

# Persoonlijkheid van ondernemers

Naarmate de ondernemer ouder wordt, daalt zijn resultaat-gerichtheid, dominantie, tegenslagbestendigheid en integriteit. Ondernemers waar vader of moeder ondernemer is of was, kunnen minder goed omgaan met tegenslagen.

**O**ver de ontwikkeling van de menselijke persoonlijkheid zijn er altijd verschillende visies geweest. Sommigen benadrukten dat de sociale omgeving waarin iemand opgroeit de persoonlijkheid bepaalt. Anderen dachten dat biologische processen de ontwikkeling van persoonlijkheid vormen. In recente visies is de evolutiebenadering dominant: biologische processen bepalen de grondstructuur van de persoonlijkheid en de sociale processen zijn noodzakelijk voor de verdere uitbouw.

Het biosociale *multi/level* model van persoonlijkheid van Hetteema (2002) geeft een inzicht in deze complexiteit. Volgens dit model is persoonlijkheid te relateren aan emoties, motivatie, informatieverwerking, handelingen en cognities. Dit model bestaat uit zeven lagen te weten genetica, neurologie, biochemie, fysiologie, conditioneren, sociaal gedrag en karaktertrekken. De meeste basale niveaus zijn van biologische aard terwijl de hogere niveaus de sociale invloeden weerspiegelen. De opvatting is dat er wel beïnvloeding is van beneden naar boven maar niet of nauwelijks omgekeerd. Persoonlijkheden ontwikkelen op de lagere niveaus zijn een voorwaarde voor die op de hogere niveaus.

Volgens genoemd model komen alle eerdere lagen tot uiting in iemands karaktertrekken en daarom wordt persoonlijkheid op dit trekkeniveau bestudeerd. Het wetenschappelijk meest geaccepteerde model voor persoonlijkheidstrekken is het *Big Five* model (Goldberg, 1993). Dit persoonlijkheidsmodel bestaat uit vijf grote dimensies (trekken) die elk uit diverse subtrekken bestaan. Het gaat om de volgende vijf dimensies: extraversie, neuroticisme, consciëntieusheid, vriendelijkheid en openheid. Bij extraversie wordt 54 procent van de variantie tussen mensen door erfelijke factoren verklaard, bij neuroticisme 57 procent, bij consciëntieusheid 40 procent, bij vriendelijkheid 52 procent en bij openheid 52 procent (Hetteema, 2002). Volgens Hetteema wordt dus aangenomen dat 40 procent tot 60 procent van de variantie bij de verklaring van persoonlijkheidsverschillen genetisch is bepaald.

## Persoonlijkheid en ondernemersgezin

Dit artikel gaat over ondernemers. Kunnen we uit onderzoek specifiek gericht op ondernemers meer inzicht krijgen in de effecten van de verschillende niveaus van persoonlijkheid van ondernemers? Goed

onderzoek naar dit thema vraagt om onderzoek waarbij mensen in de tijd worden gevolgd al voordat zij de keuze maken voor het ondernemerschap. We kunnen wel via een indirecte manier iets zeggen over de invloed van de omgeving onder ondernemers door de rol te bestuderen van het al dan niet afkomstig zijn uit een ondernemersgezin. Bij ondernemers die komen uit een gezin waar vader en of moeder ondernemer is, zou de persoonlijkheid die relevant is voor ondernemerschap, mogelijk sterker ontwikkeld kunnen zijn. Zij krijgen het dubbel mee: via de genen en via de opvoeding. Hebben ze daardoor hogere scores op relevante persoonlijkheidseigenschappen?

## Persoonlijkheid en ondernemersleeftijd

Recente studies tonen aan dat persoonlijkheid veranderlijk kan zijn. Roberts et al. (2003) toonden op basis van een meta-analyse van longitudinale en cross-sectionele studies aan dat persoonlijkheden van mensen veranderen als gevolg van de opeenvolgende sociale rollen die zij hebben in de maatschappij. Invloeden van een gezinsleven, huwelijk, nevenactiviteiten en werkervaringen beïnvloeden de persoonlijkheid dusdanig dat er uiteindelijk een meer gebalanceerde en volwassen persoonlijkheid tot stand komt. In termen van het Big Five model worden mensen in de loop van hun leven emotioneel stabiel (lager op Neuroticisme in termen van de Big Five) en consciëntieuzer. Roberts et al. hebben in 2006 een meta-analyse van alleen longitudinale projecten uitgevoerd. Hun meta-analyse liet zien dat mensen naarmate ze ouder worden, hoger gaan scoren op extraversie, consciëntieusheid, emotionele stabiliteit en vriendelijkheid. Ten aanzien van openheid vonden ze geen veranderingen. In geen van deze studies werden echter ondernemers onderzocht. Met behulp van een cross-sectionele studie onder ondernemers in verschillende leeftijdsgroepen proberen we ook inzicht te krijgen in veranderlijkheid van persoonlijkheid van ondernemers.

## Aanpak van het onderzoek

We verzamelden data onder een steekproef van 276 ondernemers afkomstig uit de ex-studenten populatie van Nyenrode Business Universiteit. Van de 870 ondernemers die waren benaderd, stuurden 341 de vragenlijst ingevuld terug (response van 39 procent). Op basis van onze definitie konden 276 van deze 341 als ondernemer worden aangemerkt. Het gaat daarbij om mensen die tenminste twee van de volgende drie kenmerken bezitten, te weten oprichter, eigenaar en hoogste baas van de onderneming. 35 procent van de ondernemers bevond zich in de leeftijdsklasse van 20-40 jaar, 46 procent in de leeftijdsklasse van 41-60 jaar en 19 procent was ouder dan 60 jaar.

**SHARDA NANDRAM,  
KAREL SAMSOM EN  
MARISE BORN**  
Respectievelijk hoofd-  
docent verbonden aan de  
Nyenrode Business Univer-  
siteit, hoogleraar entrepre-  
neurship and innovation  
verbonden aan dezelfde  
universiteit en hoogleraar  
Personeelspsychologie  
verbonden aan de Erasmus  
Universiteit Rotterdam

Naast een paar achtergrondvragen zoals de vraag naar leeftijd en al dan niet afkomstig zijn uit een ondernemersgezin (dat wil zeggen tenminste een ouder is of was ondernemer) werd een persoonlijkheidsvragenlijst voorgelegd die speciaal was ontwikkeld voor ondernemers. Deze vragenlijst bevat personeigenschappen die relevant zijn voor ondernemers (Nandram en Samsom, 2001). Op basis van een afzonderlijke dataset van 399 ondernemers zijn via een geavanceerde statistische software (AMOS) zeven betrouwbare factoren gevonden voor ondernemerspersoonlijkheid. Het gaat om de volgende factoren (tussen haakjes worden de Big Five dimensies genoemd waaronder deze factoren vallen): resultaatgericht (onderdeel van consciëntieusheid), dominant (onderdeel van extraversie), omgevingsbewust (onderdeel van openheid), tegenslagbestendig (onderdeel van neurotisme), betrouwbaar (onderdeel van vriendelijkheid), planmatig (onderdeel van consciëntieusheid), integer (onderdeel van vriendelijkheid) (Born en Nandram, 2006).

We verwachten dat ondernemers uit een ondernemersgezin hoger scoren op een ondernemersprofiel. De tweede verwachting, gebaseerd op onderzoek van Roberts et al. (2006) is dat oudere ondernemers hoger scoren dan jongere ondernemers op resultaatgerichtheid, dominantie, tegenslagbestendigheid, planmatigheid, betrouwbaarheid en integriteit. Ten aanzien van omgevingsoriëntatie als onderdeel van de dimensie openheid, verwachten we geen verschillen tussen leeftijdsgroepen omdat in de meta-analyse van Roberts et al. geen veranderingen zijn gevonden voor deze dimensie.

### Ondernemersgezin is niet erg bepalend

In tegenstelling tot onze verwachting scoorden ondernemers uit een ondernemersgezin niet sterker op het ondernemerspersoonlijksprofiel bij tests tussen ondernemers die wel en die niet afkomstig zijn uit een ondernemersgezin (testmethode is ANOVA). Zij zijn niet meer resultaatgedreven, niet dominanter, hebben geen sterkere omgevingsoriëntatie, zijn niet planmatiger, en scoren niet lager op vertrouwen en integriteit in vergelijking met ondernemers die niet uit een ondernemersgezin afkomstig zijn. Alleen op emotionele stabiliteit scoorden zij significant verschillend maar dan in onverwachte richting. Juist ondernemers die niet uit een ondernemersgezin afkomstig waren, bleken tegenslagbestendiger te zijn. Een verklaring hiervoor kan zijn dat juist de ondernemers bij wie een ondernemersgezin als rolmodel ontbrak kennelijk meer hun best moesten doen om deze persoonlijkheidseigenschap te verstevigen. Een andere verklaring is dat zij al tegenslagbestendig waren. Er had dus mogelijk al een selectie plaatsgevonden op basis van hun persoonlijkheid. Ondernemers uit een ondernemersgezin maken de stap naar ondernemerschap mogelijk wat lichtvaardiger omdat de stap een logisch onderdeel is van het sociaal leren bij de opvoeding.

### Verandering persoonlijkheid beter te verklaren vanuit ASA perspectief

Het blijkt dat de verwachting rondom het persoonlijkheidsprofiel gerelateerd aan de drie leeftijdsklassen evenmin wordt bevestigd. We vinden wel significante verschillen (testmethode is MANCOVA) voor vier van de zeven kenmerken te weten: resultaatgerichtheid, dominantie, omgevingsoriëntatie en integriteit, maar in alle gevallen zijn de gemiddelden voor de oudste leeftijdsgroep juist significant lager dan voor de middelste en jongste leeftijdsgroepen. Met andere woorden, naarmate de ondernemer ouder wordt, daalt de resultaatgerichtheid, daalt de dominantie, daalt de tegenslagbestendigheid en daalt tot slot ook de integriteit. Een mogelijke verklaring voor deze bevindingen is dat ondernemers een eigen ontwikkeling doormaken in hun levensfasen. De meta-analyses, waarop de hypothesen zijn gebaseerd, hadden niet expliciet ondernemers bijgesloten.

Er is wellicht bij ondernemers eerder een soort selectieprincipe aan de orde volgens het *attraction-selection-attrition* model (ASA) van Schneider (1995), waarbij mensen met een hogere dan gemiddelde score op de ondernemerskenmerken zich sterk aangetrokken voelen tot het ondernemerschap en er daarom voor kiezen. De kans is groot dat hun relatief hoge scores in de loop van de tijd constant zullen blijven of zullen dalen naar gemiddelde niveaus, volgens het ASA model. Dat hun gemiddelde scores relatief hoog zijn, blijkt ook als we de ondernemers in deze studie vergelijken met niet-ondernemers. Ook niet-ondernemers onder de Nyenrode oud-studenten hebben meegedaan aan dezelfde studie. Deze groep hebben we verder onderverdeeld in managers en potentiële ondernemers. Tot deze laatste groep behoren zij die ten tijde van de dataverzameling of drie maanden daarvoor aangaven alleen of met anderen bezig te zijn geweest een eigen bedrijf op te zetten. Het blijkt dat ondernemers in vergelijking met managers significant hoger scoren op resultaatgerichtheid, dominantie, omgevingsbewustzijn, tegenslagbestendigheid en flexibiliteit. Het blijkt verder dat potentiële ondernemers significant hoger scoren op omgevingsbewustzijn en flexibiliteit, in vergelijking met ondernemers. Vanuit deze opvatting kunnen we stellen dat persoonlijkheid eerder lijkt te wijzen op een vanzelfsprekend selectiemechanisme voor ondernemerschap.

### Conclusies

Persoonlijkheid verandert in de levensfasen van een ondernemer. Hoewel het genenkader van een persoon een belangrijke basis is voor zijn persoonlijkheid, staat de persoonlijkheid niet vast voor zijn gehele leven. Selectie op basis van persoonlijkheid aan het begin van een ondernemerscarrière is belangrijk. Zo kunnen ondernemers die zich het meest aangetrokken voelen tot het ondernemerschap op grond van hun persoonlijkheidseigenschappen deze uitdaging aangaan. Banken en participatiemaatschappen kunnen in hun investeringsbeslissingen ten aanzien van het ondernemerschap informatie over persoonlijkheid mee laten wegen en mogelijk het aantal juiste beslissingen verhogen.

#### LITERATUUR

- Born, M. Ph. en S.S. Nandram (2006) *Entrepreneurial attributes during the life stages of Enterprise and Entrepreneur*, ongepubliceerd manuscript.
- Goldberg, L.R. (1993) *The structure of phenotypic personality traits*. *American Psychologist*, 48, 26-34.
- Hettema, P.J. (2002) *Persoonlijkheid van top tot teen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Nandram, S.S. en K.J. Samsom (2001). *Persoonlijkheid en ondernemerssucces*. *ESB* 85,4271, 717-719.
- Roberts, B.W., R.W. Robins, K.H. Trzesniewski en A. Caspi (2003) *Personality trait development in adulthood*. In: *The Handbook of the Life Course*. J.T. Mortimer en M.J. Shanahan (red.) New York: Kluwer Plenum.
- Roberts, B.W., K.E. Walton en W. Viechtbauer (2006) *Patterns of Mean-Level Change in Personality Traits Across the Life Course: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies*. *Psychological Bulletin*, 132 (1), 1-25.
- Schneider, B., H.W. Goldstein en D.B. Smith (1995) *The ASA framework: An Update*, *Personnel Psychology*, 48, 747-773.