

Competentieontwikkeling op basis van persoonlijkheid

Vijf ingrediënten van Ondernemerschap

Naam	Maxie G. Strate (s0091421)
Instelling	Universiteit Twente Faculteit Gedragwetenschappen
Plaats	Enschede, Nederland
Datum	19-01-2009
Begeleiders Universiteit Twente	Dr. Ir. B.P. Veldkamp MSc. I.J.L. Egberink
Begeleider PiCompany	Drs. L. Schakel

COMPETENTIEONTWIKKELING OP BASIS VAN PERSOONLIJKHEID

Competentieontwikkeling op basis van persoonlijkheid

Vijf ingrediënten van Ondernemerschap

Maxie G. Strate

Universiteit Twente

Samenvatting

In deze studie wordt onderzoek gedaan naar de persoonlijkheidsfacetten die bijdragen aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Een competentie kenmerkt zich door “Een latent vermogen van de persoon, tot effectief presteren, in een bepaalde taak- of probleemsituatie, op een wijze die objectief waarneembaar en te beoordelen is.” (Hoekstra & van Sluijs, 1999). Ondernemerschap wordt in dit onderzoek gedefinieerd op basis van het gedrag. “Ondernemers moeten mogelijkheden ontdekken en weten hun voordeel eruit te halen, zij moeten ook in staat zijn onder onzekere omstandigheden en met beperkte middelen beslissingen snel te kunnen nemen, vergeleken met de meeste werknemers moeten zij harder werken en zij moeten over een grote diversiteit aan vaardigheden en kennis beschikken.” (Sarasvathy, 2001; Shane, 2003). Vanuit literatuuronderzoek en een expertmodel van PiCompany worden twaalf persoonlijkheidsfacetten samengesteld die bijdragen aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Metingen vinden plaats door toepassing van een persoonlijkheidsvragenlijst en een 360 graden feedback. Tevens wordt onderscheid gemaakt tussen feedback gegeven door de deelnemer zelf of door anderen. Gebruikmakend van de gegevens van 959 mensen tonen de resultaten dat vijf facetten de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap voorspellen: Gedrevenheid (C3), Verbeelding (O1), Autonomie (O4), Hersteltijd (N4) en Leiding nemen (E4). In de discussie worden de implicaties van deze resultaten besproken.

Abstract

This study examined the personality facets which contribute to the development of the competency Entrepreneurship. A competency is characterized as “A latent ability of the person to perform effectively in a particular task or problem situation in a manner that can be objectively observed and evaluated.” (Hoekstra & van Sluijs, 1999). The definition of Entrepreneurship in this study is based on behavior. “Entrepreneurs have to detect and to exploit opportunities, they have to make rapid decisions under uncertainty and in a resource constrained environment, they have to work harder than most employees, and they have to possess a wide variety of skills, knowledge, and abilities” (Sarasvathy, 2001; Shane, 2003). Literature research and an expert model from PiCompany show a collection of twelve personality facets which contribute to the development of the competency Entrepreneurship. Measurement takes place based on a personality questionnaire and a 360 degree feedback questionnaire. Distinction is made between feedback from the candidate him-/herself and from others. By using the data of 959 candidates results show that five facets predict the development of the competency Entrepreneurship: Drive (C3), Imagination (O1), Autonomy (O4), Rebound (N4) and Taking Charge (E4). In the discussion the implications of these results are discussed.

Competentieontwikkeling op basis van persoonlijkheid

Vijf ingrediënten van Ondernemerschap

Het ontwikkelen en inventariseren van competenties is tegenwoordig een belangrijk onderwerp vooral in het bedrijfsleven. Bennenbroek, Paagman en Hazelzet (2007) noemen dit gericht zijn op competenties het “competentiedenken”. In een snel veranderende bedrijfsleven, draagt competentie management bij aan de flexibiliteit en kwaliteitswaarborging van een organisatie (Kuijpers, 2003).

Op het gebied van competentieontwikkeling is belangstelling vanuit de praktijk en de wetenschap nauw aan elkaar gebonden. Er zijn daarbij twee uitgangspunten die aanleiding geven voor onderzoek op dit gebied (Markus, Cooper-Thomas en Allpress, 2005). Ten eerste is er belangstelling vanuit de organisatiekant; competenties als onderdeel van HRM dragen bij aan het behalen van de strategische doelen (Kluytmans & Hancké, 1990). De selectie van geschikt personeel en het opleiden van medewerkers levert een hoge meerwaarde voor de organisatie op. Het andere uitgangspunt is de toenemende interesse van het individu zelf sturing aan de carrièreplanning te geven en de eigen waarde op de arbeidsmarkt te verhogen. Door kennis van de eigen mogelijkheden en capaciteiten zijn werknemers beter in staat te bepalen wat zij kunnen en willen. In eerste instantie gaat het om het inventariseren van reeds aanwezige en getoonde competenties, maar naast deze momentopname van de competenties zou het zowel voor werknemers als ook voor werkgevers een voordeel zijn om de kans op toekomstig gedrag te kunnen voorspellen. Op die manier kan al tijdens een sollicitatieprocedure een indicatie worden gegeven voor ontwikkelingsmogelijkheden en toekomstige inzetbaarheid van een kandidaat (Markus et al, 2005).

Vanuit de literatuur is bekend dat persoonlijkheid een belangrijk bouwsteen in de competentievorming is. Persoonlijkheid levert een fundamentele bijdrage aan het ontstaan van aspecten zoals gedrag en emoties. Deze zullen uiteindelijk leiden tot competentieontwikkeling (Hoekstra & van Sluijs, 1999). Onderzoek heeft aangetoond dat persoonlijkheid in het algemeen (vooral bij volwassenen) stabiel blijft over het hele leven. Costa en McCrae (1988) vonden dit voor alle vijf factoren uit het Five Factor Model: Neurotisme, Extraversie, Openheid, Altruïsme en Consciëntieusheid en in bijzondere mate voor Neurotisme, Extraversie en Openheid. Soldz en Vaillant (1999) bevestigden deze resultaten. Daarnaast geldt persoonlijkheid als goede voorspeller voor gedrag. Uit onderzoek op Basis van het Five Factor Model blijkt vooral Consciëntieusheid een sterke voorspellende kracht te hebben (Barrick, Mount, & Judge, 2001; Paunonen, 1998; Salgado, 2003). Gebaseerd op het aspect

van stabiliteit en de voorspellende kracht blijkt persoonlijkheid een goed uitgangspunt voor onderzoek naar competentieontwikkeling.

De samenhang van persoonlijkheid en competenties is in de wetenschappelijke literatuur al bekend vooral uit onderzoek over de competentie Leiderschap (Judge, Bono, Iles & Gerhardt, 2002; Andersen, 2006). Bij andere competenties bestaat echter nog ruimte voor en behoefte aan meer duidelijkheid. In dit onderzoek wordt ingegaan op de competentie Ondernemerschap. Er is voor deze competentie gekozen omdat zowel vanuit de praktijk als ook vanuit de wetenschap belangstelling ervoor bestaat. Ondernemerschap en met name die activiteiten die daaruit resulteren dragen bij aan de economische welvaart van een land bijvoorbeeld door het creëren van werkgelegenheid (Busenitz, West III, Shepherd, Nelson, Chandler, & Zacharakis, 2003). Kennis over (de ontwikkelbaarheid van) Ondernemerschap levert een meerwaarde zowel voor het individu als ook voor bedrijven. Vanuit de theorie bestaat vooral behoefte aan een duidelijke definitie van het competentiebegrip (Aldrich, 1999). Verder blijft bestaand onderzoek tot nu toe vooral op het niveau van het Five Factor Model en kijkt nauwelijks dieper naar onderliggende facetten. Deze stap zou in dit huidige onderzoek gemaakt kunnen worden.

Doel van dit onderzoek is een antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag “*Wat zijn de persoonlijkheidsfacetten waardoor de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap kan worden voorspeld?*”.

Dit artikel heeft de volgende opbouw. Eerst wordt er dieper ingegaan op de theoretische achtergrond van dit onderzoek. Hierbij gaat het om competenties in het algemeen, de competentie Ondernemerschap in het bijzonder, en de rol van persoonlijkheid in de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Daaruit resulteren de hypothesen van dit onderzoek. Vervolgens wordt een overzicht over de toegepaste methoden en de resultaten gegeven. Afsluitend wordt een antwoord op de onderzoeksvraag gegeven en mogelijkheden voor toekomstig onderzoek worden voorgesteld.

Het begrip competentie

Competenties en competentieontwikkeling hebben een centrale plek in het bedrijfsleven ingenomen. Gezien de actualiteit van dit onderwerp lijkt het om een nieuwe insteek of een nieuwe benadering te gaan. Echter zijn begrippen zoals *competentia* (deskundigheid en bevoegdheid) en *competens* (bekwaam en gerechtigd) al bekend uit de Latijnse taal (Mulder, 2000). Hoekstra en van Sluijs (1999) hanteren ook deze verschillende betekenissen om een verschuiving binnen het competentiebegrip aan te tonen. In eerste instantie stond competentie

voor bevoegdheid. Iemand heeft de competentie om iets te doen. Competentie wordt je dus toegesproken of moet verdiend worden. Maar tegenwoordig wordt competentie eerder vertaald naar bekwaamheid. Een individu beschikt dus vanuit zichzelf over vaardigheden.

Begin jaren '70 bewoog zich het competentiebegrif nog binnen strakke grenzen. Burke, Hansen, Houston, & Johnson (1975) en Elam (1971) gebruikten binnen de onderwijskunde de volgende omschrijving voor competentie "een activiteit, gedrag of resultaat dat getoond moet worden, of een minimum standaard met verschillende niveaus gedefinieerd door verschillende uitspraken". Medio 1970 ontstond de psychologische benadering. David McClelland is de centrale persoon binnen deze benadering. Tot die tijd werd ervan uitgegaan dat vaardigheden en intelligentie een goede voorspeller zijn voor carrièresucces. McClelland (1973) echter zag persoonlijkheid als betere voorspeller gebaseerd op zijn definitie van competentie. Volgens hem zijn competenties karaktertrekken en drijfveren. Persoonlijkheid als voorspeller dient ook in dit huidige onderzoek als uitgangspunt. Boyatzis en McClelland (1980) formuleerden de volgende definitie van competentie "de combinatie van kennis, drijfveren, karaktertrekken, zelfbeeld, sociale rollen en vaardigheden die bijdragen aan een effectieve en bovengemiddelde prestatie in het werk". Deze definitie zet competenties al in de context van de werkwereld.

Deze bouwstenen van de menselijke competenties zijn ook terug te zien in het ijsbergmodel van Bergenhenegouwen, Mooijman en Tillema (1998). Typisch voor een ijsberg is dat alleen de top zichtbaar is en een groot deel onder de waterlijn verborgen ligt (Figuur 1). Belangrijk voor de interpretatie van het model is dat de veranderbaarheid van beneden naar boven toeneemt, maar de belangrijkheid van boven naar beneden.

Alleen het punt "vakkennis en vaardigheden" is zichtbaar (boven de waterlijn). Dit zijn de eigenschappen, die mensen nodig hebben om hun taken uit te voeren. Het gaat hierbij om basale handelingen die gemakkelijk aan te leren zijn bijvoorbeeld door het volgen van een werkgerelateerde opleiding. Direct onder de oppervlakte liggen de intermediaire vaardigheden (breed toepasbare beroepsvaardigheden), zoals communiceren of organiseren. Omdat deze vaardigheden niet functie specifiek zijn dragen zij bij aan de flexibiliteit van een individu. De ontwikkeling van deze vaardigheden is niet gemakkelijk en een positief resultaat is kostbaar. Deze eerste twee niveaus vormen de groep van beroeps- en vakbekwaamheid.

Volgens het model bestaat het derde niveau uit waarden, normen, ethiek en moraal. Dit heeft betrekking op het individu maar ook op de organisatie of de beroepsgroep. Op dit niveau zijn de individuele verschillen al duidelijker. Ervaringen en inzichten hebben geleid tot dit persoonlijke waardensysteem. Het ontwikkelen hiervan is een langdurig proces, waardoor het

ook een belangrijke functie inneemt. Met dit niveau erbij vormen de eerste drie lagen de professionele kwalificatie van een individu. Onderaan zit de laag met zelfconcept, motieven, inzet, gedrevenheid en overtuigingskracht. Nauwelijks zichtbaar bepalen deze eigenschappen toch grotendeels het gedrag van mensen. Zij nemen dus een centrale rol in in het functioneren van een individu en gezien hun fundamentele positie zijn ze ook nauwelijks te veranderen.

Naast het ijsbergmodel wordt in de wetenschappelijke literatuur tegenwoordig een groot aantal definities van het competentiebegrrip genoemd (Fleishman, Wetrogen, Uhlman, & Marshall-Mies, 1995; Green, 1999; Klemp, 1980; Mirabile, 1997; Spencer, McClelland, & Spencer, 1994;) maar er ontbreekt een unieke en ultieme definitie. Volgens Hoekstra en van Sluijs (1999) hebben alle definities kleine verschillen maar wel een gemeenschappelijke kern. Er zijn zes kenmerken die overal terugkomen. “ (1) Een latent vermogen van de persoon, (2) tot effectief presteren, (3) in een bepaalde taak- of probleem-situatie, (4) op een wijze die objectief waarneembaar en te beoordelen is. (5) Competenties vormen een combinatie van expertise en gedragsrepertoire, en berusten uiteindelijk op temperament, persoonlijkheid en intelligentie. (6) Competenties zijn tot op zekere hoogte aan te leren en gericht te ontwikkelen. Tot op zekere hoogte want vooral intelligentie en temperament begrenzen de ontwikkelingsmogelijkheden.”

Vooraf de punten 1 tot en met 4 staan centraal in de meeste definities. De punten 5 en 6 komen vooral uit het model van Hoekstra en van Sluijs (1999) naar voren (Figuur 2). Volgens het model wordt de basis van competentieontwikkeling gevormd door resources (middelen). Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen factoren, die van buiten op het individu inwerken (opvoeding, omgeving, opleiding) en factoren, die van binnen komen zoals temperament, persoonlijkheid en intelligentie. Vanuit dit uitgangspunt ontwikkelen zich gedrag, emoties en ook kennis en ervaring. Dit draagt uiteindelijk bij aan de ontwikkeling van competenties.

Binnen PiCompany wordt de volgende definitie van competentie gebruikt “Een specifieke combinatie van kennis, vaardigheden en gedrag die een essentiële bijdrage levert aan het slagen van de strategie van een organisatie” (Smid & Schakel, 2000). Bij deze definitie komen een aantal aspecten van Hoekstra en van Sluijs (1999) duidelijk terug zoals effectief presteren in een bepaalde taak- of probleem-situatie en competenties vormen een combinatie van expertise en gedragsrepertoire.

Het algemeen PiCompany model voor de ontwikkeling van competent gedrag hangt af van twee factoren: situatie en persoon. “Situatie” is een term voor een aantal factoren die van buiten bijdragen aan competent gedrag, zoals organisatiestructuur, werkprocessen, technologische infrastructuur, cultuur en beoordelings- en waarderingssystematiek. Terwijl

hier de focus op werkgericht gedrag ligt, hebben Hoekstra en van Sluijs (1999) de focus op algemene competentieontwikkeling. “Persoon” sluit aan bij het ijsbergmodel van Bergenhenegouwen et al (1998). Boven water is het getoond gedrag en onder water ligt de persoonlijke achtergrond van een individu. De achtergrond bepaalt de ontwikkelbaarheid van de competenties en zet zich samen uit de genetische aanleg (intelligentie en persoonlijkheid) en leerprocessen. Volgens Smid en Schakel (2000) horen de drie niveaus van de ijsberg onder water (waarden, houdingen, etc.) bij leerprocessen. Vaak onbewust hebben mensen deze dingen in de loop van hun leven ontwikkeld en afleren of veranderen is moeilijk. Mensen kunnen dus het best in de omgeving geplaatst worden, die aansluit bij hoe zij zijn.

Ondernemerschap

Ondernemerschap is een bekend begrip in praktijk en literatuur maar het bepalen van een definitie van ondernemerschap blijkt lastig. Low en MacMillan (1988) hebben in hun onderzoek aangetoond dat de definitie van ondernemerschap in sterke mate afhangt van het uitgangspunt. Zij noemen een drietal theorieën die elkaar opvolgen en de verandering van onderzoek naar ondernemerschap aantonen (van een statische naar een dynamisch benadering): de psychologische theorie, de sociaal-culturele theorie en de netwerk theorie. Gezien het thema van dit onderzoek wordt alleen gekeken naar de psychologische theorie. De psychologische theorie gaat ervan uit dat ondernemerschap afhangt van de persoonlijkheid van een individu. McClelland (1986) deed veel onderzoek op dit gebied vooral naar eigenschappen zoals initiatief nemen, assertiviteit, plannen en organiseren. Problematisch bleek te zijn dat het onderscheidende karakter van de eigenschappen ontbrak. “Tussen ondernemers onderling waren net zo veel verschillen als tussen ondernemers en niet-ondernemers” (Gartner, 1985a).

In het algemeen wordt een definitie gebruikt, die zich vooral op het gedrag van een ondernemende persoon richt “een ondernemer is de oprichter en manager van een klein bedrijf en wiens grootste doel het groeien van het bedrijf is” (Carland, Hoy, Boulton, & Carland, 1984; Rauch & Frese, 2000; Stewart & Roth, 2001; Zhao & Seibert, 2006). Sarasvathy (2001) en Shane (2003) hebben een gedifferentieerde definitie ontwikkeld “Ondernemers moeten mogelijkheden ontdekken en weten hun voordeel eruit te halen, zij moeten ook onder onzekere omstandigheden en met beperkte middelen beslissingen snel kunnen nemen, zij moeten harder werken dan de meeste werknemers en zij moeten over een grote diversiteit aan vaardigheden en kennis beschikken.” Deze definitie legt al sterker de link

tussen ondernemerschap in het algemeen en de competentie Ondernemerschap in het bijzonder.

Persoonlijkheid en de competentie Ondernemerschap

In dit onderzoek wordt ingegaan op de rol van persoonlijkheid in de ontwikkeling van de competentie Ondernemerschap. Uit eerder onderzoek blijkt dat er in het algemeen een verband bestaat tussen persoonlijkheid en het vertonen van ondernemend gedrag (Zhao & Seibert, 2006, Rauch en Frese, 2007). Om de specifieke kenmerken van een ondernemend persoon te achterhalen vergeleek Schumpeter (1934) ondernemers met managers omdat hun taken vergelijkbaar zijn. Hij zag parallellen in het feit dat zowel ondernemers als ook managers risico's moeten nemen maar het verschil ligt in de innovativiteit. Ondernemers zoeken mogelijkheden om nieuwe kansen te creëren. Ook Zhao en Seibert (2006) keken naar overeenkomsten en verschillen tussen deze groepen. Zij hebben zich specifiek gericht op het Five Factor Model. Uit de resultaten blijkt dat er verschillen zijn tussen ondernemers en managers. Ondernemers hebben een lagere score op Neurotisme en Altruïsme en hogere score op Openheid en Consciëntieusheid. Voor Extraversie kon er geen verschil worden aangetoond.

Voor het huidige onderzoek zijn vooral de resultaten in verband met voorspelbaarheid belangrijk. Zhao en Seibert (2006) vinden met betrekking tot voorspelbaarheid van de ontwikkelbaarheid van de Competentie Ondernemerschap dat Consciëntieusheid (positief) de beste voorspeller is. Consciëntieusheid staat voor motivatie en doelgerichtheid en geldt als stabiel, onafhankelijk van de werkomstandigheden (bijvoorbeeld functie). Ook Altruïsme (negatief) en Openheid (positief) blijken een rol te spelen. Een ondernemer kan zich niet veroorloven veel rekening met anderen te houden en moet ook in staat zijn om negatieve consequenties te dragen. Een sterke mate aan Openheid leidt tot innovatie, creativiteit en een vindingrijke geest wat noodzakelijk is om een organisatie op te richten. De andere twee hoofddomeinen, Neurotisme (negatief) en Extraversie (positief) blijken in mindere mate invloed uit te oefenen, maar zijn wel belangrijk. Een lage score op Neurotisme zorgt bij ondernemers voor zelfverzekerdheid en een gevoel van controle ondanks onzekere omstandigheden (financiën, work-life balance, stress). Een hoge score op Extraversie kan daarentegen positief bijdragen aan de ontwikkelbaarheid van Ondernemerschap omdat het helpt contacten te leggen en te onderhouden. Dit is van levensbelang voor het overleven van een organisatie.

Naast deze resultaten met betrekking tot het Five Factor Model, deden Zhao en Seibert ook onderzoek naar de twee facetten Achievement motivation en Dependability. Volgens Mount en Barrick (1995) zijn dit dé twee facetten van Consciëntieusheid. Vergeleken met managers blijkt bij ondernemers vooral achievement motivation sterker aanwezig te zijn. Rauch en Frese (2007) noemen ook positieve scores op innovativiteit, pro-activiteit, self-efficacy, stressbestendigheid en behoefte aan autonomie als belangrijke voorspeller van ondernemend gedrag (oprichten en succesvol leiden van een organisatie).

De competentie Ondernemerschap binnen PiCompany

Binnen PiCompany wordt de volgende definitie van de competentie Ondernemerschap toegepast “Signaliseren en zakelijk afwegen van kansen in de markt zowel voor bestaande als nieuwe producten/diensten; risico’s aangaan teneinde zakelijk voordeel te behalen.” (Schakel, Smid, Jaganjac, 2007).

PiCompany heeft op basis van expertbeoordelingen (hierna expertmeningen genoemd) facetten samengesteld die bijdragen aan het ontwikkelen en vertonen van de competentie Ondernemerschap. Volgens deze expertmeningen wordt het gedrag van een ondernemende persoon gekenmerkt door oplossingsgerichtheid, een korte hersteltijd en de voorkeur voor gezelschap. Ondernemende mensen bedenken vaak iets nieuws en zijn op zoek naar veranderingen. Het verlangen naar erkenning is in sterke mate aanwezig en ook het streven naar een hoog prestatieniveau. Dit gedrag is terug te voeren op zeven facetten, die het model voor de competentie Ondernemerschap vormen: Interpretatie (N3) (N3 = het derde facet van Neurotisme), Hersteltijd (N4), Sociabiliteit (E2), Verbeelding (O1), Verandering (O3), Erkenning (A3) en Gedrevenheid (C3).

Om de aspecten die volgens de literatuur bij de competentie Ondernemerschap horen met de expertmeningen van PiCompany te kunnen vergelijken moesten de literatuuraspecten doorvertaald worden naar de persoonlijkheidsfacetten van PiCompany. Tabel 1 laat de doorvertaling zien. Tabel 2 toont vervolgens de overeenkomsten en verschillen tussen de doorvertaalde literatuuraspecten en de expertmeningen. Zoals Tabel 2 laat zien zijn er een viertal overeenkomsten tussen experts en literatuur. Gedrevenheid (C3), Verbeelding (O1), Verandering (O3) en Hersteltijd (N4) blijken vanuit beide kanten een bepalende rol bij de competentie Ondernemerschap in te nemen. Om de rol van deze facetten in de praktijk te kunnen testen worden de volgende hypothesen geformuleerd:

H1 Een hoge score op Gedrevenheid (C3), Verbeelding (O1,) en Verandering (O3) draagt positief bij aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap.

H2 Een lage score op Hersteltijd (N4) draagt positief bij aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap.

Echter zijn er ook een aantal facetten die vanuit de literatuur worden genoemd maar niet bij de expertmeningen terug te vinden zijn en andersom. Om hierna onderzoek te kunnen doen, worden de volgende hypothesen geformuleerd.

Vanuit de expertmeningen zijn de volgende hypothesen af te leiden

H3 Een hoge score op Sociabiliteit (E2) draagt positief bij aan de ontwikkelbaarheid van de competenties Ondernemerschap.

H4 Een lage score op Erkenning (A3) en Interpretatie (N3) draagt positief bij aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap.

Vanuit de literatuur wordt de volgende hypothese geformuleerd

H5 Een hoge score op Leiding nemen (E4), Organisatie (C2), Concentratie (C4), Methodisch werken (C5) en Autonomie (O4) draagt positief bij aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap.

Methode

Metingen

Workplace Big Five (WB5); (Schakel et al, 2007). Voor dit onderzoek werd de Nederlandstalige versie van de WB5 gebruikt. De WB5 is een vragenlijst met 144 items over persoonlijkheid in de werkcontext, gelijkmatig verdeeld over 24 facetten. De 24 facetten horen bij de vijf factoren: iNstabiliteit, Extraversie, Openstaan, Aanpassen en Consciëntieusheid. De betrouwbaarheid van deze vijf schalen ligt tussen .86 en .93. De persoonlijkheidsitems worden gemeten op een 5-punt Likertschaal. Het antwoord dat het meest naar de karaktertrek wijst scoort “5” en het antwoord dat er het minst op wijst een “1”. Een voorbeelditem uit de schaal Openstaan is “Bedenkt nieuwe toepassingen voor bestaande producten”. Zoals in Tabel 2 te zien worden 12 facetten van de 24 facetten meegenomen in dit onderzoek om de competentie Ondernemerschap te meten.

Reflector (Schakel et al, 2007). De Reflector is een vragenlijst ter beoordeling van het gedrag van anderen, uit de literatuur ook bekend als 360 graden feedback. Om de bijdrage van de medewerker meetbaar te maken hebben Smid en Schakel (2000) vier niveaus gedefinieerd. Dit zijn de zogenaamde “impactniveaus”. Deze zijn als volgt omschreven:

1. Basaal effectief gedrag vertonen als de omgeving daartoe directe aanleiding geeft
2. Zelfstandig en op eigen initiatief effectief gedrag vertonen

3. Effectief gedrag van anderen in de directe werkomgeving versterken, in het bijzonder door voorbeeldgedrag
4. Anderen binnen de gehele organisatie tot effectief gedrag inspireren, het niveau van competentie binnen de organisatie aantoonbaar verhogen.

In dit onderzoek is ervoor gekozen om naar gedrag te kijken dat iemand vanuit zichzelf toont (niveau 2). Bij de competentie Ondernemerschap horen vijf items. Een item zet zich samen uit een negatief en een positief gedragsvoorbeeld (bipolair). Een voorbeeld van een positief gedragsvoorbeeld is “Benadert uit zichzelf potentiële klanten”. Gemeten wordt op een schaal van 1 tot 5. Het antwoord dat het meest naar het gedrag horend bij de competentie Ondernemerschap wijst scoort “5” en het antwoord dat er het minst op wijst een “1”. De Reflector wordt afgenomen bij de kandidaat zelf en bij de uitgekozen beoordelaars (leidinggevende, collega’s, medewerkers, klanten).

Controle variabelen. Als controle variabelen zijn in dit onderzoek Geslacht, Leeftijd in jaren en Organisatie meegenomen. Geslacht werd geoperationaliseerd door 0=“Mannen” en 1=“Vrouwen”. Er zijn 38 organisaties in dit onderzoek vertegenwoordigd. Deze zijn ingedeeld in twee categorieën, 0=“profit” en 1=“non-profit”.

Deelnemers en procedure

De data van dit onderzoek zijn verzameld tussen 2005 en 2008 door PiCompany. Zowel de WB5 als de Reflector werden door 959 deelnemers ingevuld. 22.3 % van de deelnemers zijn vrouwen, 43.8 % mannen. (Niet alle personen hebben hun persoonlijke gegevens ingevuld. Missing values voor geslacht: 33.9 %) De gemiddelde leeftijd van de totale groep bedraagt 39.4 jaar (SD=8.2); de gemiddelde leeftijd van de vrouwen is 37.8 jaar (SD=7.9) en van de mannen zijn gemiddeld 40.2 jaar (SD=8.3). De organisaties binnen dit onderzoek worden opgesplitst in profit en non-profit organisaties. De profit organisaties zijn met 78.7 % oververtegenwoordigd.

Beide vragenlijsten werden online afgenomen. De deelnemers ontvingen een unieke link waarmee zij de WB5 konden vinden en invullen. De deelnemers kregen daarnaast een link toegestuurd waardoor ze op een website kwamen om hun beoordelaars (leidinggevende, collega’s, medewerkers en/of klanten) voor de Reflector op te geven. Vervolgens ontvingen de deelnemer en de beoordelaars een link naar de Reflector. Als alle beoordelingen uitgevoerd waren, werden deze in een centrale database gecombineerd. Hierna wordt een gezamenlijk rapport voor de deelnemer aangemaakt.

Data-Analyse

De hypothesen van dit onderzoek werden getoetst door regressieanalyses. Iedere analyse werd in tweevoud uitgevoerd. De eerste keer met de afhankelijke variabele Competentie Ondernemerschap beoordeeld door anderen en de tweede keer met de afhankelijke variabele Competentie Ondernemerschap beoordeeld door de deelnemer zelf. De modellen binnen de analyse worden stap voor stap uitgebreid. In Model 1 staan de controle variabelen (Leeftijd, Geslacht en Organisatie). In Model 2 staan de controle variabelen en de vier variabelen over persoonlijkheid, die zowel door literatuur als ook door experts genoemd worden. Dit zijn Hersteltijd (N4), Gedrevenheid (C3), Verbeelding (O1) en Verandering (O3). Model 3a zet zich samen uit alles uit Model 2 en de facetten die alleen bij de expertmeningen naar voren kwamen (Sociabiliteit (E2), Interpretatie (N3) en Erkenning (A3)). Model 3b wordt samengesteld uit alles uit Model 2 en de facetten uit literatuuronderzoek (Leiding nemen (E4), Autonomie (O4), Organisatie (C2), Concentratie (C4) en Methodisch werken (C5)). In Model 4 staan naast de controle variabelen alle facetten uit expertmeningen en literatuur gecombineerd. Model 5 bestaat uit de controle variabelen en alle 24 facetten van de WB5 waaronder de facetten van de expertmeningen en literatuuronderzoek.

Resultaten

Statistieken

Tabel 3 geeft een overzicht over gemiddelde, standaarddeviatie en correlatie tussen de onderzoeksvariabelen. Behalve de resultaten van de drie correlatieanalyses tussen de competentie Ondernemerschap beoordeeld door anderen en Organisatie (C2), Concentratie (C4) en Methodisch werken (C5), zijn alle resultaten significant en stemmen overeen met de verwachtingen geformuleerd in de hypothesen.

Competentie Ondernemerschap beoordeeld door anderen

Tabel 4 toont een overzicht van de resultaten van de regressieanalyse met Competentie Ondernemerschap beoordeeld door anderen als afhankelijke variabele.

Model 1 ($R^2=.026$, $p<.01$) laat significante resultaten zien voor Leeftijd en Geslacht (respectievelijk $\beta=.084$, $p<.05$ en $\beta=-.125$, $p<.01$). Dit houdt in dat een toenemende leeftijd de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap voorspelt en dat het man zijn de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap sterker voorspelt dan het vrouw zijn.

Hypothese 1 voorspelde dat hoge scores op Gedrevenheid (C3), Verbeelding (O1) en Verandering (O3) positief bijdragen aan de ontwikkelbaarheid van de competentie

Ondernemerschap. Model 2 ($R^2=.179$, $p<.01$) laat significante resultaten zien voor Gedrevenheid (C3) en Verbeelding (O1) (respectievelijk $\beta=.176$, $p<.01$ en $\beta=.312$, $p<.01$). Voor beide facetten geldt dat een hoge score de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap voorspelt. Het resultaat van Verandering (O3) was niet significant ($\beta=-.065$, *ns*). Tevens zijn er significante verschillen opgetreden bij de controle variabelen. Organisatie heeft als enige een significant resultaat ($\beta=-.122$, $p<.01$). Dit houdt in dat het werken bij een profit organisatie in combinatie met deze persoonlijkheidsfacetten een hoge score op de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap voorspelt. Hypothese 1 wordt gedeeltelijk bevestigd.

Hypothese 2 voorspelde dat een lage score op Hersteltijd (N4) positief bijdraagt aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Model 2 laat geen significant resultaat zien ($\beta=-.064$, *ns*). Hypothese 2 wordt dus niet bevestigd.

Hypothese 3 voorspelde een positieve samenhang tussen een hoge score op Sociabiliteit (E2) en de competentie Ondernemerschap. Model 3a ($R^2=.184$, *ns*) laat geen significant resultaat zien voor Sociabiliteit (E2) ($\beta=.034$, *ns*). Hypothese 3 wordt dus niet bevestigd. Er treedt wel een significante verandering op bij Hersteltijd (N4) ($\beta=-.094$, $p<.05$). Een lage score op Hersteltijd (N4) draagt dus positief bij aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap.

Hypothese 4 voorspelde dat een lage score op Interpretatie (N3) en Erkenning (A3) positief bijdraagt aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Voor beide variabelen laat Model 3a zien dat de resultaten niet significant zijn (respectievelijk $\beta=.094$, *ns* en $\beta=-.036$, *ns*). Hypothese 4 wordt niet bevestigd.

Hypothese 5 voorspelde de positieve bijdrage van een hoge score op Leiding nemen (E4), Organisatie (C2), Concentratie (C4), Methodisch werken (C5) en Autonomie (O4) (de literatuurfacetten) aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Model 3b ($R^2=.217$, $p<.01$) laat de resultaten van de regressieanalyse zien. Alleen Leiding nemen (E4) vertoont een significant resultaat ($\beta=.178$, $p<.01$). Een hoge score op het facet Leiding nemen (E4) draagt dus positief bij aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Voor Organisatie (C2) ($\beta=-.048$, *ns*), Concentratie (C4) ($\beta=-.069$, *ns*), Methodisch werken (C5) ($\beta=-.029$, *ns*) en Autonomie (O4) ($\beta=.011$, *ns*) zijn de resultaten niet significant. Verder treden er geen significante verschillen op. Hypothese 5 wordt dus gedeeltelijk bevestigd.

Model 4 ($R^2=.221$, $p<.01$) laat significante resultaten zien voor de facetten Hersteltijd (H4) ($\beta=-.107$, $p<.05$), Gedrevenheid (C3) ($\beta=.183$, $p<.01$), Verbeelding (O1) ($\beta=.263$, $p<.01$) en Leiding nemen (E4) ($\beta=.192$, $p<.01$). Dit houdt in dat een lage score op Hersteltijd (H4) en

hoge scores op Gedrevenheid (C3), Verbeelding (O1) en Leiding nemen (E4) bijdragen aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Geen van de controle variabelen vertoont significante resultaten.

Model 5 ($R^2=.237$, $p<.01$) toont significante resultaten voor Gedrevenheid (C3) ($\beta =.202$, $p<.01$), Verbeelding ($\beta =.273$, $p<.01$), Interpretatie (N3) ($\beta=.117$, $p<.05$) en Leiding nemen (E4) ($\beta=.169$, $p<.01$). Een hoge score op deze vier facetten heeft dus een positief effect op de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap.

Competentie Ondernemerschap beoordeeld door de deelnemers zelf

Tabel 5 geeft de resultaten van de regressieanalyse weer met de afhankelijke variabele Competentie Ondernemerschap beoordeeld door de deelnemer zelf.

Model 1 ($R^2=.051$, $p<.01$) vertoont significante resultaten voor Leeftijd ($\beta=.186$, $p<.01$) en Geslacht ($\beta=-.081$, $p<.05$). Toenemende leeftijd heeft een positief effect op de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap en het man zijn voorspelt een sterkere ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap dan het vrouw zijn.

Hypothese 1 voorspelde een positieve bijdrage van een hoge score op Gedrevenheid (C3), Verbeelding (O1) en Verandering (O3) en de competentie Ondernemerschap. Model 2 ($R^2=.305$, $p<.01$) laat significante resultaten zien voor Gedrevenheid (C3) en Verbeelding (O1) (respectievelijk $\beta=.132$, $p<.01$ en $\beta=.433$, $p<.01$). Voor beide facetten geldt dat een hoge score de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap voorspelt. Het resultaat van Verandering (O3) is niet significant ($\beta=-.010$, *ns*). Hypothese 1 wordt dus alleen bevestigd voor Gedrevenheid (C3) en Verbeelding (O1). Verder treden er veranderingen op bij de controle variabelen. Geslacht is niet meer significant ($\beta=.00$, *ns*) en organisatie krijgt een significant resultaat ($\beta=-.089$, $p<.05$). Werken bij een profit organisatie heeft dus een positief effect op de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap.

Hypothese 2 voorspelde dat een lage score op Hersteltijd (N4) de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap voorspelt. Model 2 vertoont een significant resultaat voor Hersteltijd ($\beta=-.094$, $p<.05$). Een lage score op Hersteltijd (N4) voorspelt de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Hypothese 2 wordt dus bevestigd.

Hypothese 3 voorspelde dat een hoge score op Sociabiliteit (E2) positief bijdraagt aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Model 3a geeft voor Sociabiliteit (E2) geen significant resultaat. Hypothese 3 wordt dus niet bevestigd.

Hypothese 4 voorspelde dat een lage score op Interpretatie (N3) en Erkenning (A3) bijdraagt aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Model 3a

($R^2=.313$, *ns*) laat geen significante resultaten voor deze relatie zien (respectievelijk $\beta=.026$, *ns* en $\beta=-.066$, *ns*). Hypothese 4 wordt dus niet bevestigd.

Hypothese 5 voorspelde de positieve bijdrage van een hoge score op Leiding nemen (E4), Organisatie (C2), Concentratie (C4), Methodisch werken (C5) en Autonomie (O4) (literatuurfacetten) aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Model 3b ($R^2=.318$, $p<.05$) laat alleen voor Autonomie (O4) een significant resultaat zien ($\beta=.096$, $p<.05$). Een hoge score op Autonomie (O4) heeft een positief effect op de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Hypothese 5 wordt dus alleen voor Autonomie (O4) bevestigd. Verder is er een significante verandering bij de controle variabelen te zien. Leeftijd is de enige controle variabele die nog significante resultaten toont ($\beta=.081$, $p<.05$). Leeftijd heeft in deze constellatie een positief effect op de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap.

Model 4 ($R^2=.325$, *ns*) toont significante resultaten voor de facetten Gedrevenheid (C3) ($\beta=.083$, $p<.05$), Verbeelding (O1) ($\beta=.377$, $p<.05$) en Autonomie (O4) ($\beta=.096$, $p<.05$). Dit houdt in dat een hoge score op deze drie facetten bijdraagt aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Verder treedt er een significante verandering op bij de controle variabele Organisatie ($\beta=-.104$, $p<.01$). Werken bij een profit organisatie heeft dus een positief effect op de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap.

Model 5 ($R^2=.357$, $p<.01$) laat significante resultaten zien voor Verbeelding (O1) ($\beta=.401$, $p<.05$), Autonomie (O4) ($\beta=.096$, $p<.01$), Terughoudendheid (N5) ($\beta=-.158$, $p<.01$) en Complexiteit (O2) ($\beta=-.112$, $p<.05$). Dit houdt in dat een hoge score op Verbeelding (O1) en Autonomie (O4) en een lage score op Terughoudendheid (N5) en Complexiteit (O2) positief bijdragen aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap.

Vergelijking van modellen

Model 1 omvat de drie controle variabelen (Leeftijd, Geslacht, Organisatie). Dit model verklaart 2.6% van de variantie van de afhankelijke variabele Competentie Ondernemerschap beoordeeld door anderen (Tabel 4) en 5.2% van de variantie van de afhankelijke variabele Competentie Ondernemerschap beoordeeld door de deelnemer zelf (Tabel 5).

Tussen expertmeningen en literatuur bestaat een overlap van vier facetten: Hersteltijd (N4), Verbeelding (O1), Verandering (O3) en Gedrevenheid (C3). Deze gemeenschappelijke kern (Model 2) verklaart 17.9% van de variantie van de afhankelijke variabele Competentie Ondernemerschap beoordeeld door anderen (Tabel 4) en 30.5% van de variantie van de afhankelijke variabele Competentie Ondernemerschap beoordeeld door de deelnemer zelf (Tabel 5).

Model 3a verklaart 18.4% van de variantie van de afhankelijke variabele Competentie Ondernemerschap beoordeeld door anderen en 31.3% van de afhankelijke variabele Competentie Ondernemerschap beoordeeld door de deelnemer zelf. Model 3b levert voor de afhankelijke variabele Competentie Ondernemerschap beoordeeld door anderen een variantieverklaring van 21.7% en voor de variabele Competentie Ondernemerschap beoordeeld door de deelnemer zelf een verklaring van 31.8%.

Model 4 (combinatie van literatuur en expertmeningen) leidt tot een variantieverklaring van 22.1% voor de afhankelijke variabele Competentie Ondernemerschap beoordeeld door anderen en 32.5% voor de afhankelijke variabele Competentie Ondernemerschap beoordeeld door de deelnemer zelf.

Model 5 bestaand uit alle facetten uit de WB5 (Tabel 4) toont voor de afhankelijke variabele competentie Ondernemerschap beoordeeld door anderen een variantieverklaring van 23.7%. Tabel 5 Model 5 laat een variantieverklaring van 35.7% zien voor de afhankelijke variabele competentie Ondernemerschap beoordeeld door de deelnemer zelf.

Discussie

Doel van dit onderzoek was een antwoord te geven op de vraag wat de persoonlijkheidsfacetten zijn die de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap kunnen voorspellen.

Vanuit literatuur en expertmeningen zijn er twaalf persoonlijkheidsfacetten verzameld die bijdragen aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Tussen deze twee bronnen bestaat een overlap wat betreft Gedrevenheid (C3), Verbeelding (O1), Verandering (O3) en Hersteltijd (N4). De expertmeningen voegen verder nog Sociabiliteit (E2), Erkenning (A3) en Interpretatie (N3) aan toe. Verder schrijft de literatuur Leiding nemen (E4), Organisatie (C2), Concentratie (C4), Methodisch werken (C5) en Autonomie (O4) een belangrijke rol toe. Deze verzameling van persoonlijkheidsfacetten diende als uitgangspunt voor de formulering van de hypothesen. De score op deze persoonlijkheidsfacetten zijn de onafhankelijke variabelen, en de score op de gedragsvoorbeelden horend bij de competentie Ondernemerschap beoordeeld door anderen en door de deelnemer zelf zijn de afhankelijke variabelen binnen dit onderzoek. Er is voor een opsplitsing van de afhankelijke variabele gekozen, omdat vanuit de literatuur bekend is dat beoordelingen tussen zelf en anderen duidelijk van elkaar afwijken. Het verschil in beoordeling tussen deze beide groepen is groter dan het verschil binnen de groep “anderen” (collega’s, medewerkers leidinggevende en klanten) (Furnham & Stringfield, 1998).

Een groot deel van de hypothesen kan niet worden bevestigd in verband met niet significante resultaten. Vijf facetten leverden echter significante resultaten, soms alleen voor de zelfbeoordeling en soms alleen voor de beoordeling door anderen variërend onder de condities expert en literatuur.

Gedrevenheid (C3) speelt een belangrijke rol in de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap zowel vanuit het perspectief van anderen als ook vanuit de deelnemer zelf. Gedrevenheid (C3) geldt als een bron van motivatie voor ondernemers. (Driessen & Zwart, 2006). Driessen en Zwart (2006) identificeerden externe en interne gedrevenheid. Externe gedrevenheid in verband met ondernemerschap wordt meer aan omstandigheden toegeschreven zoals werkloosheid of een gat in de markt zien. Als interne gedrevenheid noemen zij prestatiegerichtheid, zelfstandigheid en dominantie. Deze interne factoren blijken een sterke rol te spelen in de fase van organisatieoprichting.

Zoals verwacht draagt een lage score op Hersteltijd (N4) positief bij aan de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Dit is vanuit een praktisch oogpunt belangrijk voor een ondernemende persoon om ook na een tegenslag snel weer efficiënt aan het werk te kunnen en gaat samen met een score op Gedrevenheid (C3).

Verder tonen de resultaten voor alle condities aan dat Verbeelding (O1) in sterke mate bijdraagt aan de voorspelling van de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Het bedenken van nieuwe producten en mogelijkheden, sluit aan bij de eigenschap die Schumpeter (1934) de hoofdeigenschap van een ondernemer noemt, namelijk het creëren van nieuwe kansen.

De resultaten van de analyses tonen een positieve bijdrage van het facet Leiding nemen (E4) aan de competentie Ondernemerschap aan. Dit geldt voor de beoordeling door anderen. Leiding nemen (E4) is in dit onderzoek de doorvertaling van proactiviteit. Proactiviteit staat voor invloed uitoefenen en initiatief nemen. Volgens Rauch en Frese (2007) is dit typisch voor een ondernemer gezien deze vanuit zichzelf aan iets moet beginnen en zijn omgeving beïnvloedt door het oprichten van organisaties en het creëren en gebruiken van mogelijkheden. Leiding nemen is een aspect, dat vaak eerder door anderen wordt gezien dan door de persoon zelf, omdat het met het optreden van een persoon te maken heeft, daarom wordt het facet Leiding nemen in onderzoek ook vaak alleen beoordeeld door collega's (Morrison, 1999; Crant, 2000). In dit onderzoek is Leiding nemen (E4) ook alleen bij de beoordeling door anderen te vinden.

Terwijl Leiding nemen (E4) dus in sterkere mate van buitenaf beoordeeld wordt, wordt Autonomie (O4) meer door het individu zelf gezien. Autonomie heeft te maken met een

gevoel van vrijheid en verantwoordelijkheid en ontstaat in het individu zelf (Van Gelderen, Jansen & Jongens, 2003). Daarom wordt de rol van Autonomie (O4) bij de zelfbeoordeling zichtbaar. Autonomie (O4) en Leiding nemen (E4) blijken in dit onderzoek op hetzelfde neer te komen, namelijk onafhankelijkheid, maar dan vanuit twee verschillende perspectieven.

Volgens de hypothesetoetsing kunnen dus een hoge score op Gedrevenheid (C3), Verbeelding (O1), Autonomie (O4) en Leiding nemen (E4) én een lage score op Hersteltijd (N4) de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap voorspellen.

Gedrevenheid (C3) en Verbeelding (O1) komen in alle beoordelingen door deelnemers zelf en anderen naar voren. Dit verklaart ook de kracht die vanuit Model 2 uitgaat. Vergeleken met Model 4 en Model 5, levert Model 2 al een grote verklarende kracht op.

Verder valt op dat de drie facetten Sociabiliteit (E2), Interpretatie (N3) en Erkenning (A3), die alleen bij de expertmeningen genoemd worden (Model 3a) geen significante resultaten leveren. Dit geldt voor de beoordeling door anderen en door de deelnemer zelf. Dit verklaart ook de lage variantieverklaring van Model 3a.

Daarnaast zijn er grote verschillen tussen de variantieverklaringen bij de beoordeling door anderen en bij de beoordeling door de deelnemer zelf. Dit heeft waarschijnlijk ermee te maken dat de deelnemers eerst de WB5 invullen en zich vervolgens bij het invullen van de Reflector aan de resultaten van de WB5 oriënteren (bewust of onbewust), daarom de duidelijk sterkere verklarende kracht bij de beoordeling door de deelnemer zelf. De beoordeling door anderen daarentegen is alleen gebaseerd op het getoonde gedrag, en daarom de lagere variantieverklaring.

In het kader van dit onderzoek werd naar de rol van Leeftijd, Geslacht en Organisatie op de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap gekeken.

Een hogere leeftijd voorspelt de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Dit resultaat komt overeen met resultaten van andere onderzoeken (Cohen, 1996; Hisrich, 1990). Hisrich (1990) zag ondanks veel variatie in de leeftijd van een beginnende ondernemer dat mannen in het algemeen met begin 30 en vrouwen met medio 30 ondernemer worden. Opvallend is dat Leeftijd voornamelijk bij de zelfbeoordeling een belangrijk aspect is. Er blijken dus aspecten invloed te hebben op de competentie Ondernemerschap buiten persoonlijkheid. Vanuit literatuur zijn er geen unieke factoren gedefinieerd maar het meest waarschijnlijke is een beïnvloeding door ontwikkelde vaardigheden en opgedane ervaringen (Cohen, 1996). Dit zijn voornamelijk factoren die binnen het individu liggen. Het zou interessant zijn om hierop verder te gaan en onderzoek te doen naar deze beïnvloedende factoren (zoals ervaring, kennis, vaardigheden) in de context van competentieontwikkeling.

Geslacht bleek een duidelijk effect op de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap te hebben in verband met Leeftijd en Organisatie (Model 1). Mannen bleken hoger te scoren dan vrouwen. Volgens de literatuur over Ondernemerschap is de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap en daadwerkelijk uitvoering van Ondernemerschap in sterke mate afhankelijk van omgevingsfactoren. Volgens Greene, Hart, Gatewood, Brush en Carter (2003) zijn vrouwen, die getrouwd zijn eerder gestimuleerd en gesteund om daadwerkelijk ondernemer te worden. Dit heeft ook ermee te maken dat vrouwen sterker dan mannen behoefte hebben aan ondersteuning door een sociaal netwerk. Daarnaast kiezen vrouwen met een gezin vaak voor ondernemerschap om flexibeler te zijn. Gezien deze redenen zijn vrouwen ook vaak ouder dan mannen als ze aan een onderneming beginnen. Echter bleek Geslacht in de modellen met persoonlijkheidsfacetten geen effect te hebben op de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap.

Daarnaast werd gekeken of er een verband bestaat tussen de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap en werken bij een profit/non-profit organisatie. Organisatie speelt in combinatie met Leeftijd en Geslacht (Model 1) geen rol maar in de modellen (2-5) met persoonlijkheidsfacetten blijkt duidelijk dat het werken bij een profit organisatie de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap voorspelt. Terwijl non-profit organisaties vaker gebaseerd zijn op een bureaucratisch systeem en de werkhouding in sterke mate reactief is, wordt bij een profit organisatie veel nadruk gelegd op proactiviteit en innovativiteit (Hisrich, 1990). Dit zijn eigenschappen die overeenkomen met die van een ondernemer. Mensen die bij een profit organisatie werken beschikken dus in sterke mate over een persoonlijkheid die de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap bevordert.

Toch kent deze studie een aantal tekortkomingen. De factoranalyse van de vijf factoren heeft voor de factor Aanpassen een lading op twee componenten aangetoond. Gezien dit resultaat niet van toepassing is op de normgroep en het om een gevalideerde vragenlijst gaat zou hier sprake kunnen zijn van een effect van de steekproef.

Basis van dit onderzoek is de psychologische benadering (Low & MacMillan, 1988) met persoonlijkheid als enige uitgangspunt voor de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap. Echter blijkt uit de resultaten van de huidige studie dat hooguit een derde van de variantieverklaring voor de competentie Ondernemerschap door persoonlijkheidsfacetten kan worden verklaard. Er blijkt te veel diversiteit tussen ondernemers onderling te zijn waardoor het noodzakelijk werd ook naar andere aspecten te kijken. Als gevolg van deze bevinding werden de sociaal-culturele theorie en vervolgens de

netwerk theorie ontwikkeld (Low & MacMillan, 1988). Volgens de sociaal-culturele theorie spelen bijvoorbeeld verandering van levensomstandigheden of beschikbaarheid van middelen een belangrijke rol. De netwerktheorie legt de nadruk op het sociale netwerk van een ondernemer. Hierbij is vooral het informele netwerk (vrienden, familie, collega's) van groot belang (Birley, 1985), in het bijzonder in de fase van oprichting door ondersteuning te bieden. Gezien de resultaten van de huidige studie blijken aspecten uit de laatste twee theorieën een rol te spelen bij de ontwikkelbaarheid van de competentie Ondernemerschap.

Een aantal competenties uit de literatuur moesten doorvertaald worden naar de WB5 om ze met de bestaande data te kunnen meten. Niet altijd kon de doorvertaling een op een worden gedaan. Het is mogelijk dat bij de doorvertaling het oorspronkelijke begrip niet in het geheel overgenomen werd. Dit zou alleen op te lossen zijn door een aangepaste vragenlijst. Dit was in verband met een reeds bestaande dataset in dit onderzoek niet mogelijk.

De operationalisering van de competentie Ondernemerschap werd als vaststaand meegenomen. Vervolgonderzoek zou de focus op de optimalisering van de gedragsmeting kunnen richten. Hierbij kan ook gekeken worden, naar of en in hoeverre de definitie van de competentie Ondernemerschap, het bijhorende gedrag en de persoonlijkheidsfacetten variëren met de sector of de bedrijfscultuur van een organisatie waar de meting uitgevoerd wordt. Bestaat er wel iets als een universele definitie of zit er variatie in hoe mensen met een bepaalde organisatie- of functieachtergrond kijken naar het begrip Ondernemerschap waarmee rekening moet worden gehouden. Ook de formulering en woordkeuze kunnen een effect hebben, waardoor mensen het lastig vinden het gedrag toegeschreven aan de competentie Ondernemerschap te vergelijken met het gedrag horend bij hun werk. Bijvoorbeeld als het gedragsvariabelen sterk gerelateerd zijn aan een commerciële context en de mensen bij een non-profit organisatie werken.

Een herhaling van dit onderzoek voor andere competenties kan op verschillende vlaktes een bijdrage leveren aan de kennis over competentieontwikkeling. Ten eerste wordt duidelijkheid geschept over de rol van de verschillende facetten van het Five Factor Model bij de ontwikkeling van bepaalde competenties. Tot nu ligt de focus nog sterk op de vijf factoren. Met de kennis over sets van facetten die bij verschillende competenties horen, kunnen verbanden tussen competenties onderling gelegd worden. Aansluitend aan dit onderzoek zou dus in eerste instantie voor een competentie gekozen kunnen worden die gerelateerd is aan ondernemerschap, zoals de competenties Leiderschap.

Daarnaast draagt onderzoek met facetten ook bij aan een gedifferentieerder persoonlijkheidsbeeld, waardoor nuances scherper worden en vergelijkingen zoals eerder genoemd tussen managers en ondernemers duidelijke resultaten opleveren.

Vanuit onderzoek naar facetten kan de stap naar onderzoek op itemniveau gemaakt worden. Dit zou niet alleen de voordelen met zich brengen die ook al voor de facetten genoemd werden maar kan ook concreet de basis leggen voor de ontwikkeling van korte vragenlijsten om competenties doelgericht te meten.

Literatuurlijst

- Aldrich, H. E. (1999). *Organizations evolving*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Andersen, A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *Journal of Socio-Economics*, 35 (6), 1078-1091.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9–30.
- Bennenbroek, F.T.C, Paagman, H.R., & Hazelzet, A.M. (2007). Het meten van competenties bij de onderkant van de arbeidsmarkt: De ontwikkeling van een vragenlijst. *Gedrag en Organisatie*, 20 (2), 196 - 211.
- Bergenhengouwen, G.J., Mooijman E.A.M., & Tillema, H.H. (1998). *Strategisch opleiden in organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing* 1(1), 107-117.
- Burke, J. B., Hansen, J. H., Houston, W. R., & Johnson, C. (1975). *Criteria for describing and assessing competency programmes*. National Consortium of Competency Based Education Centres, New York.
- Busenitz, L.W., West III, P.G., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G.N., & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of Management*, 29(3), 285–308.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. C. (1984). Differentiating small business owners from entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 9, 354–359.
- Cohen, G.L. (1996) Women entrepreneurs. *Perspectives on Labour and Income*. Ottawa, Statistics Canada. Spring. 75-001-XPE.
- Costa, P. T., & McCrae, R.R. (1988). Personality in Adulthood: A Six-Year Longitudinal Study of Self-Reports and Spouse Ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology* 54(5), 853-863.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Driessen, M.P. & Zwart, P.S. (2006). De e-scan ondernemerstest ter beoordeling van ondernemerschap. *Organisatie & Management*, 4, 382 -391.
- Elam, S. (1971). Performance based teacher education: What is the state of the art? American Association of Colleges of Teacher Education, Washington DC. In S. Fletcher (1992). *Competence-Based Assessment Techniques*. Kogan Page, London.
- Fleishman, E.A., Wetrogan L.I., Uhlman C.E. & Marshall-Mies J.C. (1995). In N.G. Peterson, M.D. Mumford, W.C. Borman, P.R. Jeanneret & E.A. Fleishman (Eds.), *Development of prototype occupational information network content model* (Vol. 1. pp. 10.1-10.39). Utah: Utah Department of Employment Security.
- Furnham, A., & Stringfield, P. (1998). Congruence in Job-Performance Ratings: A Study of 360° Feedback Examining Self, Manager, Peers, and Consultant Ratings. *Human Relations*, 51, 4, 517-530.
- Gartner, W.B. (1985a). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 0(4), 696-706.
- Green P.C. (1999). *Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greene, P.G., Hart, M.M., Gatewood, E.J., Brush, C.G., & Carter, N.M. (2003). Women entrepreneurs: Moving front and center: An overview of research and theory. *Coleman White Paper Series*, 3, 1–47. Retrieved November 2008, from <http://www.usasbe.org>.
- Greve, A., & Salaff, J.W. (2003). Social networks and entrepreneurships. *Entrepreneurship:*

- Theory & Practice*, 28, 1, 1-22.
- Hisrich, R.D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45, 2, 209–222.
- Hoekstra, H.A., & van Sluijs, E. (1999). *Management van competenties: Het realiseren van hrm*. Van Gorcum and Comp. Assen.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review, *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765–780.
- Klemp, G.O.J. (1980). The assessment of occupational competence. Report to the National Institute of Education, Washington, D.C.
- Kluytmans, F. & Hancké, C. (1990). *Personeelsmanagement*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Kuijpers, M.A.C.T. (2003). *Loopbaanontwikkeling. Onderzoek naar competenties*. Proefschrift Universiteit Twente. Enschede: Twente University Press.
- Low, M.B. & MacMillan I.C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2).
- Markus, L.H., Cooper-Thomas, H.D., & Allpress, K.N. (2005). Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*, 34 (2), 117- 126.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28 (1), 1-14.
- McClelland, D.C. (1986). Characteristics of successful entrepreneurs. In *Keys to the Future of American Business*. Proceedings of the Third Creativity, Innovation, and Entrepreneurship Symposium (Addendum, pp. 1-14). Framingham, MA: U.S. Small Business Administration and the National Center for Research in Vocational Education.
- McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1980). Opportunities for counselors from the competency assessment movement. *Personnel and Guidance Journal*, 58(5), 368-372.
- Mirabile R.J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 73-71.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Mount, M. K. & Barrick, M. R. (1995). The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 13, pp. 153–200). Greenwich, CT: JAI Press.
- Mulder, M. (2000). Competentieontwikkeling in bedrijf en onderwijs (oratie). Wageningen: Wageningen Universiteit.
- Paunonen, S.V. (1998). Hierarchical organization of personality and prediction of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 538-556.
- Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 15, pp. 101–141). New York: Wiley.
- Rauch, A. & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353-385.
- Salgado, J.F. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 323-346.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*,

- 26, 243 – 263.
- Schakel, L., Smid, N. & Jaganjac, A. (2007). *Workplace Big Five: Professional Manual*. Utrecht: PiCompany.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Northhampton, MA: Edward Elgar Press.
- Spencer, L.M., McClelland, D.C. & Spencer, S. (1994). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay-McBer Research Press.
- Smid, N. & Schakel, L. (2000). Het topje van de ijsberg [Elektronische versie]. *Gids voor Personeelsmanagement*, 79(6), 25-31.
- Soldz, S. & Vaillant, G.E. (1999). The big five personality traits and the life course: A 45-year longitudinal study. *Journal of Research in Personality*, 33, 208–232.
- Stewart, W. H., & Roth, P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86, 145–153.
- Van Gelderen, M., Jansen, P., & Jonges, S. (2003), The Multiple Sources of Autonomy as a Startup Motive. *SCALES-Paper N200315*. Zoetermeer: EIM.
- Zhao, H. & Seibert, S.E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259-271.

Tabel 1

Doorvertaling literatuur naar Workplace Big Five

<u>Literatuur</u>	<u>Doorvertaling naar de Workplace Big Five</u>
Achievement motivation	Gedrevenheid
Dependability	Methodisch werken Organisatie
Innovativiteit	Verbeelding Verandering
Pro-activiteit	Leiding nemen
Self-efficacy	Organisatie Concentratie Methodisch werken
Stressbestendigheid	Hersteltijd
Behoefte aan autonomie	Autonomie

Tabel 2

Vergelijking literatuur (doorvertaald naar Workplace Big 5) en expertmeningen

Facetten	Literatuur	Expertmeningen
Autonomie	X	
Concentratie	X	
Erkenning		X
Gedrevenheid	X	X
Hersteltijd	X	X
Interpretatie		X
Leiding nemen	X	
Methodisch werken	X	
Organisatie	X	
Sociabiliteit		X
Verandering	X	X
Verbeelding	X	X

Tabel 3

Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de onderzoeksvariabelen

Variabelen	Gem	Std dev	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. E2 Sociabiliteit	24.63	3.35																
2. A3 Erkennen	14.92	3.9	-.307**															
3. N3 Interpretatie	11.26	3.71	-.464**	.406**														
4. N4 Hersteltijd	13.69	3.66	-.331**	.347**	.611**													
5. C3 Gedrevenheid	24.98	3.1	.308**	-.283**	-.409**	-.347**												
6. O1 Verbeelding	24.48	3.48	.384**	-.321**	-.472**	-.377**	.487**											
7. O3 Verandering	23.02	3.72	.337**	-.215**	-.437**	-.400**	.401**	.506**										
8. E4 Leiding nemen	21.21	4.08	.412**	-.332**	-.360**	-.338**	.402**	.507**	.370**									
9. C2 Organisatie	24.24	3.93	.124**	-.127**	-.201**	-.181**	.234**	.073*	.020	-.056								
10. C4 Concentratie	21.04	4.13	.097**	-.133**	-.321**	-.344**	.354**	.174**	.172**	.079*	.480**							
11. C5 Methodisch werken	24.49	3.08	.149**	-.139**	-.236**	-.279**	.348**	.272**	.163**	.112**	.592**	.487**						
12. O4 Autonomie	22.07	3.14	.231**	-.247**	-.320**	-.341**	.371**	.612**	.417**	.445**	.032	.189**	.267**					
13. Competentie Ondernemerschap_Anderen	3.53	.50	.161**	-.101**	-.124**	-.175**	.288**	.301**	.171**	.315**	-.032	.025	.051	.253**				
14. Competentie Ondernemerschap_zelf	3.65	.65	.319**	-.261**	-.344**	-.300**	.370**	.503**	.306**	.350**	.092**	.187**	.191**	.368**	.435**			
15. Geslacht	.34	.47	.068	-.015	.013	.100*	.022	-.128**	-.013	-.206**	.192**	.075	.038	-.161**	-.130**	-.087*		
16. Leeftijd	39.41	8.24	.089*	.014	-.157**	-.178**	.048	.262**	.173**	.068	.091*	.154**	.176**	.119**	.099*	.208**	.139**	
17. Organisatie	.21	.41	.199**	-.387**	-.320**	-.303**	.207**	.278**	.214**	.049	.108**	.156**	.121**	.156**	.008	.080*	.204**	.148**

* = p<.05 ** = p<.01

Tabel 4

Resultaten regressieanalyse met competentie Ondernemerschap beoordeeld door anderen als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2	Model 3a ^a	Model 3b ^b	Model 4	Model 5
Leeftijd	.084*	.018	.024	.045	.043	.048
Geslacht	-.125**	-.067	-.066	-.023	-.022	.008
Organisatie	-.002	-.122**	-.125**	-.086*	-.068	-.073
N4 Hersteltijd		-.064	-.094*	-.071	-.107*	-.074
C3 Gedrevenheid		.176**	.177**	.178**	.183**	.202**
O1 Verbeelding		.312**	.315**	.250**	.263**	.273**
O3 Verandering		-.065	-.058	-.087	-.078	-.077
E2 Sociabiliteit			.034		-.003	-.013
N3 Interpretatie			.094		.089	.117*
A3 Erkenning			-.036		.008	.031
E4 Leiding nemen				.178**	.192**	.169**
O4 Autonomie				-.048	.005	.020
C2 Organisatie				-.069	-.040	-.027
C4 Concentratie				-.029	-.063	-.056
C5 Methodisch werken				.011	-.033	-.025
N1 Gevoeligheid						.056
N2 Intensiteit						.011
N5 Terughoudendheid						-.065
E1 Enthousiasme						-.004
E3 Energie						.064
E5 Directheid						-.061
O2 Complexiteit						-.060
A1 Service						-.063
A2 Overeenstemming						.011
A4 Vertrouwen						.011
A5 Tact						.029
C1 Perfectionisme						-.064
R ²	.026	.179	.184	.217	.221	.237
Verandering in R ²	.026**	.153**	.005	.038**	.037** ^a / .004 ^b	.212**

* = p<.05 ** = p<.01

^a Resultaten hebben betrekking tot expertmeningen^b Resultaten hebben betrekking tot literatuur

Tabel 5

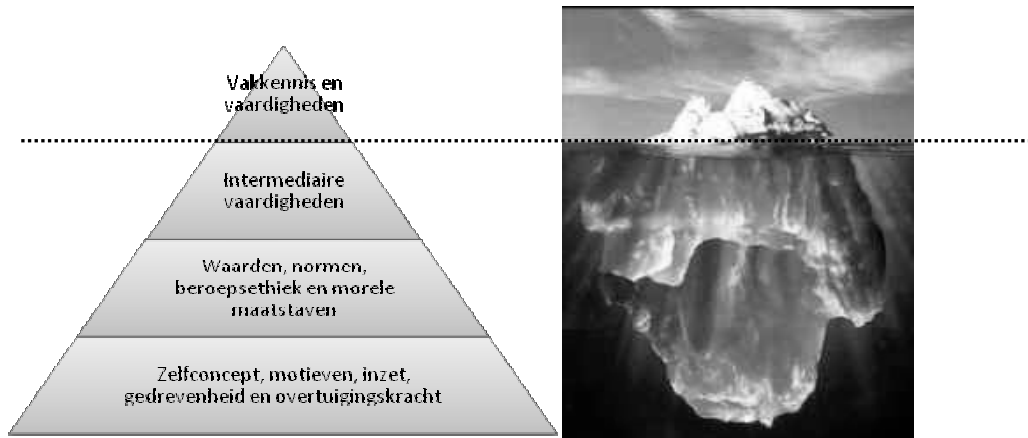
Resultaten regressieanalyse met competentie Ondernemerschap beoordeeld door de deelnemer zelf als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2	Model 3a ^a	Model 3b ^b	Model 4	Model 5
Leeftijd	.186**	.086**	.095**	.081*	.089*	.100**
Geslacht	-.081*	.001	-.002	.007	.001	.018
Organisatie	.072	-.089*	-.117**	-.072	-.104*	-.116**
N4 Hersteltijd		-.094*	-.083	-.060	-.057	-.082**
C3 Gedrevenheid		.132**	.118**	.089*	.083*	.071
O1 Verbeelding		.433**	.415**	.384	.377**	.401**
O3 Verandering		-.010	-.011	-.028	-.029	.006
E2 Sociabiliteit			.073		.072	.080
N3 Interpretatie			-.066		.031	.011
A3 Erkenning			.026		-.063	-.061
E4 Leiding nemen				.058	.026	-.033
O4 Autonomie				.096*	.096*	.096*
C2 Organisatie				.017	.003	-.042
C4 Concentratie				.065	.075	.081
C5 Methodisch werken				-.003	-.003	-.005
N1 Gevoeligheid						.097
N2 Intensiteit						-.027
N5 Terughoudendheid						-.158**
E1 Enthousiasme						-.074
E3 Energie						-.034
E5 Directheid						-.009
O2 Complexiteit						-.112**
A1 Service						.014
A2 Overeenstemming						-.060
A4 Vertrouwen						-.040
A5 Tact						-.002
C1 Perfectionisme						.072
R ²	.052	.305	.313	.318	.325	.357
Verandering in R ²	.052**	.253**	.008	.013*	.011 ^a / .006 ^b	.304**

* = p < .05 ** = p < .01

^a Resultaten hebben betrekking tot expertmeningen^b Resultaten hebben betrekking tot literatuur

Figuur 1. Ijsbergmodel van Bergenhenegouwen, Mooijman & Tillema (1998)



Figuur 2. Competentieontwikkeling volgens Hoekstra en van Sluijs (1999)

