

Tilburg University

Welke leervormen gebruiken zelfstandige HRD-professionals om ondernemerscompetenties te verwerven?

Everaarts, J.; Poell, R.F.

Published in:
Handboek Effectief Opleiden

Publication date:
2008

Document Version
Peer reviewed version

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Everaarts, J., & Poell, R. F. (2008). Welke leervormen gebruiken zelfstandige HRD-professionals om ondernemerscompetenties te verwerven? In P. W. J. Schramade (Ed.), *Handboek Effectief Opleiden* (pp. 1-20). Reed.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

15.12-1.

Welke leervormen gebruiken zelfstandige HRD-professionals om ondernemerscompetenties te verwerven?

Mevr. drs. J.S. Everaarts en prof. dr. R.F. Poell

Inhoud

1	Inleiding	15.12-1.03
2	Leervormen	15.12-1.04
2.1	Leren door sociale interactie	15.12-1.04
2.2	Leren door ervaring	15.12-1.04
2.3	Leren door kritische reflectie	15.12-1.05
2.4	Leren door theorie	15.12-1.05
2.5	Combinaties van leervormen	15.12-1.05
3	Ondernemerscompetenties	15.12-1.06
4	De relaties tussen leervormen en ondernemerscompetenties	15.12-1.07
4.1	Competenties die samenhangen met leren door sociale interactie	15.12-1.08
4.2	Competenties die samenhangen met leren door ervaring	15.12-1.09
4.3	Competenties die samenhangen met leren door kritische reflectie	15.12-1.09
4.4	Competenties die samenhangen met leren door theorie	15.12-1.10
4.5	Gevonden samenhangen tussen leervormen en competenties	15.12-1.10
5	Implicaties voor de theorie	15.12-1.11
6	Praktische implicaties en aanbevelingen	15.12-1.14
	Literatuur	15.12-1.14
	Bijlage 1: Items die de leervormen meten	15.12-1.16
	Bijlage 2: Items die de ondernemerscompetenties meten	15.12-1.18

Auteurs:

Mevr. drs. J.S. (Jolanda) Everaarts is na haar studie Personeelwetenschappen aan de Universiteit van Tilburg een jaar door Azië en Australië aan het reizen. E-mail: JolandaEveraarts@hotmail.com.

Prof. dr. R.F. (Rob) Poell is hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit van Tilburg. E-mail: R.Poell@uvt.nl.

1 Inleiding

Naar leren door ondernemers is tot nu toe relatief weinig onderzoek uitgevoerd. Volgens Harrison en Leitch (2005), die het toepassen van leerconcepten binnen ondernemerschap onderzochten, is dit gebied eveneens weinig doorgegronden in de literatuur over organisatieleren. Onderzoek naar leren in kleine ondernemingen verkeert nog steeds in de beginfase (Harrison & Leitch, 2005), waardoor er weinig wetenschappelijke literatuur beschikbaar is over de relatie tussen leren en ondernemerschap. Smilor (1997) stelt desalniettemin dat leren centraal staat in het ondernemerschapproces. Effectieve ondernemers zijn volgens hem uitzonderlijk lerende personen. Zij leren van klanten, van werknemers en van partners. Zij leren van andere ondernemers. Zij leren door ervaring, door te doen. Ze leren van wat werkt, en nog belangrijker, van wat niet werkt.

In de ondernemerschapliteratuur wordt het belang van leren en ontwikkelen steeds vaker genoemd als cruciaal element van ondernemerschap in een veranderende samenleving (Lans, Bergevoet, Mulder & Woerkum, 2005). Het denken in termen van competenties heeft daarbij sterk aan populariteit gewonnen (Caird, 1992; Chandler & Jansen, 1993; Man, Lau & Chan, 2002). Het gaat daarbij niet alleen om de juiste set van competenties om 'succesvol' te zijn, maar nadrukkelijk ook om het verwerven van (nieuwe) competenties die nodig zijn voor het (blijven) functioneren als ondernemer in een snel veranderende samenleving. Het is echter niet duidelijk over welke competenties het gaat, hoe deze competenties kunnen worden ontwikkeld en wat de gebruikswaarde is van een competentiebenadering voor zelfstandige ondernemers. Deze vragen staan centraal in dit hoofdstuk.

Een zelfstandig ondernemer is een persoon die zich verbindt met een nieuwe onderneming, deze aanstuurt en de verantwoordelijkheid op zich neemt voor de inherente risico's (Shane, 2003). We zijn bij zelfstandige HRD-ondernemers nagegaan welke ondernemerscompetenties zij met behulp van welke leervormen ontwikkelen. Het werk van deze HRD-professionals bestaat uit het ontwikkelen en opleiden van mensen; hun eigen professionele ontwikkeling echter blijft de verantwoordelijkheid van de HRD-professionals zelf (Walton, 1999). Het is daarom voor deze groep van belang inzicht te krijgen in, en zich bewust te worden van, de manieren waarop zij ondernemerscompetenties (kunnen) ontwikkelen.

In dit hoofdstuk bespreken we de relaties tussen leervormen en ondernemerscompetenties van zelfstandige HRD-professionals aan de hand van literatuur en mede op basis van eigen empirisch onderzoek (Everaarts, 2007). Eerst verkennen we de twee hoofdbegrippen leervormen en ondernemerscompetenties, en daarna gaan we in op hun onderlinge samenhang. We sluiten af met enkele implicaties voor en discussiepunten rond theorie, onderzoek en praktijk.

2 Leervormen

Diverse auteurs (o.a. Bolhuis & Simons, 2001; Berings, 2006) hebben indelingen voor manieren van leren gemaakt naar de aard van het leren. Deze indelingen vertonen op bepaalde aspecten overeenkomsten maar op andere aspecten ook verschillen. De grootste verschillen hebben betrekking op de uitgebreidheid en de naamgeving van de leervormen. In navolging van Bolhuis en Simons (2001) wordt in dit hoofdstuk onderscheid gemaakt in vier verschillende manieren van leren: leren door sociale interactie, leren door ervaring, leren door (kritische) reflectie en leren door theorie. Leren door sociale interactie en leren door ervaring doen zich vanzelf voor, of men hier nu op uit is of niet. Gewoonlijk wordt hierbij geen expliciet leerdoel gehanteerd, hooguit een handelingsdoel, maar zelfs dat is niet persé een voorwaarde. Leren door kritische reflectie en leren door theorie daarentegen gebeuren alleen als mensen een doelgerichte en bewuste inspanning leveren (Bolhuis & Simons, 2001). Bolhuis (2001) spreekt in dit verband van bedoeld en onbedoeld leren. Onbedoeld leren gebeurt spontaan, terwijl bedoeld leren wordt beoogd door iemand die het leren organiseert.

2.1 LEREN DOOR SOCIALE INTERACTIE

Het leren met, van en door elkaar, ofwel de actieve interactie tussen mensen, speelt een centrale rol in wat Bolhuis en Simons (2001) leren door sociale interactie noemen. Samenwerken, discussiëren en het vragen of geven van feedback en informatie zijn enkele van de uiteenlopende vormen van sociale interactie die kunnen leiden tot leren. Dit leren door sociale interactie doet zich in veel situaties voor en een vooropgezet leerdoel is niet persé noodzakelijk. Opgemerkt moet worden dat zowel negatieve als positieve leereffecten kunnen optreden naar aanleiding van diverse vormen van sociale interactie (Bolhuis & Simons, 2001). Met sociale interactie wordt in dit hoofdstuk bedoeld de interactie met collega's: andere zelfstandige HRD-professionals of collega's uit andere disciplines. De resultaten van leren door sociale interactie worden zowel in de praktijk als in de literatuur vaak minder vanzelfsprekend geacht en minder hoog gewaardeerd dan die van andere leervormen (Bolhuis & Simons, 2001).

2.2 LEREN DOOR ERVARING

Bolhuis en Simons (2001) stellen dat mensen kunnen leren door ervaring door mee te maken wat er in een omgeving gebeurt, waar te nemen hoe deze is ingericht en functioneert, hem te ondergaan en deel ervan te (gaan) uitmaken. De indrukken die mensen opdoen kunnen leiden tot een duidelijk leerresultaat. Het zelf dingen doen en daarbij leren van wat er goed en fout gaat is een meer zichtbare manier van leren door ervaring. Daarnaast speelt ook sociaal ervaringsleren een rol: het observeren van andere mensen kan leiden tot leren. Ervaringsleren wordt gezien als een belangrijke vorm van leren, voornamelijk bij het uitvoeren van een beroep. Beroepsvaardigheden, beroepskennis en beroepshoudingen worden mede verworven door het directe ervaringsleren (Bolhuis & Simons, 2001).

2.3 LEREN DOOR KRITISCHE REFLECTIE

Leren door kritische reflectie ontstaat door het zichzelf en elkaar vragen te stellen. Deze vorm van leren kan net als de andere leervormen een individuele activiteit zijn, maar kan ook met anderen ondernomen worden. Kritisch reflecteren kan op verschillende gebieden betrekking hebben, zoals op het eigen referentiekader en eigen handelen, op de handelingssituatie en de daar heersende subcultuur, op actuele (leer)ervaringen en op het eigen leren. Kritisch blijven nadenken op elk van de genoemde gebieden is essentieel in het professionele leren en kan ertoe bijdragen dat er naast verdieping en verbreding ook ruimte is voor vernieuwing en het ter discussie stellen van vanzelfsprekendheden (Bolhuis & Simons, 2001). Bolhuis (2001) stelt dat kenmerkend is voor kritisch leren dat (een deel) van het eerder geleerde wordt afgeleerd om plaats te maken voor iets nieuws. Het eerder geleerde wordt ervaren als ontoereikend, onbevredigend, onjuist, of zelfs onderdrukkend. Dit afleren wordt gezien als het moeilijkste aspect van kritisch leren.

2.4 LEREN DOOR THEORIE

Wanneer mensen aan leren denken, wordt vaak gedacht aan leren door theorie, ofwel studeren. Theorie is abstracte, gegeneraliseerde en gesystematiseerde informatie. Bij het leren door theorie kan nogal wat mis gaan, aangezien er een vertaalslag gemaakt moet worden tussen de theorie en de werkelijkheid waarop deze betrekking heeft. Voorbeelden van leren door theorie zijn het lezen van (vak)literatuur, het volgen van cursussen en het lezen van werkinstructies. Volgens Bolhuis en Simons (2001) moet de verheerlijking van het theoretisch leren ingedamd worden; leren door theorie dient meer te worden verbonden met ervaringsleren en leren in sociale interactie.

2.5 COMBINATIES VAN LEERVORMEN

Mensen ontwikkelen relatief stabiele voorkeuren voor bepaalde manieren van leren, gedeeltelijk door eigen aanleg en gedeeltelijk door leerervaringen (Berings, 2006). Bolhuis en Simons (1999) stellen dat leeractiviteiten uit de verschillende categorieën leervormen gecombineerd worden, elkaar aanvullen en vooronderstellen. Als te eenzijdig op een enkele leeractiviteit wordt gesteund, is het leren van mindere of zelfs slechte kwaliteit. Uit onderzoek komt naar voren dat de beste resultaten op het gebied van competenties en productief handelen worden bereikt door het combineren en integreren van de verschillende manieren van leren (Bolhuis & Simons, 2001).

Een positief punt van de indeling van leervormen van Bolhuis en Simons (2001) is dat deze een overzichtelijk en duidelijk onderscheid maakt tussen vier verschillende vormen van leren. Andere leervormen die de literatuur noemt kunnen ondergebracht worden binnen deze indeling. De heldere en compacte indeling van Bolhuis en Simons wordt dan ook veelvuldig gehanteerd in onderzoek naar leren op de werkplek (Berings, 2006).

3 Ondernemerscompetenties

Eigenschappen van ondernemers zijn in de wetenschappelijke literatuur vanuit verschillende gezichtspunten benaderd. Twee benaderingen kunnen worden onderscheiden: de ene benadrukt persoonskenmerken en -eigenschappen, de andere focust op competenties (Lans et al., 2005). In dit hoofdstuk is voor de laatste benadering gekozen, vanwege de toenemende interesse in competenties binnen ondernemerschap (Caird, 1992; Chandler & Jansen, 1992; Man, Lau & Chan, 2002). Deze aandacht voor het concept is gebaseerd op de aanname dat competenties herkenbaar, toepasbaar en relevant voor de praktijk zijn, en dat ze kunnen worden ontwikkeld op verschillende niveaus (Caird, 1992).

Er heerst echter ambiguïteit bij het definiëren van competenties, mede vanwege alle pogingen om overkoepelende definities van een competentie te formuleren (Lans et al., 2005). Volgens Mole, Dawson, Winstanley en Sherval (1993, in Man et al., 2002) kunnen competenties worden bestudeerd via hun input (antecedenten van competenties), via processen (taak of gedrag dat leidt tot competenties) en via hun uitkomsten (het bereiken van een niveau van competentie op een functioneel gebied). In dit hoofdstuk wordt de procesbenadering aangehouden (ook wel gedragsbenadering genoemd). Stoof, Martens, Van Merriënboer en Bastiaens (2002) betogen dat het niet belangrijk is om te bewijzen dat de definitie van het competentiebegrip waar is of niet; het gaat erom of deze adequaat is voor de context waarin die wordt gebruikt. Het is daarom beter om met richtlijnen voor competenties te werken dan met een vastgestelde definitie (Biemans, Nieuwenhuis, Poell, Mulder & Wesselink, 2004). Vanuit dit perspectief worden competenties in dit hoofdstuk gezien als contextgebonden, aan verandering onderhevig, verbonden aan activiteiten en taken, onderhevig aan leer- en ontwikkelprocessen en verbonden met andere competenties. Bij deze benadering ligt de focus op het handelen van de zelfstandige ondernemer (Lans et al., 2005).

In hun overzicht van verschillende empirische studies naar ondernemerscompetenties hebben Man et al. (2002) zes clusters van onderling gerelateerde competenties gecategoriseerd: *Opportunity*-, *Relationship*-, *Conceptual*-, *Organizing*-, *Strategic*- en *Commitment*-competenties. Deze worden toegelicht in tabel 1.

Tabel 1 Omschrijvingen van zes competentieclusters (naar Man et al., 2002)

Competentiecluster	Omschrijving
<i>Relationship</i>	Competenties gerelateerd aan interacties tussen persoon en persoon of tussen persoon en groep, bijvoorbeeld het opbouwen van een omgeving waarin samenwerking en vertrouwen belangrijk zijn, wat tot uitdrukking komt in het gebruik van contacten en connecties, overtuigingskracht, communicatie en interpersoonlijke vaardigheden.
<i>Organizing</i>	Competenties gerelateerd aan het organiseren van verschillende interne en externe menselijke, fysieke, financiële en technologische bronnen, inclusief teambuilding, het leiden van werknemers, training en zeggenschap geven.

Competentiecluster	Omschrijving
<i>Commitment</i>	Competenties die de ondernemer motiveren om verder te komen met de organisatie.
<i>Opportunity</i>	Competenties gerelateerd aan het op verschillende manieren herkennen en ontwikkelen van kansen op de markt.
<i>Strategic</i>	Competenties gerelateerd aan het vaststellen, evalueren en implementeren van de strategieën van de onderneming.
<i>Conceptual</i>	Competenties gerelateerd aan verschillende conceptuele vaardigheden tot uitdrukking komend in het gedrag van de ondernemer, bijvoorbeeld beslissingsvaardigheden, het opnemen en begrijpen van complexe informatie, het nemen van risico en innovatief zijn.

Een ondernemer heeft een balans tussen verschillende competenties nodig. Oververtegenwoordiging van enkele competenties zal op langere termijn voor slechtere prestaties van de organisatie zorgen (Man et al., 2002). Een voorbeeld: door een gebrek aan *Organizing*-competenties zal de organisatie niet goed functioneren, wat op zijn beurt het gebruik van *Strategic*- en *Commitment*-competenties zal beperken.

Zoals eerder vermeld worden de eigenschappen van zelfstandige ondernemers in dit hoofdstuk vanuit de focus op competenties bekeken. In de literatuur over competentieprofielen van ondernemers (Hoekstra & Van Sluijs, 1999; Onstenk, 2003) zijn meerdere competenties te vinden die passen in een van de zes onderliggende clusters die Man et al. (2002) onderscheiden. Uit andere literatuur over gedrag van zelfstandige ondernemers blijkt dat *self-efficacy* (de overtuiging controle uit te kunnen oefenen over het eigen niveau van functioneren; zie Bandura, 1991), en *Commitment*-competenties belangrijke voorspellers zijn voor het succesvol voeren van een eigen onderneming. In het model van Man et al. (2002) evenwel komt geen competentie voor die aan *self-efficacy* refereert.

4 De relaties tussen leervormen en ondernemerscompetenties

De voorkeur die zelfstandige HRD-professionals hebben voor een bepaalde leervorm hangt samen met de ondernemerscompetenties die zij verwerven. We maken dit aannemelijk aan de hand van de *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991; 2002; zie ook Ajzen & Fishbein, 1980). Deze invloedrijke theorie richt zich op het voorspellen van verschillende soorten gedrag van mensen vanuit hun intenties. Volgens de *Theory of Planned Behavior* is menselijk sociaal gedrag zodanig doordacht, gecontroleerd of gepland dat het rekening houdt met de mogelijke consequenties van het overwogen gedrag (Ajzen, 2002). De individuele intentie om bepaald gedrag te vertonen staat in deze theorie centraal. Deze intentie bepaalt de bereidheid van een persoon om bepaald gedrag te vertonen en wordt gezien als directe antecedent van het gedrag. De intentie wordt op zijn beurt bepaald door de houding van de persoon ten opzichte van specifiek gedrag, de subjectieve norm die hij erbij hanteert en zijn gevoel van controle over het gedrag. De *Theory of Planned Behavior* verschaft een bruikbaar kader om

te analyseren hoe de voorkeur van HRD-professionals voor een bepaalde leervorm van invloed is op hun houding en gedrag horend bij een bepaalde competentie. Zoals eerder aangegeven wordt namelijk in dit hoofdstuk de procesbenadering (ook wel gedragsbenadering genoemd) van competenties aangehouden. De voorkeur van de HRD-professional voor een bepaalde leervorm is de intentie zoals Ajzen (2002) deze beschrijft. Deze intentie bepaalt de houding en het gedrag dat leidt tot een bepaalde competentie. In deze paragraaf gaan we na welke relaties er te verwachten zijn tussen de voorkeur voor verschillende leervormen en het gedrag behorend bij competenties, waar het gaat om zelfstandige HRD-professionals.

4.1 COMPETENTIES DIE SAMENHANGEN MET LEREN DOOR SOCIALE INTERACTIE

Als aanvulling op formele training en opleiden is de interactie met anderen tijdens het werk de meest significante bron van leren (Tannenbaum, 1997). Gibb (2002) stelt eveneens dat het grootste gedeelte van het leren dat plaatsvindt, gebeurt in relatie met de 'stakeholders' uit de omgeving van de onderneming. De zelfstandige ondernemer leert van klanten, toeleveranciers, banken, accountants, sollicitanten, collega's, eigen personeel, familie enzovoort. Het cluster *Relationship*-competenties bestaat uit competenties die gerelateerd zijn aan een-op-een interactie of een interactie tussen een individu en een groep. Voorbeelden hiervan zijn het opbouwen van een omgeving waarin samenwerking en vertrouwen belangrijk zijn, wat tot uitdrukking komt in het gebruiken van contacten en connecties, overtuigingskracht, communicatie en interpersoonlijke vaardigheden (Man et al., 2002). Het leren met, van en door elkaar, oftewel de actieve interactie tussen mensen, speelt een centrale rol in wat Bolhuis en Simons (2001) leren door sociale interactie noemen. Hierdoor is te verwachten dat zelfstandige HRD-professionals meer gedrag vertonen dat bij *Relationship*-competenties hoort wanneer zij een voorkeur hebben voor leren door sociale interactie.

Organizing-competenties zijn gerelateerd aan het organiseren van verschillende interne en externe menselijke, fysieke, financiële en technologische bronnen. Dit houdt onder andere het leiden van werknemers in; echter ook andere competenties die niet op de interne organisatie gericht zijn spelen een rol (Man et al., 2002). Leren door sociale interactie doet zich vanzelfsprekend in het werk voor (Bolhuis & Simons, 2001), dus eveneens wanneer zelfstandige HRD-professionals hun *Organizing*-competenties aanwenden en daarmee in contact komen met anderen (sociale interactie). Op die manier leren zij niet alleen van het kijken naar anderen, maar ook van hun omgeving. Leren is volgens Bolhuis (2001) overnemen van wat wordt aangereikt en het is tegelijkertijd een eigen constructie van betekenis. De betekenissen die vanuit de sociale omgeving worden aangereikt, worden op individuele wijze verwerkt. Met de sociale omgeving worden niet alleen de mensen om ons heen bedoeld, maar wordt ook gerefereerd aan de menselijke aard van de omgeving (Bolhuis, 2001). Wanneer zelfstandige HRD-professionals een voorkeur hebben voor leren door sociale interactie zullen zij naar verwachting ook meer gedrag vertonen dat hoort bij *Organizing*-competenties.

4.2 COMPETENTIES DIE SAMENHANGEN MET LEREN DOOR ERVARING

Commitment-competenties motiveren volgens Man et al. (2002) de ondernemer om verder te komen met de organisatie. Ondernemers zullen zelf aan den lijve ervaren of de organisatie vooruitgang boekt of niet. Zowel een positieve als een negatieve ervaring met de vooruitgang van de organisatie kan zorgen voor de motivatie om verder te komen met de onderneming. De verwachting is dat zelfstandige HRD-professionals meer gedrag zullen vertonen dat hoort bij *Commitment*-competenties wanneer zij een voorkeur hebben voor leren door ervaring. We verwachten dit omdat, zoals eerder gesteld, zowel een positieve als een negatieve ervaring met de vooruitgang van de organisatie kan zorgen voor de motivatie om verder te komen met de onderneming.

HRD-professionals die naast de vijf andere competenties met name beschikken over *Strategic*-competenties blinken uit in het vaststellen, evalueren en implementeren van organisatiedoelen c.q. organisatiestrategieën (Man et al., 2002). Deze activiteiten kunnen verbeterd worden door middel van leren door ervaring, als en doordat men gebruik kan maken van ervaringen rond de ondernemingsstrategie. Het is te verwachten dat zelfstandige HRD-professionals meer gedrag zullen vertonen dat hoort bij *Strategic*-competenties wanneer zij de voorkeur hebben voor leren door ervaring.

Leren rond ondernemerschap betreft vaak het leren herkennen van en omgaan met kansen (Politis, 2005; Lumpkin & Bergmann Lichtenstein, 2005). Shane (2003) stelt dat mensen verschillende kansen herkennen als gevolg van verschillen in kennis. Volgens Corbett (2005) zijn verschillen in leren derhalve belangrijk wanneer het gaat om het herkennen van kansen door ondernemers. *Opportunity*-competenties houden verband met het herkennen en ontwikkelen van kansen op de markt (Man et al., 2002). Wanneer een HRD-professional leert door ervaring zal deze in het overwegen en inschatten van kansen eerder gemiste en gepakte kansen op de markt in overweging nemen. De ondernemer wil niet persé en alleen baanbrekend bezig zijn, maar wil ook oude ideeën opnieuw toepassen (Stevenson & Gumpert, 1985). Verschillende wetenschappelijke onderzoeken hebben aangetoond dat ervaren ondernemers waardevolle kennis hebben over relevante contracten, betrouwbare leveranciers, mogelijke markten en de beschikbaarheid van producten en competitieve bronnen die hun kansen vergroten om kansen te ontdekken en te benutten (Politis, 2005). Verwacht wordt derhalve dat zelfstandige HRD-professionals meer gedrag zullen vertonen behorend bij *Opportunity*-competenties wanneer zij voorkeur hebben voor leren door ervaring.

4.3 COMPETENTIES DIE SAMENHANGEN MET LEREN DOOR KRITISCHE REFLECTIE

In aanvulling op bovenstaande redenering kan men stellen dat leren door kritische reflectie eveneens met zich meebrengt dat de zelfstandige HRD-professional kan analyseren en vaststellen door welke gebeurtenissen het herkennen en ontwikkelen van kansen op de markt succesvol zijn verlopen. De leerhouding bij kritisch leren is primair te kenschetsen als moed, het durven nemen van risico's (Bolhuis, 2001). Verwacht wordt dan ook dat zelfstandige HRD-professio-

nals meer gedrag zullen vertonen dat hoort bij *Opportunity*-competenties wanneer zij een voorkeur hebben voor het leren door kritische reflectie.

Wanneer zelfstandige HRD-professionals het stellen, evalueren en implementeren van organisatiedoelen c.q. organisatiestrategieën kritisch blijven bekijken en verbeteren kunnen zij leren door kritische reflectie. Hier ligt een duidelijke link met de eerdergenoemde *Strategic*-competenties. We verwachten daarom dat zelfstandige HRD-professionals eveneens meer gedrag zullen vertonen dat hoort bij *Strategic*-competenties wanneer zij voorkeur hebben voor leren door kritische reflectie.

4.4 COMPETENTIES DIE SAMENHANGEN MET LEREN DOOR THEORIE

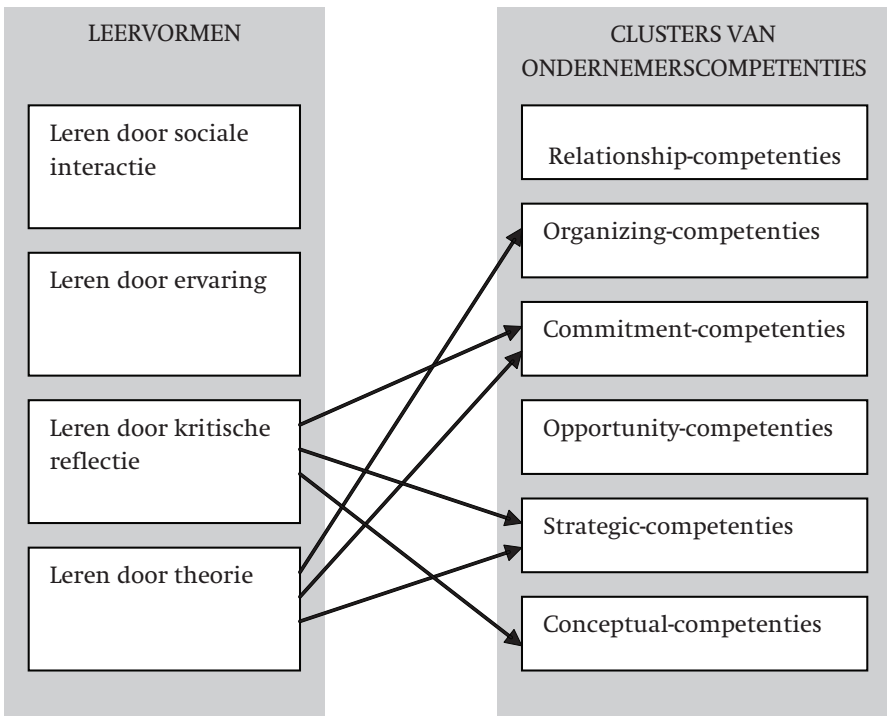
Het verzamelen van informatie alvorens een beslissing te nemen is een belangrijke activiteit voor de ondernemer. Bij het zoeken naar informatie door zelfstandige ondernemers gaat het onder andere om informatie die de ondernemers helpt kansen te identificeren (Cooper, Folta & Woo, 1995). Ondernemers die voornamelijk beschikken over *Conceptual*-competenties zijn HRD-professionals die conceptuele bekwaamheden bezitten, zoals goed keuzes kunnen maken en het opnemen en begrijpen van complexe informatie. Leren door theorie betreft het leren van abstracte, gegeneraliseerde en gesystematiseerde informatie. Verwacht wordt dat zelfstandige HRD-professionals meer gedrag zullen vertonen behorende bij *Conceptual*-competenties wanneer zij de voorkeur geven aan leren door theorie.

4.5 GEVONDEN SAMENHANGEN TUSSEN LEERVORMEN EN COMPETENTIES

De hiervoor genoemde verwachtingen zijn in de praktijk getoetst door middel van een elektronische vragenlijst ingevuld door 102 zelfstandig werkende HRD-professionals aangesloten bij een beroepsvereniging (Everaarts, 2007). Onder zelfstandige HRD-professionals werden ook HRD-professionals begrepen werkzaam in een micro-organisatie (de zelfstandige met nul tot en met negen werknemers), zodat bijvoorbeeld zelfstandige ondernemers werkzaam in een partnerschap niet werden uitgesloten. De leden van de volgende (beroeps-)verenigingen, of een sectie zelfstandigen daarbinnen, zijn benaderd: NVO₂, NVP, NetOO, ToPoS en de Vlaamse vereniging VOV. Vrouwen, veertigers, zelfstandigen zonder personeel en NVO₂-leden waren oververtegenwoordigd in de steekproef. Gebruik van de vier leervormen werd gemeten met items gebaseerd op Berings (2006), aangevuld met nieuw geformuleerde stellingen. De zes verschillende ondernemerscompetenties werden gemeten met items ontleend aan Lans et al. (2005). Beide instrumenten zijn opgenomen in de bijlagen. Voor uitgebreidere informatie over de gehanteerde onderzoeksmethode verwijzen we naar Everaarts (2007).

Niet alle theoretische verwachtingen werden empirisch bevestigd. Tevens kwamen enkele relaties tussen leervormen en ondernemerscompetenties naar voren die niet vanuit de literatuur verwacht waren. De gevonden relaties zijn weergegeven in figuur 1. Opvallend genoeg werden er geen samenhangen ge-

vonden tussen specifieke ondernemerscompetenties enerzijds en de meer spontaan optredende leervormen ervaring en sociale interactie anderzijds. HRD-professionals met een voorkeur voor leren door kritische reflectie vertoonden meer gedrag behorend bij de *Commitment*, *Strategic*- en *Conceptual-competenties*. Degenen die een voorkeur hadden voor leren door theorie vertoonden meer gedrag dat hoort bij de *Organizing*-, *Commitment*- en *Strategic*-competenties. Er werden geen verbanden gevonden tussen specifieke leervormen enerzijds en de *Relationship*- en *Opportunity*-competenties anderzijds.



Figuur 1: Schematische weergave van de bevestigde relaties.

5 Implicaties voor de theorie

Nogal wat verwachtingen die op grond van de theorie zijn geformuleerd bleken empirisch niet te worden bevestigd. In deze paragraaf geven we allereerst mogelijke verklaringen voor de onverwachte uitkomsten. Daarna gaan we in op de overlap tussen de verschillende competenties en tussen de verschillende leervormen.

Dat er geen relatie tussen *Organizing*-competenties en leren door sociale interactie is gevonden kan deels verklaard worden doordat er weinig variantie in leren door sociale interactie werd aangetroffen: iedereen maakt hiervan veel gebruik. Verder lag de nadruk in de items van *Organizing*-competenties achteraf gezien te weinig op het extern gerichte aspect van het organiseren, terwijl een groot deel van de sociale interactie van zelfstandige HRD-professionals

juist extern plaats vindt. Ten slotte zou het kunnen zijn dat respondenten geen goed beeld hadden van leren door sociale interactie, waarvan de resultaten vaak minder als vanzelfsprekend worden beschouwd (Bolhuis & Simons, 2001).

Er kwam evenmin een verband naar voren tussen leren door ervaring en *Commitment*-competenties. Dit is eveneens deels te verklaren door de hoge score die de meeste respondenten op deze leervorm behaalden; ook ervaringsleren komt erg vaak voor. Een andere mogelijke verklaring is dat *Commitment*-competenties meer gericht zijn op de toekomst, terwijl leren door ervaring meer betrekking heeft op handelen in het heden of verleden.

Dat er geen relatie naar voren kwam tussen leren door ervaring en *Strategic*-competenties is, behalve door het gebrek aan variantie in ervaringsleren, verklaarbaar doordat de algemene strategie van een onderneming niet zo vaak hoeft te worden geëvalueerd of herzien. Leren door ervaring daarentegen doet zich vanzelf, en daardoor met veel grotere regelmaat, voor. Wanneer *Strategic*-competenties niet vaak hoeven te worden ingezet is het bijbehorende gedrag ook minder zichtbaar voor de zelfstandige HRD-professional en zal dit minder geschikt zijn om te leren door ervaring.

Het verwachte verband tussen *Conceptual*-competenties en leren door theorie werd evenmin bevestigd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze competenties wellicht breder zijn dan alleen het begrijpen en opnemen van complexe informatie (leren door theorie). Het gaat ook om andere abstracte vaardigheden die in het gedrag van de ondernemer terug te vinden zijn, zoals beslissingen nemen en het nemen van risico's. Bij het construeren van de vragenlijst bleek echter dat deze thema's veel overlap met andere competenties vertonen, waardoor het moeilijk was om items te formuleren die specifiek *Conceptual*-competenties meten. Bovendien konden de veelal praktisch ingestelde zelfstandige HRD-professionals zich wellicht moeilijk een beeld vormen van de tamelijk abstracte *Conceptual*-competenties.

Naast niet-bevestigde relaties die wel werden verwacht zijn ook samenhangen gevonden die op grond van theorie niet voor de hand lagen. Ten eerste bleek leren door kritische reflectie gerelateerd te zijn aan *Commitment*- en *Conceptual*-competenties. Dit is wellicht te verklaren doordat leren door kritische reflectie alleen bewust plaatsvindt en als de zelfstandig ondernemer daarop uit is. Wie gemotiveerd genoeg is om zichzelf en anderen kritische vragen te stellen, zal wellicht ook eerder de *Commitment*-competenties bezitten die refereren aan de motivatie om verder te komen met de onderneming. Bovendien houdt leren door kritische reflectie onder andere het kritisch bekijken, opnemen en verwerken van complexe informatie in, wat dicht aanzit tegen de *Conceptual*-competenties.

Ten tweede bleek leren door theorie onverwacht een relatie te vertonen met *Organizing*-, *Strategic*- en *Commitment*-competenties. De samenhang met *Organizing*-competenties is wellicht terug te voeren op de aanzienlijke aandacht die organisatiemodellen ook in de HRD-literatuur krijgen, hetgeen invloed zou kunnen hebben op hun feitelijk organiserend handelen. Een soortgelijke rede-

nering zou kunnen gelden voor de samenhang met *Strategic*-competenties; ook het bijbehorende planmatig en projectmatig werken met interne en externe klanten krijgt veel aandacht in de HRD-literatuur. De relatie met *Commitment*-competenties kan te maken hebben met het feit dat leren door theorie niet vanzelf plaatsvindt; de HRD-professional moet een doelgerichte en bewuste inspanning leveren. Wie gemotiveerd genoeg is om te leren door theorie zal wellicht ook eerder de competenties bezitten die refereren aan de motivatie om verder te komen met de onderneming.

Commitment-competenties blijken onverwacht dus meer voor te komen bij zelfstandige ondernemers met een voorkeur zowel voor leren door kritische reflectie als voor leren door theorie. Onderzoek naar *Commitment*-competenties is veel aanwezig in de literatuur over zelfstandige ondernemers (o.a. Corbett, 2005; Fayolle, Gailly & Lassas-Clerc, 2006; Shane, 2003). Commitment is een belangrijke voorspeller voor het succesvol voeren van een eigen onderneming, waardoor het niet zo verwonderlijk is dat twee van de vier leervormen (en juist diegenen waarvoor men extra moeite moet doen) samenhangen met die competenties.

De ondernemerscompetenties zijn net als de leervormen ideaaltypen. De complexe praktijk is uiteraard niet zo 'zwart-wit' weer te geven als de theorie veronderstelt. Zo bestaat er overlap tussen de verschillende ondernemerscompetenties onderling en tussen de leervormen onderling. In de theorie wordt er rekening mee gehouden dat ondernemers gedrag vertonen behorend bij verschillende ondernemerscompetenties en dat er tussenvormen zijn van verschillende ondernemerscompetenties (Man et al., 2002). Er wordt echter niet duidelijk waar die overlap voorkomt. Om deze reden gaat onze vragenlijst niet over dé ondernemerscompetentie van de zelfstandige HRD-professional, maar over de mate waarin gedrag behorende bij alle competenties aanwezig is. Hetzelfde verhaal geldt voor de leervormen (Bolhuis & Simons, 2001). Zowel tussen verschillende ondernemerscompetenties als tussen verschillende leervormen zijn inderdaad aanzienlijke correlaties gemeten. Er is dus enige reden om te twijfelen aan de 'zwart-witte' indelingscategorieën van Bolhuis en Simons (2001) en Man et al. (2002).

De indeling van Man et al. (2002) in verschillende ondernemerscompetenties kent dus een aanzienlijke onderlinge overlap. Gibb (2002) stelt dan ook dat er nog geen consensus bestaat over de 'cruciale' ondernemerscompetenties voor bedrijfseigenaren. Vervolgonderzoek naar dit thema zou wellicht meer kwalitatief van aard moeten zijn. Door het houden van relatief open interviews bij zelfstandige HRD-professionals of andere zelfstandige ondernemers die in micro-organisaties werken kan er beter inzicht in de verschillende competenties worden gekregen. De volgende vragen zijn interessant om verder te onderzoeken: welke competenties liggen er precies aan genoemde competentieclusters ten grondslag en hoe is de relatie tussen de clusters onderling? Welke overlap is er tussen de verschillende competentieclusters (en tussen de verschillende leervormen)? Bovendien is interessant welke competenties gelden voor de zelfstandige ondernemer in het algemeen, ongeacht het werkveld.

6 Praktische implicaties en aanbevelingen

Onze onderzoeksresultaten kunnen door de beroepsverenigingen van (zelfstandige) HRD-professionals worden aangegrepen om hun huidige aanbod aan cursussen en werkgroepen omtrent ondernemerschap aan te passen. De bevindingen laten zien dat vooral leren door theorie en door kritische reflectie invloed kunnen hebben op het verwerven van ondernemerscompetenties. Zo valt te denken aan het stimuleren van leren door kritische reflectie, onder andere door actieve leden van de beroepsvereniging bij elkaar te brengen zodat zij kritische vragen aan elkaar kunnen stellen. Een voorbeeld hiervan is het koppelen van een zelfstandige ondernemer die net gestart is met zijn organisatie aan een ondernemer die al veel langer als zelfstandige ondernemer werkt en als mentor kan fungeren. Eveneens kan de beroepsvereniging checklists opstellen aan de hand waarvan de zelfstandige HRD-professional kritisch kan nadenken over het handelen in zijn onderneming op allerlei relevante gebieden. Leren door theorie kan worden gestimuleerd door het regelmatig aanbieden van vakliteratuur en het verzorgen van verdiepende en verbredende cursussen met betrekking tot ondernemerschap. De verdere ontwikkeling van deze leervormen kan een positief effect hebben op de prestaties van de organisatie waarin zelfstandige HRD-professionals werkzaam zijn, aangezien zij dan meer gedrag vertonen dat hoort bij de belangrijke *Organizing, Commitment, Strategic- en Conceptual*-ondernemerscompetenties.

Persoonlijke ontwikkeling van de zelfstandige HRD-professional blijft uiteraard een verantwoordelijkheid van deze ondernemer zelf. Deze zal dus inzicht dienen te krijgen in, en zich bewust moeten worden van, de manieren waarop men (nieuwe) competenties kan ontwikkelen nodig voor het (blijven) functioneren als ondernemer in een snel veranderende samenleving. Door de in de bijlage opgenomen vragenlijst in te vullen wordt de zelfstandige HRD-professional aangezet tot nadenken over de leervormen die hij (al dan niet) gebruikt en de ondernemerscompetenties die hij (al dan niet) bezit. Bewustwording hiervan is leren op zich. Zelfstandige ondernemers zijn nooit uitgeleerd en kunnen altijd hun repertoire aan leervormen blijven ontwikkelen. Zelfstandige ondernemers die besluiten een of meer van de leervormen of competenties verder te ontwikkelen kunnen door het herhaald invullen van de vragenlijst tevens meer inzicht krijgen in hun progressie.

Literatuur

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp. 179-211.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, pp. 665-683.
- Ajzen, I. & M. Fishbein (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp. 248-287.
- Berings, M. (2006). *On-the-job learning styles: Conceptualization and instrument development for the nursing profession*. Academisch proefschrift, Universiteit van Tilburg.

- Biemans, H., L. Nieuwenhuis, R. Poell, M. Mulder & R. Wesselink (2004). Competence-based VET in the Netherlands: background and pitfalls. *Journal of Vocational Education and Training*, 56, pp. 523-538.
- Bolhuis, S.M. (2001). *Leren en veranderen bij volwassenen*. Bussum: Coutinho.
- Bolhuis, S.M. & R. Simons (1999). *Leren en werken*. Deventer: Kluwer.
- Bolhuis, S.M. & R. Simons (2001). *Naar een breder begrip van leren*. In J.W.M. Kessels & R.F. Poell (red.), *Human Resource Development: Organiseren van het leren* (pp. 37-52). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Caird, S. (1992). Problems with the identification of enterprise competences and the implications for assessment and development. *Management Education and Development*, 23, pp. 6-17.
- Chandler, G.N. & E. Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7, pp. 223-236.
- Cooper, A.C., T.B. Folta & C. Woo (1995). Entrepreneurial information search. *Journal of Business Venturing*, 10, pp. 107-120.
- Corbett, A.C. (2005). Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp. 473-491.
- Everaarts, J. S. (2007). *De HRD-professional als zelfstandig ondernemer: Een onderzoek naar de relaties tussen leervormen en ondernemerscompetenties*. Doctoraalscriptie Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg.
- Fayolle, A., B. Gailly & N. Lassas-Clerc (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30, pp. 701-720.
- Gibb, A.A. (2002). Creating conducive environments for learning and entrepreneurship: Living with, dealing with, creating and enjoying uncertainty and complexity. *Industry and Higher Education*, pp. 135-147.
- Harrison, R.T. & C.M. Leitch (2005). Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp. 351-371.
- Hoekstra, H.A. & E. van Sluijs (1999). *Management van competenties: Het realiseren van HRM*. Assen: Van Gorcum.
- Lans, T., R. Bergevoet, M. Mulder & C. van Woerkum (2005). Identification and measurement of competences of entrepreneurs in agribusiness. In M. Batterink, R. Cijssouw, M. Ehrenhard, H. Moonen & P. Terlouw (Eds.), *Selected papers from the 8th PhD Conference on Business Economics, Management and Organization Science* (pp 81-95). Enschede: PREBEM/NOBEM.
- Lumpkin, G.T. & B. Bergmann Lichtenstein (2005). The role of organizational learning in the opportunity-recognition process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp. 451-472.
- Man, T.W.Y., T. Lau & K.F. Chan (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competences. *Journal of Business Venturing*, 17, pp. 123-142.
- Onstenk, J. (2003). Entrepreneurship and education. *European Educational Research Journal*, 2, pp. 120-134.
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp. 399-424.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Smilor, R.W. (1997). Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12, pp. 341-421.
- Stevenson, H.H. & D.E. Gumpert (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 85, pp. 85-94.
- Stoof, A., R.L. Martens, J.J.G. van Merriënboer & T.J. Bastiaens, (2002). The boundary approach of competence: A constructivist aid for understanding and using the concept of competence. *Human Resource Development Review*, 1, pp. 345-365.
- Tannenbaum, S.I. (1997). Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management*, 36, pp. 437-452.
- Walton, J. (1999). *Strategic human resource development*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Bijlage 1: Items die de leervomen meten

- 1 Ik ben meer een doener dan een denker.
- 2 Het kost mij moeite om een volgende stap in het werkproces logisch te berekenen.
- 3 Het is nuttig om feedback over mijn prestaties te krijgen van collega's.
- 4 Van tijd tot tijd ga ik na hoe ik in mijn werk sta.
- 5 Ik leer door schriftelijke verslagen van collega's.
- 6 Feedback van de klanten/opdrachtgevers waar ik mee werk, neem ik mee in mijn verdere werk.
- 7 De prettigste vorm van studeren/nieuwe dingen leren is zelfstudie.
- 8 Ik werk het liefst samen met een collega aan opdrachten.
- 9 Ik structureer graag mijn gedachten.
- 10 Door het observeren van anderen leer ik.
- 11 Ik reflecteer regelmatig op mijn activiteiten in het algemeen, thuis en op het werk.
- 12 Het volgen van werkgroepen is een nuttige bijdrage aan mijn ontwikkeling in het vakgebied.
- 13 Ik vind het prettig om van te voren voor iedere mogelijke situatie een passende oplossing te bedenken.
- 14 Ik denk regelmatig samen met een collega over het verbeteren van mijn werk.
- 15 Door veel te oefenen met moeilijke vraagstukken gaat mijn werk de volgende keer beter.
- 16 Ik vraag graag feedback over mijn werk aan collega's.
- 17 Ik vind het een fijne manier van werken om nieuwe dingen te ontdekken door een tijdje aan te modderen.
- 18 Het is prettig kennis uit te wisselen met collega's.
- 19 Ik leer door het lezen van casussen (cases).
- 20 Ik zie het nut in van lidmaatschap van een vakvereniging.
- 21 Ik leer het meeste door een probleem aan te pakken samen met collega's.
- 22 Ik leer de meeste dingen over mijn vakgebied door het bijhouden van de vakliteratuur.
- 23 Het is prettig om van te voren te bedenken hoe je een opdracht precies aanpakt.
- 24 Ik vind het nuttig om naar informatiebijeenkomsten (bijvoorbeeld symposia of congressen) te gaan.
- 25 Door anderen/collega's te helpen met leren, leer ik zelf ook veel.
- 26 Door het bijhouden van de media (bijvoorbeeld boeken, gespecialiseerde tijdschriften of internet) over mijn vakgebied leer ik nieuwe dingen.
- 27 Ik ga het liefst te werk door nieuwe dingen uit te proberen.
- 28 Ik kijk kritisch naar het werk van collega's.
- 29 Ik vind het van belang om te weten welke theorieën relevant zijn of heersen in het vakgebied.
- 30 Je leert het meest door ervaringen in en tijdens het werk.
- 31 Ik heb overzicht over waar ik mee bezig ben in mijn werk.
- 32 Wanneer ik een opdracht heb afgerond, zet ik voor mezelf op een rijtje wat goed en fout is gegaan.

- 33 Door nieuwe situaties in het werk op te zoeken, kan ik mijn werk steeds beter uitvoeren.
- 34 Ik leer de meeste dingen over mijn vakgebied door deel te nemen aan formele trainingen.
- 35 Ik wissel graag ervaringen uit met mensen uit het zelfde vakgebied.
- 36 Wanneer ik tegen problemen aanloop in het werk probeer ik deze op te lossen door antwoorden te zoeken in literatuur over dit onderwerp.
- 37 Wanneer ik een opdracht heb voltooid, maak ik voor mijzelf een overzicht van hoe het is gegaan.
- 38 Door het stellen van vragen aan collega's blijf ik bij in het vakgebied.
- 39 Wanneer ik aan een nieuwe opdracht begin steun ik op bekende werkvormen.
- 40 Ik volg graag nieuwe opleidingen over mijn vakgebied.
- 41 Welke leervorm denkt u zelf het meeste te hanteren?
- Leren door ervaring
 - Leren door sociale interactie
 - Leren door theorie
 - Leren door kritische reflectie

Bijlage 2: Items die de ondernemerscompetenties meten

- 1 Als het op zaken aankomt ben ik bang risico's te nemen.
- 2 Belangrijke beslissingen neem ik altijd zelf.
- 3 De doelen die ik met mijn organisatie heb kan ik direct benoemen.
- 4 De ontwikkeling van nieuwe werkvormen in het vakgebied ervaar ik als een grote kans.
- 5 Een goede planning is in mijn ogen essentieel voor het succes van mijn organisatie.
- 6 De organisatie up-to-date houden is voor mij zeer belangrijk.
- 7 Het imago van opleiding en trainingen zie ik als een grote kans.
- 8 Het is mij duidelijk waar mijn bedrijf over vijf jaar staat.
- 9 Ik zie meer kansen dan collega's in het vakgebied.
- 10 Het vaststellen van regels (bijvoorbeeld een gedragscode) vind ik zeer belangrijk.
- 11 Ik ben bewust een rolmodel voor anderen.
- 12 Het wegvallen van Europese binnengrenzen ervaar ik als een grote kans.
- 13 Ik vraag regelmatig aan anderen (adviseurs/collega's) wat zij van mijn aanpak vinden.
- 14 Ik ben gemakkelijk van mijn gestelde doelen af te brengen.
- 15 Ik ben betrokken bij activiteiten die bijdragen aan een positief imago voor mijn beroepsgroep.
- 16 Ik draag als onderneming bij aan het uitdragen van een goed en degelijk product.
- 17 Ik evalueer zoveel mogelijk mijn eigen acties.
- 18 Ik geef veel feedback op het gedrag van mijn personeel.
- 19 Ik heb goed zicht op hoe mijn onderneming het doet ten aanzien van andere organisaties in de sector.
- 20 Ik heb mijn doelstellingen uitgewerkt in plannen op papier.
- 21 Ik ben me bewust van mijn sterke en zwakke punten.
- 22 Ik heb moeite met kritiek van anderen (collega's, medewerkers, enzovoort).
- 23 Ik heb veel contacten buiten het HRD-veld.
- 24 Ik heb in mijn onderneming een communicatieplan.
- 25 Ik houd rekening met feedback van klanten op mijn product in de bedrijfsvoering.
- 26 Ik kan moeilijk hoofd- en bijzaken scheiden en blijf snel in details hangen.
- 27 Ik neem beslissingen voornamelijk op gevoel.
- 28 Ik neem initiatief in het bijeenbrengen van mensen uit mijn netwerk.
- 29 Ik neem uitdagingen vaker aan dan collega's in het vak.
- 30 Ik probeer dingen pas uit als ze zich in de praktijk bewezen hebben.
- 31 Ik werk met scholings-/opleidingsplannen.
- 32 Ik scheid gemakkelijk feiten van meningen.
- 33 Ik heb goed door wanneer ik tijd moet steken in nieuwe ontwikkelingen.
- 34 Ik vind het moeilijk om in onderhandelingen met collega's of klanten tot de kern van de zaak te komen.
- 35 Ik herken problemen op de werkvloer gemakkelijk.
- 36 Ik kan gemakkelijk relaties tussen verschillende invalshoeken leggen.
- 37 Ik weet waar ik relevante informatie kan vinden.

- 38 Ik weet problemen in mijn organisatie altijd duidelijk in kaart te brengen.
- 39 Bij de planning van het werk houd ik veel rekening met de leerwensen van mijn personeel.
- 40 Ik vind het belangrijk om bij de succesvolste ondernemingen te horen.
- 41 Ik draag actief bij aan de ontwikkeling en/of instandhouding van normen en waarden in het HRD-veld (bijvoorbeeld gedragscodes).
- 42 Ik zoek alleen naar nieuwe mogelijkheden als er een concrete vraag of een concreet probleem is.
- 43 Ontwikkelingen in de internationale markt ervaar ik als een ernstige bedreiging.
- 44 Samenwerking tussen ondernemers onderling vind ik zeer belangrijk.
- 45 Tijdens presentaties komen mijn ideeën duidelijk over bij mijn publiek.
- 46 Toekomstige wet- en regelgeving ervaar ik als een ernstige bedreiging.
- 47 Wat betreft ontwikkelingen op HRD-gebied wacht ik meestal af tot andere vertellen wat ik moet doen.
- 48 In mijn bedrijf houd ik regelmatig functionerings- en/of ontwikkelgesprekken.
- 49 Het personeel kan/heeft nauwelijks mogelijkheden om tijdens werkuren cursussen of training te volgen.
- 50 Ik zie altijd achteraf pas welke dingen er fout zijn gegaan in mijn werk.
- 51 Ik vind het moeilijk om capaciteiten en mogelijkheden van anderen goed in te schatten.
- 52 Ik vind het zeer belangrijk dat werknemers hun eigen ontwikkelmogelijkheden zien.
- 53 Ik kan mijn visie op mijn bedrijfsvoering duidelijk omschrijven.

