

# DE COMPETENTIES VAN JONGE ENTREPRENEURS

---

## *Onderzoek naar competenties bij net gestarte ondernemers*

ANDRÉ KLOOSTERMAN, SHARDA NANDRAM EN, LOREDANA ORHEI

### Inleiding

#### ***Aanleiding***

Onderzoek naar competenties in het algemeen en naar de benodigde competenties voor ondernemers in het bijzonder is volop in beweging. Onderzoek in het verleden heeft vanuit verschillende invalshoeken en met verschillende doeleinden plaatsgevonden en is daarom veelal niet generaliseerbaar. Daarom worden meerdere theorieën onderscheiden. Het onderzoek naar competenties is met een start in de 90-er jaren nog relatief nieuw en is internationaal georiënteerd. Het onderzoek kan branchegericht zijn (denk aan de gezondheidszorg), het kan van toepassing zijn op het onderwijs (competentiegericht onderwijs), relaties hebben met human resource management (aanstellen van personeel), maar ook gericht zijn op ondernemen. De vraag die dan opgeroepen wordt, luidt: welke competenties zijn van belang voor succesvol ondernemen? Hier is veel onderzoek naar gedaan, maar de uitkomsten zijn (helaas) niet eenduidig. Op zich geen vreemde uitkomst, omdat culturen, nationaliteiten, branches en levenscycli dwars door dit soort onderzoeken heen lopen (zie literatuuroverzicht hierna).

Om te laten zien waar we nu staan als het gaat om ondernemerschap, onderzoeken we voornoemde vraagstelling.

#### ***Probleem, vragen en doel***

Probleem is dat door de voortdurende veranderingen in inzichten en eisen die worden gesteld aan ondernemers (denk aan de economische crisis), een verschuiving kan plaatsvinden in de competenties die net gestarte ondernemers van belang vinden om een eigen bedrijf levensvatbaar te maken c.q. te houden. Ook kan de vraag opgeworpen worden welk theoretisch model de situatie in de praktijk momenteel het beste beschrijft.

In lijn met voornoemde probleemstelling wordt getracht om op de volgende vragen een antwoord te vinden:

- Welke competenties vinden startende ondernemers van belang om een bedrijf succesvol te runnen?
- Welk theoretisch model is het meest passend bij ondernemers die net zijn begonnen onder veelal moeilijke economische omstandigheden?

Het doel van dit onderzoek is dan ook te achterhalen welke competenties momenteel als belangrijk worden ervaren door net gestarte ondernemers en hoe de genoemde competenties gemodelleerd kunnen worden.

## Onderzoeksanpak

Om de verschillende theorieën/stromingen uiteen te zetten, is allereerst literatuur onderzocht. Hiervoor zijn met name bronnen geraadpleegd uit de afgelopen twee decennia. Gespeurd is naar de definitie van het begrip competentie, de ontwikkeling in de tijd en (theoretische) modellen voor het begrip.

Vervolgens is empirisch onderzoek gedaan met behulp van data die zijn verzameld in het kader van het Startersvolgsysteem. Binnen dat systeem zijn de ondernemers in de dop, die op hbo-niveau zijn opgeleid binnen de HAN, begeleid op weg naar een zelfstandig ondernemersbestaan. Het onderzoek heeft de afgelopen jaren plaatsgevonden met medewerking van 1.653 ondernemers en is uitgevoerd door het Centrum voor Ondernemerschap, een onderdeel van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (Lectoraat Ondernemerschap Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, 2012). Een evaluatie van het volgsysteem is zowel kwantitatief (analyse van resultaten in een database) als kwalitatief (met behulp van interviews) uitgevoerd. Dit artikel richt zich op het kwalitatieve deel van het onderzoek. De voor deelname aan de interviews benaderde, startende ondernemers zijn via een accidental steekproef geselecteerd.

Dit onderzoek zal een deel (slechts 2 van de circa 20 meervoudige gestelde vragen) van de met interviews (halfgestructureerd) verzamelde data ten aanzien van competenties uitdiepen. De 14 geïnterviewde ondernemers hebben onder andere antwoorden gegeven op de vragen over competenties en persoonskenmerken vanuit hun eigen referentiekader dan wel belevingswereld. Zo ontstaat een beeld van de werkelijkheid die door de onderzochten zelf wordt aangereikt. Dit wordt ook wel *symbolisch interactionisme* genoemd (Boeije, 2005). Achteraf is gebleken dat 12 van de 14 uitgetypte verslagen bruikbaar waren voor het onderzoek.

De interviews zijn met een tekstverwerkingsprogramma digitaal uitgeschreven en zijn geanalyseerd met behulp van een voor kwalitatief onderzoek beschikbare methode voor het analyseren van teksten. De verwerking is uitgevoerd met behulp van een stappenplan. Stap 1 begint met het uiteenrafelen van de tekst, de teksten zijn vervolgens in segmenten verdeeld en gecodeerd om tot slot te eindigen met de stap die nagaat of het gevonden model verband houdt met de probleemstelling. Ten behoeve van deze dataverwerking is in eerste instantie gebruik gemaakt van het programma Kwalitan. Na

een eerste vingeroefening is gebleken dat ook volstaan kon worden met de mogelijkheden van Excel, een applicatie van Microsoft. Hier is dan ook het empirische gedeelte van het onderzoek mee uitgevoerd.

## **De literatuur**

De literatuurstudie is verdeeld in 3 onderdelen. Allereerst wordt het begrip competenties beschreven. Vervolgens wordt de ontwikkeling in de tijd weergegeven, om te eindigen met de uiteenzetting van een aantal modellen.

### ***Definities***

Kathryn Schroeter (2009) schreef in haar literatuuroverzicht dat er veel onderzoeken zijn verschenen over competenties en dientengevolge veel omschrijvingen van het begrip bestaan. Ook moeten de begrippen competentie, competent en performance/presentie niet worden verward. Competent (zijn) verwijst volgens haar naar de benodigde vaardigheden en/of capaciteiten om te functioneren in een gegeven situatie (gewenste situatie, de wat-vraag staat voorop), terwijl bij competentie iemands performance/functioneren in een bepaalde situatie centraal staat (feitelijke situatie, de hoe-vraag staat centraal). Feitelijk betekent dit dat iemand competent moet zijn voordat iemand de juiste competenties kan demonstreren. Dus iemand die competent is kan zijn/haar taak uitvoeren, terwijl competenties worden bepaald door een vergelijking van iemands huidige functioneren met de standaards die algemeen worden geaccepteerd voor een bepaalde rol/functie.

Hiermee in lijn schreven Black en Wolf (1990) dat ‘competent zijn’ als een vaardigheid om effectief te handelen in verschillende situaties in wisselende en onverwachte contexten moet worden beschouwd. Ook waarschuwen zij voor de valkuil dat iemand die lijkt goed te handelen, niet competent hoeft te zijn. Of omgekeerd, iemand die over de juiste kennis beschikt, hoeft deze nog niet per se op een correcte wijze in de praktijk te brengen.

Norman schreef in 1985 dat competentie(s) meer behelst/zen dan alleen kennis. Het gaat ook om het begrijpen van de kennis, om technische en communicatieve vaardigheden en oordeelsvorming. Volgens Verma et al. (2006) worden competenties verkregen door talent, ervaring en oefening.

Miller c.s. (1988) suggereert dat het begrip competent vanuit twee invalshoeken kan worden gedefinieerd, zowel vanuit ‘performance’ als vanuit een ‘psychologisch construct’ (een combinatie van cognitieve, affectieve en psychomotorische vaardigheden).

Daarnaast ontwikkelen competenties zich ook in de tijd, ze hebben een ‘evolutionair’ karakter. Sanghi (2007) sluit zich hierbij aan, maar in het lijvige rapport, merkt hij/zij op, moet competentiemeting niet verward worden met performancemeting. Performance is op output gericht, terwijl competenties slaan op de wijze waarop iets wordt bereikt.

Duidelijk is dat competent zijn niet in een vacuüm bestaat. De definitie impliceert actie, dus er kan op worden geacteerd. Er zijn verschillende factoren, die competent zijn kunnen beïnvloeden. De meest genoemde zijn: mentoring, systeem- en omgevingsfactoren, ethiek en evaluatie c.q. reflectie.

ThinkWise (2007) stelt dat over competenties zoveel is gepubliceerd dat men dreigt door de bomen het bos niet meer te zien. Daarom wordt geadviseerd om terug te gaan naar de basis, waarbij competenties worden gedefinieerd als kritische gedragingen die nodig zijn voor effectieve en superieure prestaties van personen en organisaties. Simpel gesteld, een competentie is een set van gedragingen die:

- (werk)prestaties beïnvloedt;
- kan worden gemeten via gevestigde standaards en
- kan worden verbeterd door training en ontwikkeling.

Dat het begrip als moeilijk hanteerbaar wordt beschouwd, heeft betrekking op de ijsbergtheorie. Als het begrip competentie wordt gedefinieerd als een set van variabelen ten aanzien van kennis, inzicht, vaardigheden en persoonlijkheid, welke gerelateerd zijn aan succesvol gedrag in een beschreven situatie (Caird, 1992), dan zijn de meeste componenten niet waarneembaar. Immers alleen waarneembaar gedrag kan worden geobserveerd, terwijl aspecten als kennis, inzicht en persoonlijkheid indirect en slechts door tests kunnen worden vastgesteld.

### ***Ontwikkeling in de tijd***

Dat de kennis over competenties voortdurend in ontwikkeling is, blijkt uit een doorwrochte studie van Winterton et al. (2006), uitgevoerd in opdracht van Cedefop (The European Centre for Development of Vocational Training). In retrospectief zetten zij uiteen hoe de betekenis van de begrippen kennis, vaardigheden en competenties zijn geëvolueerd voor de 3 voornaamste landen in Europa (Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Duitsland), met als doel een verklaring te geven voor de verschillende concepten en zienswijzen. Dit inzicht kan als basis dienen voor de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie, maar gelet op tradities en de economische verschillen tussen de landen is het begrijpelijk dat er momenteel nog geen volledige consensus bestaat over het definiëren van leerresultaten in termen van kennis-vaardigheden-competenties.

Zij stellen vast dat het Verenigd Koninkrijk in de tachtiger jaren het eerste land was dat een op competentie gebaseerde benadering van beroepsonderwijs heeft omarmd om te komen tot een nationaal systeem voor het kwalificeren van beroepsmatige werkzaamheden. Het systeem was voornamelijk gebaseerd op een grondige analyse van werkzaamheden in verschillende contexten. De nadruk lag daarbij op functionele competenties en het in staat zijn om te beantwoorden aan de eisen die werden gesteld aan het werk in een bepaalde omgeving. Beroepsmatige kwalificaties werden geduid in termen van competenties, die weer werden beschreven als ‘good practices’ benodigd voor de werplek in plaats van individuele bijdragen van een werknemer. Om dit te bepalen werden allerlei sleutelposities/rollen uiteengegrafeld in subcompetenties, die vervolgens voorzien werden van criteria waarmee men de prestatie (performance) kon meten. Echter deze methodiek voor het kwalificeren van beroepsmatige werkzaamheden werd bekritiseerd vanwege het ontbreken van een theoretische onderbouwing en onvoldoende aandacht voor de sociale aspecten van werk. Ofschoon in het Verenigd Koninkrijk de nadruk blijft liggen op functionele competenties, zijn er werkgevers die modellen gebruiken waarbinnen ook aandacht is voor psychosociale kenmerken. In weerwil van de algemene benadering hebben bijvoorbeeld Cheetham en Chivers (1996 en 1998) een holistisch model voor professionele competenties ontwikkeld dat 5 sets van competenties omvat, te weten:

- Cognitieve competentie (weten dat en weten waarom);
- Functionele competentie (weten hoe);
- Persoonlijke competentie (weten hoe te gedragen);
- Ethische competentie (normen en waarden);
- Meta-competentie (hoe om te gaan met reflectie en onzekerheid).

De voortdurende druk op bedrijven om te herstructureren in de late 80-er jaren heeft de ANPE (Agence Nationale Pour l’Emploi) ertoe gebracht om ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois) te lanceren in Frankrijk. ROME is in 1993 gewijzigd en heeft vanaf dat moment een belangrijke rol toebedeeld aan competenties (Winterton et al., 2006). Het menselijk kapitaal werd als een belangrijke factor beschouwd voor het maken van het verschil in de competitie tussen bedrijven. Er werd een methode ontwikkeld waarmee de snelheid van veranderingen in de competentie-eisen werd herkend. Dat heeft erin geresulteerd dat Frankrijk in de 90-er jaren een instrument heeft geïntroduceerd dat mensen moet helpen bij het realiseren van persoonlijke ontwikkeling op het werk. Samengevat kan worden gesteld dat de Franse benadering breder is dan de Britse, waarbij de volgende componenten betrokken zijn:

- Savoir (de kenniscomponent);
- Savoir-faire (de toepassingscomponent);
- Savoir-être (de gedragscomponent).

Er is een sterke overeenkomst tussen de Britse functionele competenties en de Franse ‘savoir-faire’.

Nog steeds wordt in Frankrijk, mede omdat het idee van individuele competenties nog steeds niet empirisch is gevalideerd, uitgegaan van een drie-dimensionaal model met de componenten kennis, ervaring en gedrag. Volgens Cazal en Dietrich (2003) beperkt dit model zich voornamelijk tot het gebruik voor HRM doeleinden, ofschoon de termen ook regelmatig worden gebezigd door mensen die zich bezighouden met strategie (Durand, 2000).

Het Duitse duale systeem voor beroepsonderwijs werd lang beschouwd als het model voor Europa, mede omdat het een grote invloed had op met name de omliggende landen (Winterton et al., 2006). Ofschoon het begrip competentie (*Kompetenz*) impliciet wel aanwezig was, lag de nadruk op het specificeren van de noodzakelijke input voor leren in plaats van de output om iets onder de knie te krijgen. Beroepsmatige competenties zijn vervlochten in het concept van *Beruf* (gewoonlijk vertaald als beroep, maar het omvat ook vakmanschap en handel), dat o.a. wordt bepaald door de beroepsopleiding. Gedurende de 60-er jaren werd ‘gekwalificeerd zijn’ (*Qualifikation*) niet beschouwd als het halen van een certificaat, maar het meester zijn van bepaalde levenssituaties dan wel beroepsmatige handelingen. In Duitsland werden algemene competenties met argwaan bekeken omdat ze op gespannen voet staan met het unieke van vakmanschap. Vanaf de jaren 80 verscheen het concept van sleutelkwalificaties (*Schlüsselqualifikationen*), met inbegrip van persoonlijke competenties zoals autonoom handelen, onafhankelijk problemen oplossen, flexibiliteit, vermogen tot samenwerken, etc. Terwijl *Qualifikation* duidt op het vermogen om meester te zijn van een bepaalde situatie (toepassingsgericht), is *Kompetenz* veel meer gericht op de capaciteiten van een persoon om te handelen, georiënteerd op het onderwerp, kortom meer holistisch van aard. Het omvat dus niet alleen de kennis van het onderwerp of de inhoud, maar veel meer dan dat, bijvoorbeeld in toenemende mate *Methodenkompetenz*, *Sozialkompetenz*, *Personalkompetenz*, etc..

In 1996 omarmde het Duitse onderwijs het systeem van actiegerichte competentie (*Handlungskompetenz*). Het maakte een beweging van input naar output en curricula met leergebieden (*Lernfelder*) in plaats van beroepsgerichte kennis en vaardigheden (Straka, 2005). Deze in 2000 aangenomen typologie voor competenties wordt nog steeds gehanteerd als er een nieuw curriculum voor een beroepsopleiding wordt geïntroduceerd. Hierbij worden de actiegerichte competenties (*Handlungskompetenz*) nader ingevuld met domeincompetenties (*Fachkompetenz*), persoonlijke competenties (*Personalkompetenz*) en sociale competenties (*Sozialkompetenz*). Algemene, cognitieve competenties (*Sachkompetenz*), het vermogen om analytisch en probleemoplossend te

denken en te handelen, is een voorwaarde voor het ontwikkelen van *Fachkompetenz*, zodat laatstgenoemde ook de cognitieve en functionele competenties omvat.

Deze in chronologie gegeven weergave van theoretische concepten ten aanzien van competenties en de doorontwikkeling ervan, gebaseerd op de analyse van Winterton et al. (2006), hebben erin geresulteerd dat men het erover eens is dat thans competenties moeten worden gezien vanuit een holistische visie. Niet enkel de nadruk op functionele aspecten, zoals de Engelsen lange tijd competenties hebben benaderd, of een driedimensionale kijk op de problematiek (de Fransen en Duitsers hebben vooral benadrukt dat het gaat om kennis, vaardigheden en gedrag), maar een meerdimensionale benadering wint thans steeds meer terrein (Orhei, 2012 en Winterton et al., 2006). De onderstaande tabel verbeeldt de visie van Winterton et al. (2006):

	Occupational	Personal
Conceptual	Cognitive competence (knowledge)	Meta competence (facilitating the acquisition of the other substantive competences)
Operational	Functional competence (skills: mainly in UK)	Social competence (behavioral attributes and attitudes: mainly in USA)

Tabel 1 *Meerdimensionale benadering versie Winterton et al (2006)*

### **Modellen**

Katwalo (2006) beoogt een theoretisch raamwerk te presenteren op basis van literatuuronderzoek, waarbij hij de hele onderneming in ogenschouw neemt in plaats van individuen en/of groepen. Hiermee erkent hij dat bedrijven opereren in open systemen en zich niet alleen intern focussen.

Crossan et al. (2006) heeft een model ontworpen waarbij het verschil tussen vooruitblikken en terugblikken in het kader van een lerende organisatie beter wordt begrepen. Het gaat hier om een dynamisch proces, omdat leren in de tijd plaatsvindt, dwars door alle niveaus heen gaat en spanning oproept tussen bestaande en nieuwe kennis. Binnen een organisatie vindt hieromtrent een voortdurende interactie plaats tussen individuen en groepen, waardoor de organisatie als het ware groeit van 'novice' naar 'advanced beginner' tot 'proficient and expert' om uiteindelijk te belanden bij 'world class'.

Sinds competentieontwikkeling in verband wordt gebracht met lerende organisaties, wordt meer en meer benadrukt dat bij beide begrippen het gaat om het menselijke aspect van het proces (Crossan et al., 1999; Bird, 1995). Modellen voor individuele competentieontwikkeling kunnen dan ook geplaatst worden bovenop modellen die competenties beschrijven



op bedrijfsniveau. Immers er is alleen sprake van competentieontwikkeling als nieuwe technieken, nieuwe organisatievormen, nieuwe waarden en normen de organisatie verder brengen (Drejer, 2000). Omdat Drejer verschillende niveaus onderscheidt in ‘performance’, gebruikt hij een typologie waarbij competenties worden ingeschaald als simpel, gematigd complex en complex. Deze indeling impliceert dus dat competentieontwikkeling mogelijk is van het ene naar het andere niveau.

Hayton en Kelly (2006) melden dat relatief weinig aandacht is geschonken aan de relatie tussen individuele competenties (zoals kennis, vaardigheden en persoonlijke kenmerken) en corporate entrepreneurship. Zij lanceren daarom een model dat prestaties van ondernemingen beter kan voorspellen op basis van individuele eigenschappen van medewerkers (lees competenties) dan op basis van functie-eisen van medewerkers.

Ofschoon het beschreven model niet toepasbaar is voor dit onderzoek – immers de onderzochte populatie bedrijven bestaat bijna helemaal uit eenmanszaken – onderscheidt het model wel 4 typen ondernemende competenties. Feitelijk gaat het om rollen, die worden gedefinieerd als een set gedragingen die afzonderlijk kunnen worden gekwalificeerd en gekwantificeerd (Ilgen & Hollenbeck, 1991). De literatuur onderscheidt in dat kader de volgende rollen:

- De technische vernieuwer (Block & MacMillan, 1993; Maidique, 1980): ziet en herkent mogelijkheden, creatieve geest (vernieuwer);
- De kampioen innovatie (Maidique, 1980; Schon, 1963; Shane, 1994): weet anderen te enthousiasmeren en gelooft in zijn eigen succes (kampioen);
- De kampioen uitvoering of sponsor (Maidique, 1980; Rothwell et al., 1974): zorgt ervoor dat de weg geplaveid wordt naar succes, voorziet in de benodigde bronnen (sponsor);
- De kennis broker (Hargardon, 1998 en 2002; Hargardon & Sutton, 2000): verschaft toegang tot nieuwe bronnen, zet nieuwe kennis om en combineert het met bestaande kennis (makelaar).

De rollen overlappen elkaar en een individu kan meerdere rollen in zich herbergen, vooral in kleine bedrijven.

De vier bovengenoemde rollen kunnen volgens de auteur in een matrix worden geplaatst met op de ene as de vier rollen en op de andere as de competentiegebieden kennis, vaardigheden en persoonskenmerken.

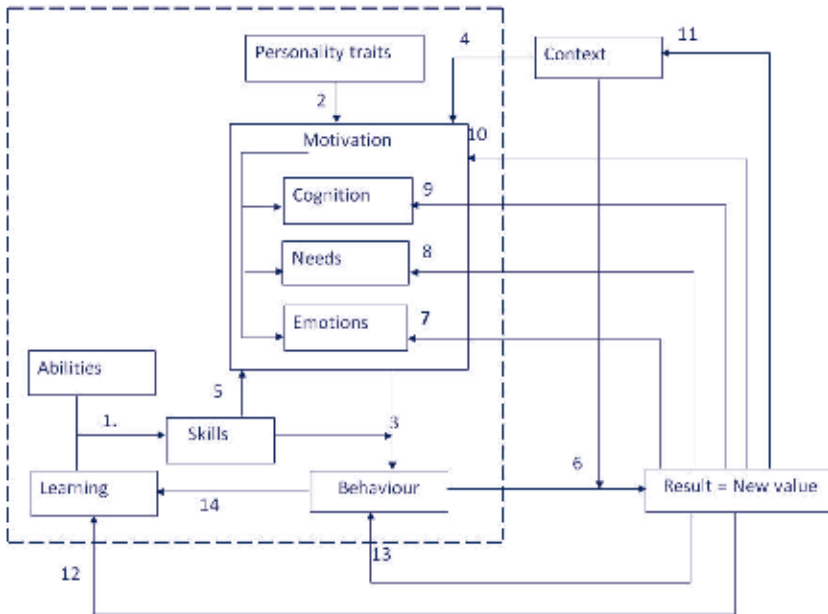
In een studie naar kerncompetenties ten behoeve van een assessment en een onderzoekprogramma worden drie kerncompetenties geselecteerd dan wel onderscheiden (Rychen & Salganik, 2003). Het driedimensionale raamwerk benoemt als assen het autonoom kunnen handelen, het kunnen functioneren in heterogene groepen en het



interactief kunnen gebruiken van de juiste tools. In dit landschap kunnen allerlei situaties (contexten) worden getekend die in een bepaalde mate een beroep doen op de genoemde categorieën van kerncompetenties. Aangenomen wordt dat mensen die beschikken over deze kerncompetenties, in staat zijn effectief deel te nemen aan het maatschappelijk verkeer en tegemoet kunnen komen aan de eisen die een steeds veeleisender samenleving aan hen stelt.

Winterton et al. (2006) verklaren in een grote Europese studie de typologieën van kennis, vaardigheden en competenties. Ook wordt een model voor het begrip competentie verduidelijkt. Competenties worden in dat licht gezien als een brug die de verbinding legt tussen school enerzijds en de functie-eisen van een beroep anderzijds. De studie toont ook de toenemende waarde die wordt gehecht aan het multidimensionale raamwerk voor de gebundelde begrippen kennis, vaardigheden en competenties. Een holistische benadering van competentie, omvat door de begrippen kennis, vaardigheden en houding, wint terrein ten opzichte van de smalle benadering.

De hiervoor genoemde modellen richten zich op competenties in diverse contexten. Een recent uitgevoerd promotie-onderzoek in Letland (Oganisjana, 2010) laat middels meerdere onderzoeksmethoden zien welke aspecten specifiek relevant blijken voor ondernemend gedrag onder studenten. In haar holistisch, structureel, functioneel model betreft zij persoonlijkheid, motivatie (op basis van hoe we dingen waarnemen, onze behoeften om te ondernemen en de wijze waarop we ermee omgaan), vaardigheden, de aangeboren mogelijkheden, de wijze waarop studenten leren en het gedrag. Wat zij aanduidt als abilities blijkt ook een multidimensionaal karakter te hebben. Het bestaat uit analytische vermogens, creativiteit en het vermogen om met moeilijke situaties om te gaan. Hieronder staat haar model afgebeeld:



Figuur 1 *Model Oganisjana (2010)*

### ***Naar een nieuw holistisch model***

Nandram et al. (2008) vinden op basis van studies naar gedragsattributen van succesvolle ondernemers met behulp van confirmatieve factor analyses de volgende dimensies: prestatiegerichtheid, sociale dominantie, alertheid op kansen, doorzettingsvermogen, vertrouwen kunnen opbouwen, integriteit en flexibiliteit. In een nieuw raamwerk integreren zij deze inzichten en de inzichten uit het model van Oganisjana (2010) binnen het raamwerk van Winterton (2008). Dit levert de volgende indeling op:

- Psychische gedragscompetenties
- Cognitieve competenties
- Sociale competenties
- Functionele competenties
- Meta competenties

Aan de basis van deze vijf competenties staan de kenmerken persoonlijkheid, behoeften en motivatie. Deze drie kenmerken weerspiegelen de onderste laag en vormen daarmee het fundament voor het raamwerk. Zonder deze kenmerken kan er geen sprake zijn van competentie-ontwikkeling. Deze aanjagers zijn niet tastbaar, maar kunnen wel opgehangen worden aan diverse indicatoren.

In het model van Winterton et al. (2008) is er geen aparte klasse voor psychische gedragsaspecten meegenomen, maar vallen deze onder de brede categorie sociale competenties. Echter aspecten zoals het omgaan met tegenslagen blijken belangrijk in het onderzoek van Oganisjana (2010) en Nandram et al. (2008; 2011). Deze aspecten vragen om een iets andere, vaak intrapersoonlijke benadering bij begeleiding, terwijl bij de sociale competenties met name de persoon in de context centraal staat. Bij psychische gedragscompetenties denken wij aan aspecten zoals emotionele balans, omgaan met tegenslagen, doorzettingsvermogen, aanhoudend met zelfvertrouwen handelen en daadkrachtig handelen en deze worden dan ook apart benoemd. De metacompetenties hebben betrekking op bijvoorbeeld: het ontwikkelen van een algemene bevoegdheid/verantwoordelijkheid vanuit het inzicht in eigen sterktes en zwaktes, een helikopterview hebben, intuïtie inzetten, handelen vanuit authenticiteit en verbindingen zien tussen taken. Toekomstig kwantitatief onderzoek zal moeten uitwijzen in hoeverre deze vijfdeling een betere afspiegeling vormt van belangrijke, ondernemende competenties. Thans wordt gezocht naar een eerste onderbouwing via kwalitatief onderzoek bij startende ondernemers.

### ***Conclusies doorgenomen literatuur***

Er is en wordt veel gepubliceerd over competenties. Opvallend is dat er geen eenduidigheid bestaat ten aanzien van de definitie. Dit wordt verklaard door de vele invalshoeken van waaruit het begrip competentie wordt benaderd (individueel, opleiding, HRM, management, etc.) en de verschillen in reikwijdte van het begrip. Aan begrippen als kennis, inzicht, vaardigheden en gedrag kunnen veel indicatoren worden gekoppeld. Niettemin is er een trend zichtbaar richting een holistische benadering. Enerzijds wordt hiermee voorkomen dat bepaalde aspecten worden gemist en anderzijds bieden nieuwe technieken de middelen (softwareprogramma's) om grote hoeveelheden data mee te nemen c.q. te verwerken voor de inhoudelijke bepaling van het begrip.

### **Resultaten van het kwalitatieve onderzoek**

De volgende vragen hebben centraal gestaan bij het verkrijgen van informatie over competenties:

- Wat zijn volgens u de belangrijkste competenties die een ondernemer nodig heeft?
- Hoe kunnen deze het beste worden getraind (opleiding en/of ervaring)?
- Aan ondernemers worden vaak bepaalde persoonlijkheidskenmerken toegeschreven. Wat is uw oordeel? Moeten ondernemers volgens u voldoen aan bepaalde persoonlijkheidskenmerken?

Bij de verwerking van de gegevens zijn de vragen 1 en 3 gezamenlijk beoordeeld. Of-schoon competenties inhoudelijk verschillen van persoonlijkheidskenmerken, werd bij de beantwoording van de vragen geconstateerd dat de bij vraag 1 genoemde begrippen vaak werden herhaald bij vraag 3. Verder zijn bij de tellingen min of meer gelijkwaardige, door dezelfde ondernemer genoemde begrippen maar één keer opgenomen bij het bepalen van de frequenties. Als bijvoorbeeld de ondernemer sprak over doorzettingsvermogen, dan werd dit binnen de gegeven context synoniem gezien aan hard werken.

Als onderlegger voor het ordenen van de genoemde begrippen heeft het geïntegreerde, hierboven geschetste model van Nandram (2011) gediend. In het model worden drie lagen onderscheiden, te weten:

- Persoonlijkheid, behoeften en motivatie;
- Functionele, cognitieve, sociale en psychische competenties;
- Metacompetentie (overkoepelende wijsheid).

Voornoemde kenmerken zijn geoperationaliseerd door de door de ondernemers genoemde begrippen te rangschikken volgens het principe dat kenmerken bestaan uit dimensies, die vervolgens weer verklaard kunnen worden met behulp van indicatoren. In onderstaande tabellen worden de uitkomsten van het onderzoek volgens deze systematiek gepresenteerd. Tussen haakjes staat hoe vaak een indicator is genoemd.

Kenmerk	Dimensie	Indicatoren
Persoonlijkheid		Eigenwijs/egoïstisch (4) Zelfvertrouwen (4) Ambitieuus (3) Hard werken (3) Lef/durf (3) Realistisch (2) Zelfstandig (2) Gedreven (2) Evenwichtig (1) Inlevingsvermogen (1) Zelfverzekerd (1) Perfectionistisch (1) Kritisch (1) Compassie/hart voor de zaak (1) Graag willen (1) Assertief (1) Geduldig (1) Resultaatgericht (1) Gedisciplineerd (1) Charismatisch (1) Eerlijk (1)
Behoeften	Intrinsiek	
	Extrinsiek	
Motivatie		

Tabel 2 *Laag 1: Persoonlijkheid, behoeften en motivatie*

De geïnterviewde ondernemers noemen veel begrippen bij persoonlijkheid (in totaal worden de in de tabel gepresenteerde indicatoren 36 maal genoemd), terwijl zij niet stil staan bij behoeften en motivatie. Ook valt op dat een aantal indicatoren veel gelijkenis vertoont. Indicatoren als ambitieuus, graag willen, hart voor de zaak en gedreven liggen erg dicht bij elkaar. Dat geldt ook voor eigenwijs, zelfvertrouwen, zelfverzekerd en evenwichtig.

In het model van Nandram wordt met motivatie bedoeld het streven om iets te bereiken dan wel het voorkomen van (te) grote risico's, terwijl bij behoeften kan worden gedacht aan onafhankelijk en autonoom handelen (intrinsiek) enerzijds en een hoge sociale status en materieel gewin (extrinsiek) anderzijds.

## DE COMPETENTIES VAN JONGE ENTREPRENEURS

Kenmerk	Dimensie	Indicator
Functionele competentie	Organisatorisch	Vakman (1)
	Informatievergarend	Marktkennis (1) Financiële kennis (1)
	Probleemoplossend	Realistische doelen stellen (1) Vooruitziende blik (1) Overzicht houden (1) Aanpassen aan de tijd (1) Risicobereidheid (1) Dingen van waarde herkennen (1)
Cognitieve competentie	Analytisch	Kennis (6) Gezond stel hersens (1) Inzicht in kennisbehoefte (1)
	Creatief	Visie (2) Creatief (2) Innovatief (1) Out of the box (1)
Sociale competentie	Houding	Uitdagingen blijven zien (1)
	Sociale vaardigheden	Communicatie (3) Presentatie (2) Overtuigen (2) Actief/goed luisteren (2) Enthousiasmeren (2) Netwerk (2) Goede omgang (1) Je open stellen (1) Mensenmens (1) Klanten binden (1) Goed met personeel omgaan (1) Klantgericht (1)
Psychische competentie	Problemen overwinnen	Tegenslagen overwinnen (1) Stressbestendig (1) Lange adem (1)
	Sterke wil	Doorzettingsvermogen (7) Initiatief (3) Passie (2) Daadkracht (2) Doelgericht (1) Sterke mening hebben (1) Blijven zoeken naar het juiste concept (1)
	Persoonlijke effectiviteit	Ergens in geloven (1)
	Emotionele stabiliteit	Genieten van je werk (1) Bij jezelf blijven (1)

Tabel 3 Laag 2: Functionele, cognitieve, sociale en psychische competenties

In bovenstaande tabel 3 is te zien dat de ondernemers het beschikken over een sterke wil relatief vaak noemen (zeventien maal) evenals het beschikken over sociale vaardigheden (negentien keer). In mindere mate wordt waarde gehecht aan de cognitieve, analytische (acht keer genoemd) en de cognitieve, creatieve (zes keer genoemd) competenties. Functionele competenties, althans op basis van de uitspraken van de ondernemers, worden zelfs nog onbelangrijker gevonden. Ze worden in totaal negen maal aangehaald, waarbij zes indicatoren vallen in de categorie probleemoplossend vermogen.

Kenmerk	Dimensie	Indicator
Metacompetentie	Leren	Van fouten leren (3)

Tabel 4 *Laag 3: Metacompetentie*

De metacompetentie vervult met slechts 3 hits een bijrol. Andere indicatoren die genoemd hadden kunnen worden, zijn ‘leren door het te doen’ en ‘leren door het te ervaren’.

Indien alle indicatoren tegelijkertijd in ogenschouw worden genomen, dan valt op dat met name de eerste categorie (persoonskenmerken) goed gevuld is. In iets mindere mate geldt dat voor de sociale vaardigheden. Wordt het gelaagde raamwerk gezien als een piramide, dan is er een stevig fundament gelegd, met daarop een gediversifieerde middenlaag en een smalle top.

Daarnaast is het onderscheid tussen de indicatoren die behoren tot persoonlijkheid en sterke wil subtiel en uiterst klein. Sterke wil moet voornamelijk worden geassocieerd met het omgaan met c.q. het overwinnen van tegenslagen, terwijl bij persoonlijkheid indicatoren worden genoemd die onafhankelijk zijn van de context.

Op vraag 2 zijn de antwoorden vrijwel allemaal hetzelfde. Unaniem vinden de ondernemers dat competenties het beste kunnen worden getraind door het te doen dan wel in de praktijk te brengen. Kortom er wordt veel waarde gehecht aan (het opdoen van) ervaring. Enkelen (drie ondernemers) koppelen trainen ook aan opleiden. Eén ondernemer stelt dat je ondernemen in je moet hebben. Opleiden en ervaring opdoen helpen dan wel werken volgens hem niet.

Tot slot kwam uit de interviews naar voren dat niet alle ondernemers een eenduidig beeld hebben van het begrip competenties. Enkele malen werd tijdens het interview gevraagd om de vraag c.q. het begrip te verduidelijken alvorens de ondernemers overgingen tot beantwoording. Dat het begrip niet voor elke ondernemer een eenduidige betekenis heeft, blijkt ook uit de antwoorden. Indicatoren uit laag 1 en 2 worden op ‘één hoop gegooid’, de genoemde indicatoren zijn zeer divers en hebben soms een laag SMART-gehalte. Denk dan



bijvoorbeeld aan begrippen als mee gaan met de tijd, uitdagingen blijven zien en stellen van realistische doelen. Dat de indicatoren uit laag 1 geen competenties duiden, terwijl dat wel geldt voor de indicatoren van laag 2 en 3, duidt erop dat de ondernemers de begrippen als equivalent beschouwen. Op zich niet zo opmerkelijk, omdat wetenschappers de grens ook niet altijd scherp trekken.

## Discussie en conclusie

Gesteld kan worden dat het meten van competenties gecompliceerd is. Om die reden hebben de meeste publicaties betrekking op een theoretische benadering dan wel theoretische modellen, die lang niet altijd zijn getoetst. Zodra empirische studies in het geding zijn, worden tekortkomingen genoemd. Zo ook bij dit onderzoek: de populatie geïnterviewde ondernemers is qua omvang gering en het gaat om startende bedrijven in veelal de dienstverlening (meer dan de helft van de ondernemers is actief in de ICT-sector). Daar staan wel positieve punten tegenover. De interviewmethode geeft hen de mogelijkheid vrijuit te spreken over hun ideeën en hun ervaring met competenties, al dan niet beïnvloed door de interviewer.

De respondenten blijken geen expliciet onderscheid te maken tussen competenties en persoonlijkheid. Op zich is dit niet vreemd. In de holistische benaderingen is persoonlijkheid, vaak aangeduid als behavioral attributes, soms een onderdeel van competenties. Eerstgenoemde constatering is in lijn met hoe wetenschappers en ondernemers omgaan met het begrip competenties. Omdat competentie(s) in veler ogen (ook door de ogen van de wetenschappers getuige de vele definities die er bestaan voor het begrip) een moeilijk grijpbaar begrip is, worden vele pogingen ondernomen om allesomvattende modellen te ontwikkelen met het doel alle dimensies een plaats te geven. De benadering van ondernemers is daarentegen één van ‘straightforwardness’. Zonder omweg spreken zij voornamelijk over gedrags-/houdingsaspecten (immers voor de categorieën persoonlijkheid en sterke wil, die –ofschoon onterecht – gemakshalve even bij elkaar worden gevoegd, worden relatief veel indicatoren genoemd) die veelal goed waarneembaar zijn. Dit in tegenstelling tot de theoretische benaderingen, waarbij ook veel aspecten, zoals kennis, inzicht en vaardigheden, via testen, interviews en/of vragenlijsten in beeld moeten worden gebracht. Wel moet bedacht worden dat het verschil tussen houding en gedrag in dit kader subtiel is.

Als in het kader van dit onderzoek competenties worden beschreven vanuit de relatie input-output, dan kan worden geconcludeerd dat slechts inputvariabelen zijn genoemd. Inputvariabelen kunnen volgens Finn (1993) worden gesplitst in taakgerelateerde kennis en ervaring (input competenties) en persoonlijke kenmerken (proces competenties). Dit onderzoek toont aan dat laatstgenoemde competenties veelal worden geduid met termen als doorzettingsvermogen, initiatief en passie. Kennis wordt weliswaar enkele malen genoemd,

maar lijkt eerder als een vanzelfsprekende voorwaarde te worden beschouwd om te kunnen ondernemen.

Ook kan worden geconcludeerd dat de door de ondernemers genoemde indicatoren voor competenties zich niet zo gemakkelijk laten vangen door een bepaald model of construct. In lijn met voornoemde argumenten is daarvoor het begrip te breed, het onderscheid tussen persoonlijkheidskenmerken en competenties niet scherp genoeg en is wellicht de onderzoeksmethode inadequaaf (de definiëring van het begrip is overgelaten aan de geïnterviewde ondernemers) geweest. Niettemin geeft de opsomming van indicatoren voor de competenties een beeld van hoe net startende ondernemers denken over de 'eisen' waaraan succesvolle ondernemers thans moeten voldoen.

Tot slot kan op basis van literatuur (Oganisjana, 2010; Orhei, 2011 en 2012) worden beweerd dat competentie-ontwikkeling een cyclische proces is. Daarom worden de metacompetenties enerzijds als het sluitstuk van de competentieontwikkeling beschouwd, maar anderzijds ook als startpunt van het ontwikkelen van nieuwe competenties gezien. Leren van fouten kan leiden tot een verandering van persoonlijkheid(-skenmerken). Deze verandering vormt vervolgens de input voor het ontwikkelen van nieuwe competenties. Dat de ondernemers dan ook veel persoonlijkheidskenmerken noemen, kan wellicht worden verklaard uit de fase waarin hun bedrijven zich bevinden in de levenscyclus. Het gaat immers om startende ondernemers, die bij het opstarten van hun bedrijf mogelijkterwils teruggeworpen worden op hun eigen persoonlijkheid.

## **Aanbeveling**

De vraag die na afloop van dit onderzoek rijst, is of onderzoek naar competenties in relatie tot ondernemerschap zich in de toekomst niet moet beperken tot waarneembaar gedrag, zeker gelet op het feit dat kennis niet als belangrijkste aspect wordt genoemd. Bovendien laat dit onderzoek zien dat ondernemers gedragskenmerken veruit de belangrijkste component vinden van het begrip competentie. Vragenlijsten kunnen weliswaar (gemakkelijk, lees digitaal) worden ingezet als instrument voor het meten van niet waarneembare competenties (kennis, inzicht en/of vaardigheden) binnen ondernemingen, maar gerealiseerd dient te worden dat de data op een indirecte wijze worden verkregen. In tegenstelling tot (via camera's vastgelegd,) visueel waarneembaar gedrag ontleed door de onderzoeker, bepaalt bij indirecte vastlegging het onderzoeksobject de waarneming. Deze bias kan vermeden worden indien onderzoeken ten aanzien van competenties scherper worden afgebakend. In hoeverre de holistische benadering daarmee geweld wordt aangedaan, zal door nader onderzoek moeten worden aangetoond. In ieder geval verbetert een afbakening van het begrippenkader het doen van empirisch onderzoek. Daarom zal toekomstig onderzoek

moeten vertrekken vanuit een duidelijk gedefinieerd concept (met wellicht indicatoren voor de te onderzoeken competenties), zodat de op een betrouwbare wijze verzamelde data de grondslag kunnen vormen voor (nieuwe) theoretische modellen.

## Literatuur

- Bird, B. (1995). Towards a theory of entrepreneurial competency, advances in entrepreneurship. *Firm Emergence and Growth*, Vol. 2, 52-72.
- Black, H. & Wolf, A. (1990). *Knowledge and Competence*. London, UK: Careers and Occupational Information Centre / HMSO, London, UK.
- Block, Z. & MacMillan, I. (1993). *Corporate venturing*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Caird, S. (1992). Problems with identification of enterprise competences and implications for assessment and development. *Management Education and Development*, Vol 23, 16-22.
- Cazal, D. & Dietrich, A. (2003). Compétences et savoirs: quels concepts pour quelles instrumentations. In Klarsfeld, A. & Oiry, E. (Eds). *Gérer les compétences: des instruments aux processus*. Paris: Vuibert, 241-262.
- Cheetham, G. & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 20 (5), 20-30.
- Cheetham, G. & Chivers, G. (1998) The reflective (and competent) practitioner: a model for professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22 (7), 267-276.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. & White, R.E. (1999). An organisational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, Vol. 24 (3), 522-537.
- Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. *The Learning Organisation*, Vol. 7 (4), 206-220.
- Durand, J.P. (2000). Les enjeux de la logique compétences. *Gérer et comprendre*, Vol. 62, décembre, 16-24.
- Finn, R. (1993). *A synthesis of current research on management competencies*. Henley-on-Thames, Henley Management College.
- Hagardon, A.B. & Sutton, R.I. (2000). Building an innovation factory. *Harvard Business Review*, 78 (3), 157-166.
- Hargadon, A.B. (1998). Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation. *California Management Review*, 40 (3), 209-227.
- Hargadon, A.B. (2002). Brokering knowledge: Linking learning and innovation. *Research in Organizational Behavior*, 24, 41-85.

- Hayton, J.C. & Kelly, D.J. (2006) A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, Vol. 45 (3), 407-427. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ilgen, D.R. & Hollenbeck, J.R. (1991). The structure of work: Job designs and roles. In M. Dunette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol. II, 165-207.
- Katwalo, A.M. (2006). An overview of competence development in SMEs. *International Journal Strategic Change Management*. Vol. 1 (1/2). 89-96.
- Lectoraat voor Ondernemerschap Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. (2012). *Stuwars en remmers bij startende bedrijven. Bevindingen uit het Go Startersvolgsysteem*. Uitgave HAN (in concept)
- Maidique, M.A.(1980). Entrepreneurs, champions and technological innovation. *Sloan Management Review*, 21 (2), 59-76.
- Millar, C., Hoggan, J., Pringle, S. & West, G. (1988). *Credit where credit's due. The report of the accreditation of work-based learning*. (SCOTVEC). Scottish Vocational Educational Council.
- Nandram, S.S. Born M.P. (2011). Do Entrepreneurial attributes change during the life course of the enterprise and the entrepreneur. *Anveshana Journal Search for Knowledge*. Bi Annual Vol 1, ISSN 2249-1449 no 1, 4-23.
- Nandram, S.S., Born M.P, Samsom, K.J (2008). *Do Entrepreneurial Attributes Change During the Life Courses of Enterprises and Entrepreneurs?* [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1026852](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1026852)
- Norman, G.R. (1985). *Assessing Clinical Competence*. New York: Springer; 330-341.
- Oganisjana, K. (2010). The synopsis of the PhD thesis "*The Development of Students' Enterprise in Study Process*". LU disertācijas. Pedagogija 51142 Doktora. <http://luis.lanet.lv/pls/pub/wct.doktd?l=1>.
- Orhei, L. & Vinke, J. (2012). The social entrepreneur. The new player on the social stage. *Management Intercultural*. Nr. 26, Volume XIV, 1-7.
- Orhei, L. (2011). The competence of social entrepreneurship. A multidimensional competence approach. *HAN Business Publications*, Nummer 6, 87-106.
- Rothwell, R., Freeman, C, Horlsey, A., Jarvis, V.T.P., Robertson, A.B. & Townsend, J. (1974). SAPPHO updated-Project SAPPHO phase II. *Research Policy*, 3, 258-291.
- Rychen, D. & Salganik, L. (2003). A holistic model of competence. In D. Rychen & L. Slaganik (eds), *Key competencies: for a successful life and a well-functioning society*, Hogrefe & Huber, Göttingen, pp. 41-62
- Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. (second edition). New Delhi: Response Books, Business books from SAGE.
- Schon, D.A. (1963). Champions for radical new inventions. *Harvard Business Review*, 41 (2), 77-86.

- Schroeter K. (2009). *Competence literature review*. October 2008. Competency & Credentialing Institute.
- Shane, S. (1994). Cultural values and championing process. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18 (1), 25-41.
- Straka, G.A. (2005). Measurement and evaluation of competence. In Descy, P. & Teassaring, M. (Eds.). *The foundations of evaluation and impact research: third report on vocational training research in Europe: background report*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 263-311. Available from internet: [http://www.trainingvillage.gr/etv/upload/projects\\_networks/researchlab/researchreport/bgr1\\_straka.pdf](http://www.trainingvillage.gr/etv/upload/projects_networks/researchlab/researchreport/bgr1_straka.pdf) [cited 3-10-2005]
- ThinkWise. (2007). *Using a Competency-Based Approach: Linking Core Competencies to your Business Strategy*. ThinkWise, Inc.
- Verma, S., Paterson, M. & Medves, J. (2006). Core Competencies for Health Care Professionals: What Medicine, Nursing, Occupational Therapy and Psysiotherapy Share. *Journal of Allied Health*, 35 (2), 109-116.
- Winterton, J., Delamare-Le Deist, F. & Stringfellow, E. (2006). *Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.