

- Risicobereidheid: mensen met een ondernemende mindset kunnen omgaan met onzekerheden en hun eventuele verlies accepteren. Dit kunnen ze omdat ze ervan overtuigd zijn dat hun ondernemende activiteiten goed zullen aflopen, zelfs als de risico's groot zijn.
- Empathie: het vermogen om je in te leven in de gedachten en gevoelens van anderen en respecteren dat mensen op verschillende manieren tegen zaken aan kunnen kijken.

Verderop in dit artikel worden de eigenschappen van ondernemende logopedisten toegelicht.

Het is niet mogelijk een gemiddeld profiel van een succesvolle ondernemer op te stellen, aangezien iedereen het begrip

‘succesvol’ anders zal invullen. Wel hebben Driessen & Zwart (2006) op basis van het OCM een normprofiel op kunnen stellen op basis van input van bedrijfsadviseurs. In het normprofiel is weergegeven welke ondernemerseigenschappen volgens deze bedrijfsadviseurs nodig zijn om succesvol te ondernemen. In Figuur 1 is het normprofiel met een blauwe lijn weergegeven. Ook is het mogelijk een gemiddeld profiel van individuele ondernemers die de E-scan van het OCM hebben ingevuld te geven. Dit profiel geeft aan hoe een ondernemer zichzelf gemiddeld beoordeelt op deze competenties. In figuur 1 is, ter illustratie, het profiel van een logopedist die de E-scan heeft ingevuld weergegeven.

Persoonskenmerken: denkstijlen

Een ander onderdeel van de persoonskenmerken zijn denkstijlen. Denkstijlen beschrijven de manier waarop je denkt en waarover je denkt. Driessen (2022) beschrijft vier ondernemersdenkstijlen:

- Pionier: ondernemers met deze denkstijl hebben een actieve verbeeldingskracht, zien gemakkelijk kansen en komen gemakkelijk op ideeën (althans dat vinden ze zelf).
- Verkoper: ondernemers met deze denkstijl zijn graag in de buurt van mensen en richten zich op het opbouwen van relaties. Ze vertrouwen meer op hun gevoel dan op feiten.
- Manager: een ondernemer met deze denkstijl houdt het overzicht en zorgt ervoor dat kortetermijn doelen worden behaald. Ze streven naar orde en controle.
- Vakman: met deze denkstijl zijn goed op de hoogte van alle ontwikkelingen in hun interesse- of vakgebied. Op basis van feiten komen zij zelfstandig en logisch tot een nauwkeurige analyse van wat er speelt en moet gebeuren.

Iedere ondernemer heeft alle denkstijlen in zich, maar met een natuurlijke voorkeur voor een bepaalde denkstijl. Dat is de denkstijl die doorgaans de bovenaan voert en bepaalt hoe een onderne-

mer denkt en handelt. Het is echter van de situatie afhankelijk hoe de vier denkstijlen samenwerken en daarmee welk gedrag de ondernemer vertoont (Driessen, 2022). Hoe dit zit bij ondernemende logopedisten komt verderop in dit artikel aan bod.

Onderzoek naar elementen van ondernemerschap bij logopedisten

Studenten van de Hanzehogeschool Groningen, afdeling logopedie, voeren tijdens het derde jaar een ondernemersopdracht uit. Hierbij schrijven zij een strategisch plan voor een bestaande of te starten logopedische onderneming. De stageadressen voor derde- en vierdejaarsstudenten van de Hanzehogeschool Groningen worden jaarlijks aangeschreven met de vraag of zij mee willen werken aan deze ondernemersopdracht. Onderdeel van deze opdracht is het in kaart brengen van de ondernemerscompetentie van de logopedist die werkt bij dit stageadres. De logopedisten die bij deze onderneming werken en als participant mee willen doen met het onderzoek vullen de E-scan (Driessen, 2022) in. Deze E-scan is gebaseerd op het Ondernemers Competentie Model.

Participanten

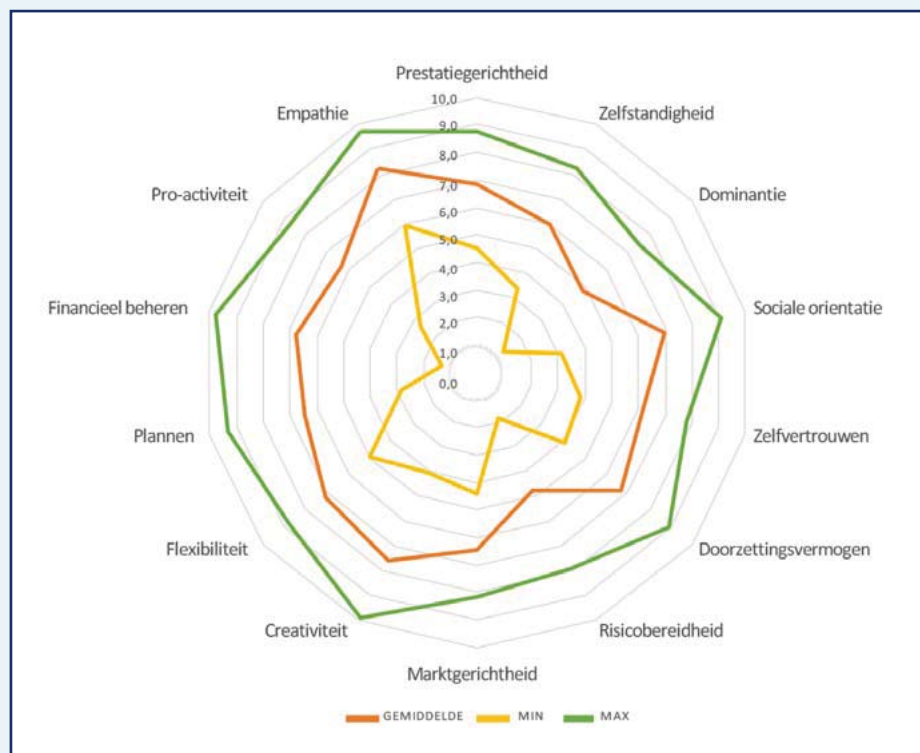
De participanten worden willekeurig benaderd, er wordt geen selectie gemaakt op basis van werkveld of achtergrond. De participanten worden geïnterviewd en voeren vervolgens de E-scan ondernemerstest uit. Deze worden gedeeld met de desbetreffende studenten waarna zij de gegevens verwerken in het strategisch plan. Tussen 2014 en 2021 hebben 109 participanten deelgenomen, hiervan waren er 78 afkomstig uit de vrije vestiging, 23 uit de gezondheidszorg en 8 uit het onderwijs. In tabel 1 zijn de participatie ingedeeld per generatie.

Resultaten ondernemerskwaliteiten en eigenschappen

In Figuur 1 zijn de resultaten van het onderzoek naar ondernemersprofielen met het Ondernemers Competentie Model weerge-

Leeftijd	Aantal participanten	Percentage
21-35 jaar oud	37	34%
36-50 jaar oud	52	46%
51+	20	18%
Totaal	109	100

TABEL 1. Verdeling participanten per generatie.



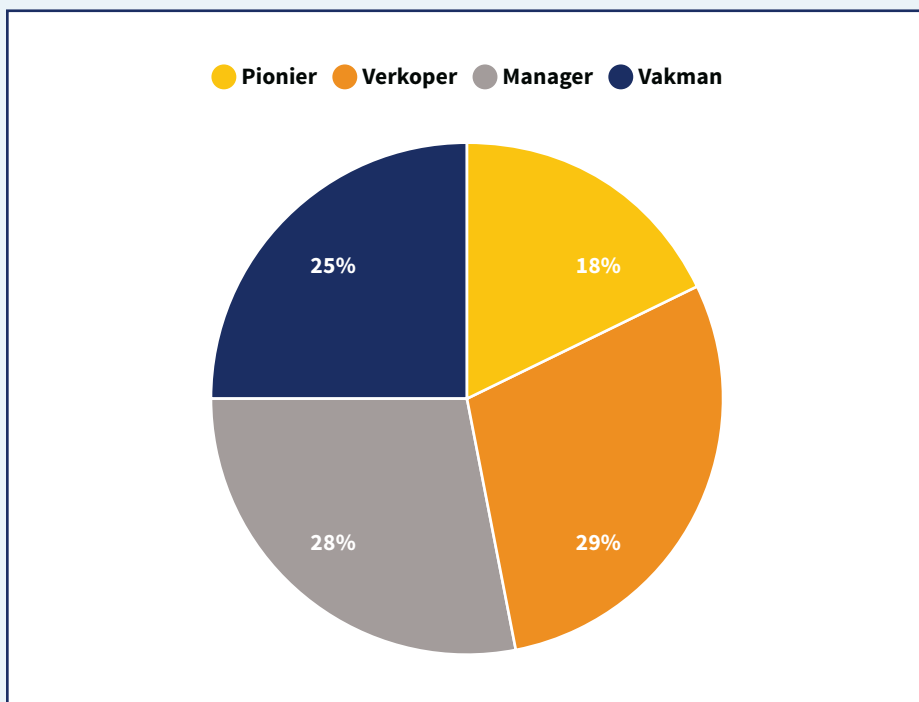
FIGUUR 2. Weergave van de gemiddelde E-scan ondernemersprofiel logopedisten met laagste en hoogste scores.

geven m.b.t. de ondernemerskwaliteiten en persoonskenmerken 'eigenschappen'. De gele lijn laat het profiel zien van een participant die het minste scoorde op alle eigenschappen. De groene lijn laat het profiel zien van een participant die het beste scoorde op alle eigenschappen. Hiermee worden de individuele verschillen tussen participanten duidelijk, de mate waarin participanten eigenschappen beheersen kan zeer uiteenlopen.

De rode lijn geeft het gemiddelde pro-

fiel aan van de 109 participanten van dit onderzoek. Hierbij is geen onderscheid gemaakt naar werkveld van de participant. Bij dit gemiddelde profiel komen empathie, sociale oriëntatie, doorzettingsvermogen, creativiteit en flexibiliteit naar voren als sterke punten. Een logopedist met dit gemiddelde profiel kan deze sterke punten inzetten bij het zoeken naar oplossingen m.b.t. bijvoorbeeld het groeiend aantal vacatures en groeiende wachtlijsten in het logopedisch werkveld, maar ook het implementeren van nieuwe werk-

>>



GRAFIEK 1. Meest gehanteerde ondernemersdenkstijlen van logopedisten.

wijzen en innovaties die logopedische zorg effectiever en efficiënter maken. Als recent voorbeeld kan hierbij gedacht worden aan de snelheid waarbij tijdens de lockdowns overgestapt werd naar online logopedie (Bootsma, Zwitserlood & Gerrits, 2021). Logopedisten met een gemiddeld profiel op de E-scan zijn creatief en kunnen out-of-the-box denken. Ze kunnen zich aanpassen aan allerlei veranderingen. Dit lijkt auteurs bijna noodzakelijk gezien de vele veranderingen in bijvoorbeeld wet- en regelgeving voor logopedisten en de implementatie van richtlijnen in alle werkvelden waar logopedisten werken. De sterke sociale oriëntatie kan zich, volgens Driessen (2022) bijvoorbeeld uiten door middel van goede contacten met collega's, zoals collega-logopedisten maar ook andere professionals in het onderwijs en in de zorg. Auteurs willen graag ook het doorzettingsvermogen van deze 'gemiddelde' logopedisten benadrukken: logopedisten geven niet snel op en blijven

“
**LOGOPEDISTEN SCOREN HOOG
 OP EMPATHISCH VERMOGEN,
 WAARDOOR ZIJ HET WELZIJN
 VAN DE CLIENT VOOR HUN EIGEN
 WELZIJN PLAATSEN**
 ”

plichtsgetrouw hun taken uitvoeren. Logopedisten scoren hoog op empathisch vermogen. Hierdoor houden ze rekening met hun eigen invloed op de ander en zorgen er voor dat de ander zich begrepen voelt. De kans bestaat dat de logopedist door deze houding daadkracht verliest doordat hij teveel bezig is met die ander en te weinig met zichzelf, aangezien dit een bekend verschijnsel is volgens Driessen (2022) bij mensen die hoog scoren op empathisch vermogen. Bij logopedisten kan dit bijvoorbeeld veroorzaken dat zij het welzijn van de client voor hun eigen welzijn plaatsen.

De kenmerken risicobereidheid en dominantie komen minder sterk naar voren in het profiel van een 'gemiddelde logopedist'. Ondanks dat doorzettingsvermogen een sterk punt is, kan 'de gemiddelde logopedist' moeilijk omgaan met onzekerheid. Zij benaderen risico's voorzichtiger en reageren vaak alleen op wat op hun pad komt waardoor ze er niet meer omheen kunnen. Ze kiezen eerder voor ondernemende activiteiten met een grote kans van slagen en weinig risico, of blijven hun werk op dezelfde manier doen omdat dit minder risico's met zich meebrengt dan vernieuwen. Ook zijn 'gemiddelde logopedisten' niet dominant, ze zijn niet heel besluitvast. Ze zijn vaak bescheiden en treden niet graag op de voorgrond. Ook vinden ze het lastig anderen te beïnvloeden voor eigen gewin, bijvoorbeeld het overtuigen van beleidsmakers of zorginkopers van eigen kwaliteiten of de meerwaarde van hun logopedische diensten.

Resultaten denkstijlen

Uit het onderzoek komt naar de voren dat de denkstijlen 'de verkoper', 'de manager' en 'de vakman' nagenoeg evenveel gehanteerd worden. Opvallend is dat de denkstijl 'de pionier' duidelijk minder vaak wordt gehanteerd. Iemand die deze denkstijl hanteert ziet gemakkelijk kansen en komt gemakkelijk op vernieuwende ideeën (Driessen, 2022). Mogelijk past dit bij de eerdere conclusie dat logopedisten niet snel risico's nemen, omdat dit onzekerheid met zich meebrengt. Logopedisten die de denkstijl 'de pionier' minder hanteren vinden het moeilijk om voorstelling te maken van situaties die onzekerheid met zich meebrengen. Als voorbeeld zien auteurs van dit artikel bijvoorbeeld de toekomst van het logopedisch werkveld. Gezien de ontwikkelingen in het zorglandschap is het lastig voor deze logopedisten om zich voorstelling te maken van hoe hun werk in de toekomst eruit komt te zien. Hiervoor is vertrouwen en verbeeldingskracht nodig. Dit zijn juist eigenschappen van de pionier.

Voor de beroepsgroep zijn pioniers van groot belang voor vernieuwingen en innovaties die nodig zijn om te kunnen anticiperen op groeiende problemen zoals de toenemende zorgvraag en de afname van beschikbare logopedische zorg.

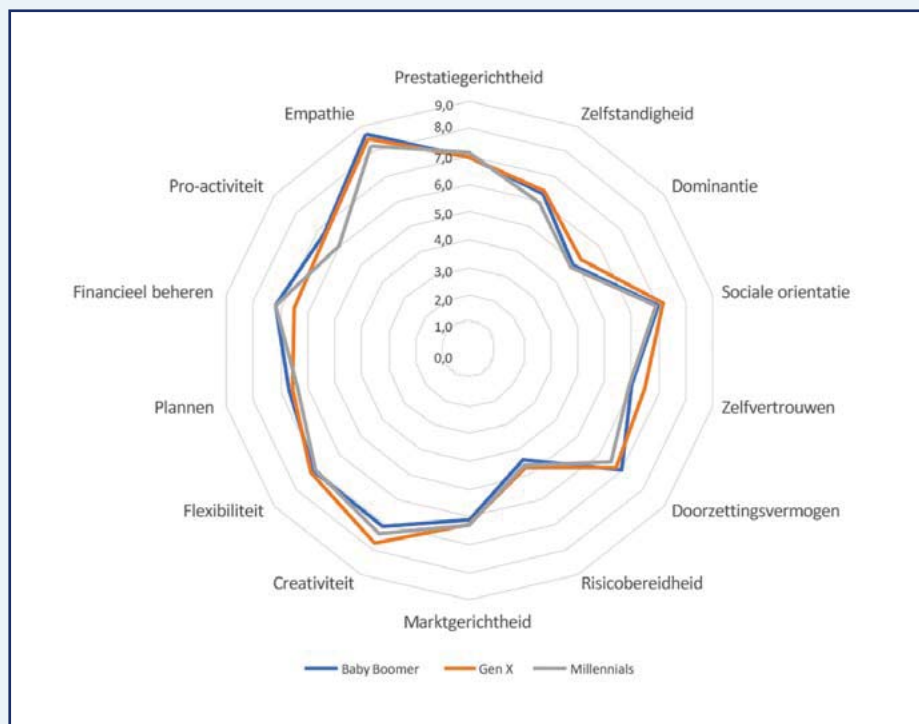
Ondernemersprofielen per leeftijd

Kroes & Bosman (2007) geven aan dat leeftijd weinig invloed heeft op ondernemerssucces. Als deelnemers met de leeftijdscategorieën 21-35 jaar, 36-50 jaar en 51+ met elkaar worden vergeleken aan de hand van de E-scan blijken er veel overeenkomsten te zijn. Op het gebied van risicobereidheid, marktgerichtheid, flexibiliteit, plannen, prestatiegerichtheid en sociale oriëntatie worden weinig verschillen gevonden tussen deze groepen.

Echter worden er met de E-scan ook verschillen gevonden met betrekking tot de persoonskenmerken van de verschillende groepen. Logopedisten in de leeftijdscategorie 36-50 jaar komen minder sterk naar voren op het gebied van financieel beheer, maar sterker op het gebied van creativiteit en zelfvertrouwen dan de andere leeftijdscategorieën. Logopedisten in de categorie 51+ scoren het laagst op creativiteit, maar het hoogst op empathie en doorzettingsvermogen. Of deze verschillen significant zijn kan niet worden gesteld aan de hand van dit onderzoek.

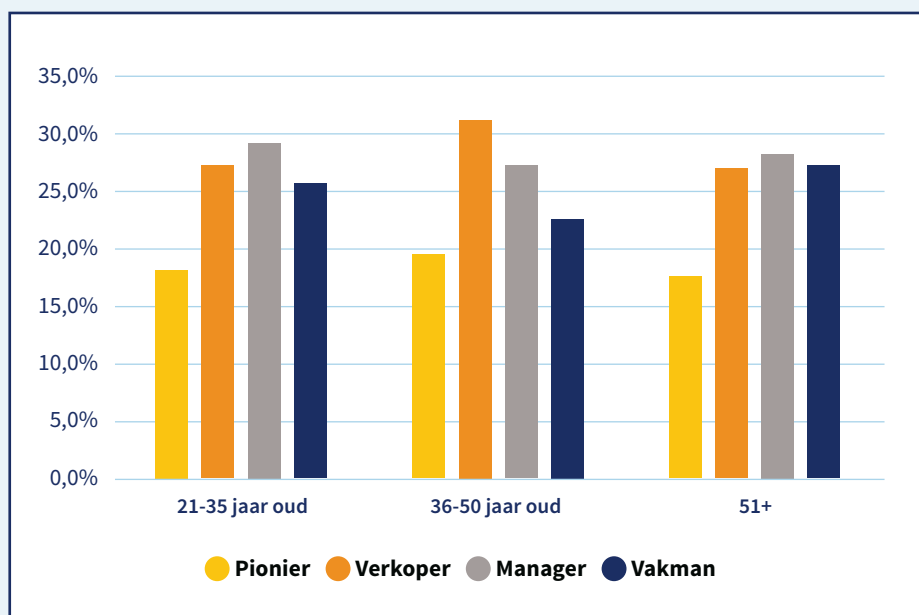
Ondernemersdenkstijlen per generatie

Er worden verschillen in de ondernemersdenkstijlen geconstateerd per generatie. De meeste logopedisten in de categorie 51+ hanteren de denkstijl 'manager', al scoren de denkstijlen 'verkoper' en 'vakman' niet veel lager. Bij de leeftijdscategorie 36-50 jaar scoort de 'verkoper' het hoogst. Bij de leeftijdscategorie 21-35 jaar liggen de percentages bij deze denkstijlen weer dicht bij elkaar. Opvallend is dat bij alle generaties de denkstijl 'pionier' duidelijk een stuk lager scoort.



FIGUUR 3. Gemiddelde E-scan ondernemersprofielen logopedisten per leeftijdscategorie.

Blauwe lijn: 51+
Oranje lijn: 36-50 jaar
Grijze lijn: 21-35 jaar



GRAFIEK 2. Ondernemersdenkstijlen per leeftijdscategorie.

Conclusie

Uit de E-scan blijkt dat logopedisten redelijk hoog scoren op de eigenschap 'prestatie'. 'Zelfstandigheid' scoort minder hoog. Verhagen (2022) geeft aan dat ondernemerssucces niet alleen een kwestie is van persoonlijkheid en talent. Kennis, ervaring, toegang tot middelen, steun uit de omgeving en ook een beetje geluk speelt een rol.

In de uitkomsten van de E-scan zien we dat leeftijd, geslacht en opleiding weinig verschil maakt m.b.t de ondernemersprofielen. Kroes & Bosman (2007) benoemen eveneens dat deze kenmerken weinig invloed hebben op ondernemerssucces.

Zorgprofessionals blinken uit in inhoudelijke en methodische kennis, vakmanschap en gedrevenheid (Verhagen, 2022). Dit is bij logopedisten ook zo (Waal-Bogers, 2019). Maar ondernemendheid vraagt ook andere ondernemerskwaliteiten zoals effectief kunnen onderhandelen. Mee-denken en praten over financiële zaken is ook van belang, zo ook zichzelf presenteren naar de buitenwereld en vertellen wat de meerwaarde als logopedist is. Dit profileren kan voor logopedisten een negatieve klank hebben. Ze associëren dit met opschepperij, jezelf verkopen, overdrijven terwijl profileren juist erom gaat dat je anderen duidelijk kan maken waar je voor staat, wat je doet, wat je sterke punten zijn en wat de impact daarvan is zodat anderen weten wat ze van jou kunnen verwachten (Verhagen, 2022). Uit de E-scan blijkt dat dominantie, een eigenschap die je hier goed bij kunt gebruiken, juist lager scoort bij logopedisten. Empathie en sociale oriëntatie scoren hoger. Logopedisten zijn over het algemeen sterk sociaal georiënteerd en hebben doorzettingsvermogen. Zij kunnen vraag- en klantgericht werken, (samenwerkings-) relaties opbouwen en effectief communiceren. Door de client centraal te zetten cijferen ze zichzelf regelmatig weg. Hun grote aanpassingsvermogen uit zich in een sterk punt op de E-scan: flexibiliteit.

Een van de belangrijkste eigenschappen van de ondernemer is het kunnen omgaan met onzekerheid (Harten & Schuring, 2003). Uit de E-scan blijkt dat risicobereidheid laag scoort bij de logopedisten. Ze kunnen argwanend aankijken tegen zaken in de omgeving die nieuw zijn en waarvan ze niet goed kunnen inschatten wat de risico's zijn. Dit komt ook overeen met gehanteerde denkstijlen waarbij blijkt dat logopedisten de denkstijl 'pionier' minder vaak hanteren. Dit kan problemen geven voor deze logopedisten bij het aanpassen aan het veranderende zorglandschap en het omgaan met de problemen en onzekerheden die deze veranderingen met zich meebrengen.

Creativiteit is ook een van de sterke punten, dit is nu met huidige veranderingen en uitdagingen hard nodig. Hierdoor kunnen logopedisten problemen omzetten in nieuwe kansen. Het minder hanteren van de denkstijl 'pionier' kan hier mogelijk gedeeltelijk mee opgevangen worden.

Gezien deze conclusies vanuit deze gegevens: waar ligt nu de uitdaging voor logopedisten? Kroes & Bosman (2007) benoemen dat succesvolle ondernemers hun eigen verbeterpunten kennen. Voor logopedisten is dit belangrijk om zo te weten waar hun ontwikkelpunten liggen. Ze kunnen hiermee mogelijk problemen verklaren die zij ervaren bij het ondernemen, maar ook zichzelf versterken om zo in te kunnen spelen op de veranderingen in het zorglandschap. Auteurs zijn van mening dat dit noodzakelijk is voor het behoud van de beroepsgroep. Zo zou ondernemerscoaching van toegevoegde waarde kunnen zijn voor sommige logopedisten om te helpen zich (verder) te ontwikkelen in ondernemerschap (Verhagen, 2022). Men doet zo nieuwe zelfkennis op en reflecteert op eigen gedrag (Verhagen, 2022). Logopedisten kunnen zo bijvoorbeeld leren meer uit hun comfortzone te stappen (Driessen, 2024).

Dankwoord

Auteurs willen Martijn Driessen bedanken voor het aanleveren van de gegevens van de E-scan en het meedenken over de insteek van dit artikel.

Auteurs

Janet Klaster MA is logopedist/eigenaar van Verbalis BV en docent aan de Hanzehogeschool Groningen. Ze ontwikkelt onderwijs en geeft les in de voltijd en deeltijdopleiding logopedie, voornamelijk vakken in de professionele en persoonlijke ontwikkeling waaronder ondernemerschap. Janet is lid van de commissie Sociaal Economische Belangenbehartiging (SEB) van de NVLF. Email: j.h.klaster@pl.hanze.nl

Janneke de Waal-Bogers MBA is logopedist en remedial teacher. Ze verzorgt trainingen over diagnostiek en behandeling van taalontwikkelingsstoornissen en andere leer- en gedragsstoornissen bij kinderen. Ze is auteur en eindredacteur van het boek Taalagnostiek bij kinderen (Pearson Benelux, 2020). Daarnaast is Janneke bestuurslid bij de Nederlandse Vereniging voor Logopedie en Foniatrie (NVLF) en voorzitter van het bestuur van het Kwaliteitsregister Paramedici. In 2019 studeerde ze Cum Laude af bij Business School Nederland met haar onderzoek naar ondernemerschap bij logopedisten. Email: janneke@via-logica.nl



Scan de **QR-code** voor de literatuurlijst: