

---

# **Master thesis**

## **Van geboeid naar boeiend**

---

Een onderzoek naar intern ondernemerschap als strategie in een omgeving met beperkingen

---

**Joyce Krajenbrink**  
**Studentnummer: 362237**

**Begeleider: Frank Wijen**  
**Meelezer: Wim Hulsink**

**RSM, PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde**  
**Methodologie Seminars – Strategisch Management**

**Rotterdam**  
**2013**

De auteur verklaart dat de inhoud van scriptie door de auteur zelf is opgesteld en dat daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst.

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van dit document.

## Inhoudsopgave

|   |           |
|---|-----------|
| <b>VOORWOORD</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>SAMENVATTING</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>1. AANLEIDING EN MOTIVATIE</b> .....                             | <b>7</b>  |
| 1.1 AANLEIDING .....  | 7         |
| 1.2 PROBLEEMSTELLING EN AFGELEIDE ONDERZOEKSVRAGEN.....             | 10        |
| 1.3 OPBOUW SCRIPTIE.....  | 10        |
| <b>2. LITERATUURSTUDIE</b> .....                                    | <b>11</b> |
| 2.1 OMGAAN MET BOTSSENDE LOGICA'S .....                             | 11        |
| 2.1.1 <i>Ontstaan</i> .....   | 11        |
| 2.1.2 <i>Pijlers van de institutionele theorie</i> .....            | 12        |
| 2.1.3 <i>Definitie institutionele logica</i> .....                  | 13        |
| 2.1.4 <i>Botsende logica's</i> .....                                | 14        |
| 2.1.5 <i>Samenvatting</i> .....                                     | 16        |
| 2.2 STRATEGIEËN VOOR SUCCESVOL INTERN ONDERNEMERSCHAP .....         | 17        |
| 2.2.1 <i>Definitie intern ondernemerschap</i> .....                 | 17        |
| 2.2.2 <i>Afbakening van het begrip intern ondernemerschap</i> ..... | 19        |
| 2.2.3 <i>Waarom intern ondernemerschap</i> .....                    | 20        |
| 2.2.4 <i>Antecedenten</i> .....                                     | 21        |
| 2.2.5 <i>Samenvatting</i> .....                                     | 24        |
| 2.3 CONCEPTUEEL MODEL .....   | 25        |
| <b>3. METHODOLOGIE</b> .....  | <b>27</b> |
| 3.1 TYPE ONDERZOEK .....  | 27        |
| 3.2 CASE STUDY .....  | 27        |
| 3.3 CASE SELECTIE .....   | 28        |
| 3.4 NIVEAU VAN ANALYSE .....  | 28        |
| 3.5 DATAVERZAMELING .....   | 28        |
| 3.5.1 <i>Data analyse</i> .....                                     | 30        |
| 3.5.2 <i>Validiteit</i> .....                                       | 31        |
| 3.5.3 <i>Betrouwbaarheid</i> .....                                  | 32        |
| <b>4. EMPIRISCHE RESULTATEN</b> .....                               | <b>33</b> |
| 4.1 CASEPROFIELEN EN OBSERVATIES.....                               | 33        |
| 4.1.1 <i>Nationale-Nederlanden Particulieren</i> .....              | 33        |
| 4.1.2 <i>Nationale-Nederlanden Zakelijk</i> .....                   | 34        |
| 4.2 EMPIRISCHE BEVINDINGEN .....                                    | 35        |
| 4.2.1 <i>Nationale-Nederlanden Particulieren</i> .....              | 36        |
| 4.2.2 <i>Nationale-Nederlanden Zakelijk</i> .....                   | 41        |
| 4.2.3 <i>Overige bevindingen</i> .....                              | 45        |
| 4.2.4 <i>Samenvatting</i> .....                                     | 46        |
| <b>5. DISCUSSIE EN CONCLUSIE</b> .....                              | <b>48</b> |
| 5.1 DISCUSSIE .....   | 48        |
| 5.2 BEPERKINGEN .....   | 50        |
| 5.3 CONCLUSIE .....   | 51        |
| 5.4 AANBEVELINGEN.....  | 52        |
| <b>6. BIBLIOGRAFIE</b> .....  | <b>55</b> |
| <b>BIJLAGE 1 – INTERVIEWPROTECOL</b> .....                          | <b>59</b> |
| <b>BIJLAGE 2 – INTERVIEWFORMAT</b> .....                            | <b>60</b> |
| <b>BIJLAGE 3 – DATA ANALYSE</b> .....                               | <b>61</b> |

## Voorwoord

Vanaf het begin van mijn “werkende leven” (2008) ging de economie in Nederland achteruit. Bij Nationale-Nederlanden, de organisatie waar ik werkzaam ben, werd reorganisatie na reorganisatie aangekondigd. Ik wilde mede met het oog hierop meer weten over het reilen en zeilen van een bedrijf. Theoretische achtergronden over strategische vraagstukken als het managen van strategische vernieuwing, corporate entrepreneurship en corporate development zouden mij verder kunnen helpen. In 2011 startte ik daartoe met de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management.

Gedurende de eerste anderhalf jaar leerde ik wat het is om onderzoek te doen. Dit door middel van verschillende casussen, een onderzoek binnen het eigen bedrijf en vooral niet te vergeten de bijzondere ervaring met het uitvoeren van een internationaal onderzoek. De theoretische kennis, onderzoeksmethodieken, maar bovenal ook de persoonlijke ontwikkeling die ik in deze periode heb doorgemaakt, zorgden ervoor dat ik de laatste fase; het afstudeertraject, in kon.

De keuze van het onderwerp was voor mij relatief eenvoudig. Ondernemerschap en de omstandigheden waarin ondernemende handelingen het beste tot hun recht komen, hebben me namelijk altijd geboeid. Tevens loopt er binnen de business unit Nationale-Nederlanden Particulieren een traject voor het bevorderen van intern ondernemerschap. Geboeid of boeiend? Kortom, de keus voor dit onderwerp was snel gemaakt.

En dan nu het eindresultaat: de Master Thesis. Ik ben trots op deze Master Thesis die hier nu voor u ligt. Het traject was leerzaam en uitdagend, maar ook zeer intensief. Ik had dit niet kunnen doen zonder een aantal mensen om mij heen en graag wil ik hen dan ook in het bijzonder bedanken.

Graag wil ik Frank Wijen bedanken voor zijn kundige begeleiding. De combinatie van zijn expertise, kritische feedback, betrokken- en welwillendheid creëerde bij mij vertrouwen en dit zorgde er mede voor dat ik ben gekomen tot dit eindresultaat. Ook wil ik Wim Hulsink bedanken zijn enthousiasme, feedback en motiverende woorden. Daarnaast dank ik de collega's en respondenten binnen Nationale-Nederlanden, die ik gezien de toegezegde anonimiteit niet bij naam kan noemen, voor hun bijdrage aan dit onderzoek. Tot slot wil ik ook mijn familie en mijn partner Matthijs Boom bedanken. Zonder hun support was dit traject onmogelijk geweest.

Een boeiende tijd die ik met deze scriptie afsluit. Op naar een nieuwe mooie tijd waarin ik eerst ga genieten van welverdiende rust.

Joyce Krajenbrink

7 mei 2013

## Samenvatting

Ontwikkelingen in de financiële wereld hebben geleid tot extra regulering en het beperken van risico's, terwijl de malaise in de sector juist roept om vernieuwing en ondernemerschap. Regulering, risico-aversie ofwel voorzichtigheid past bij een bepaalde manier van handelen en denken. Deze logica lijkt te botsen met, dan wel haaks te staan op, de logica van ondernemend gedrag. Goed rentmeesterschap geeft weinig ruimte voor innovatief werkgedrag. De heersende gedachte binnen de financiële sector is momenteel *wantrouwen*. De opkomende logica, een logica die deze cyclus zou kunnen doorbreken, is die van initiatief, vers bloed ofwel ondernemerschap. De factoren die bij ondernemerschap belangrijk zijn: beloning, steun van het management, autonomie / beoordelingsvrijheid, ondersteunende organisatie structuur en beschikbare tijd vragen allemaal om *vertrouwen*. Kortom Nationale-Nederlanden is net als de rest van de financiële sector, geboeid. Geboeid door het wantrouwen en de voortdurende debacles. In de afgelopen jaren lijkt de spiraal verder dalende te zijn. De heersende logica van wantrouwen is sterk en botst hevig met de opkomende logica van vertrouwen.

Tijd voor een kentering van geboeid naar boeiend. De hoofdvraag die gezien deze situatie is onderzocht in dit onderzoek is: Met welke strategie kan een financiële dienstverlener de logica van intern ondernemerschap succesvol doorvoeren wanneer deze botst met de heersende logica van onzekerheidsvermijding / behoudendheid?

Voor de beantwoording van deze hoofdvraag is zowel de institutionele theorie als de ondernemerschapstheorie bestudeerd. Bij institutionele logica gaat het om het geheel van gestructureerde sociale praktijken die een vanzelfsprekende status verworven hebben: het geheel van normen, waarden, overtuigingen en regels. Binnen een organisatie zijn allerlei fenomenen, patronen en processen gaande die min of meer vanzelfsprekend lijken of zijn geworden, er is sprake van institutionele logica. Organisaties worden in toenemende mate blootgesteld aan tegenstrijdige eisen opgelegd door hun institutionele omgeving. Strategieën voor omgang met deze tegenstrijdige eisen, of wel botsende logica's zijn berusting / vermijding, verzet, compromis of manipulatie.

Intern ondernemerschap is het genereren van innovatieve ideeën, zien van kansen en nemen van risico's om een positieve bijdrage te leveren aan het creëren van waarde voor de organisatie door medewerkers van deze organisatie. Uit onderzoek van verschillende onderzoekers is gebleken dat er een positieve relatie waar te nemen is tussen de financiële prestaties van een onderneming en intern ondernemerschap. Intern ondernemerschap wordt door een vijftal organisatiefactoren bevorderd. Deze factoren zijn: beloning, steun van het management, beschikbare tijd, ondersteunende organisatiestructuur en autonomie/beoordelingsvrijheid.

Uit dit onderzoek is gebleken dat een organisatie voor de invoering van succesvol intern ondernemerschap de organisatie antecedenten: beloning, steun van het management, beschikbare tijd, ondersteunende organisatiestructuur en autonomie / beoordelingsvrijheid moet bevorderen. Dit blijkt uit bestaande literatuur en is grotendeels ook naar voren gekomen in dit onderzoek. Wat echter niet eerder onderzocht is en wel in dit onderzoek naar voren is gekomen, is een situatie waarin botsende logica's een grote rol spelen. Binnen Nationale-Nederlanden heerst een bestaande logica van controle, behoudendheid, voorspelbaarheid een stabiliteit. Er is sprake van conservatief gedrag

waarbij angst en het vermijden van risico's een grote rol speelt. Deze logica botst met de opkomende logica van initiatief, vers bloed ofwel de logica van intern ondernemerschap, waarbij juist een positieve houding ten opzichte van risico's gevraagd is. Zowel de omgeving als de organisatie stelt twee tegengestelde vragen.

Veel belangrijker dan ook is dat uit dit onderzoek blijkt dat een organisatie die in hoge mate geconfronteerd wordt met deze zogenaamde botsende logica's en waarbij de meest gekozen strategie voor omgang met deze botsende logica's vermindering / berusting is, sprake is van een nog sterkere belemmering bij het uitvoeren van ondernemende handelingen. Dit blokkeert de ontwikkeling van intern ondernemerschap. Wanneer medewerkers hoofdzakelijk overgaan op de strategie van verzet, blijkt dat dit een positief effect heeft op de relatie tussen de antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen en de mate van intern ondernemerschap. Wanneer medewerkers regels betwisten en de bronnen van institutionele druk aanvallen is dit positief voor het ontplooiën van ondernemende handelingen. De relatie tussen de antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen en de mate van intern ondernemerschap wordt positief gemodereerd door de omgang strategie verzet in een situatie waarin botsende logica's een rol spelen. De sleutel tot succes ofwel de juiste strategie voor Nationale-Nederlanden, maar ook de financiële dienstverlening is het overgaan tot verzet. Alleen wanneer zij breken met de huidige sociaal sterk geaccepteerde logica en dus overgaan tot verzet, zal het weer boeiend worden. Van geboeid, naar boeiend!

Praktische aanbevelingen die voortvloeien uit dit onderzoek zijn:

- Betwist regels en ga over tot het aanvallen van de bronnen van institutionele druk. Verzet blijkt een juiste omgang strategie voor een omgeving met botsende logica's. Juist in deze periode van onzekerheid zijn wij mensen in staat om creatieve dingen te bedenken en patronen te doorbreken. Neem een positieve houding aan, zie er de uitdaging in en ga het gewoon doen!
- Managers, creëer het vertrouwen dat medewerkers nodig hebben om de ideeën die zij genereren te delen, ontwikkelen en implementeren.
- Fouten maken is goed! Leren is vallen en opstaan. Voor innovatief werkgedrag onder medewerkers is het van belang om bevoegdheid te hebben om zelf beslissingen te kunnen en mogen nemen zonder direct gestraft te worden voor mogelijke fouten.
- Inzicht in de gehele keten is essentieel. Wanneer alle medewerkers en managers de stip op de horizon zien en de gehele keten inzichtelijk hebben, weten ze waar ze het voor doen. Het stukje dat zij dagelijks oppakken, krijgt dan ineens zoveel meer betekenis en is zoveel boeiender.
- De directie kan hierin een koers bepalen, mensen vertrouwen en richting meegeven en dit vervolgens ook blijven aanmoedigen. Zo kan NN van geboeid naar boeiend!

# 1. Aanleiding en motivatie

## 1.1 Aanleiding

De krediet- en de schulden crisis hebben de Nederlandse economie geraakt. Door twee recessies in vier jaar tijd heeft de economie een flinke klap gekregen. Nieuwe tegenslagen zijn door aanhoudende onzekerheden in de internationale economie en het mondiale stelsel, maar ook door factoren als vergrijzing niet uit te sluiten, zo blijkt uit de Miljoenennota 2013 (Tweede Kamer, 2012). Financiële markten staan momenteel onder zware druk, zo blijkt onder andere uit krantenkoppen die reorganisaties aankondigen. Zo lezen we op [beurs.nl](http://beurs.nl): “ING versnelt reorganisatie Nationale-Nederlanden”. Vanwege het moeilijke marktklimaat zullen 1350 banen in twee jaar worden geschrapt (Beurs, 2012). Ook Aegon komt met haar antwoord op veranderingen en kansen: “Reorganisatie bij Aegon kost 300 banen” (Nu.nl, 2011). Ook bij de Rabobank zullen banen verdwijnen wegens economisch zware tijden: “Reorganisatie bij de Rabobank – 3000 banen verdwijnen, salarissen omlaag” (Nu.nl, 2013).

Overheidsmaatregelen, veranderingen in de wensen van de klant en de reactie van concurrenten hebben forse impact op organisaties, maar welke impact is op voorhand lastig te voorspellen. Dit leidt tot veel dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid bij organisaties. Nederlandse financiële spelers moeten zich opnieuw positioneren in een veranderend landschap (DNB, 2009). Veranderingen moeten daarom steeds sneller en goedkoper worden doorgevoerd om tijdig te kunnen reageren op de sterk veranderende markten en concurrenten.

In de afgelopen jaren is de risico-aversie in de financiële markt, mede door de crisis en de daarbij behorende maatregelen, flink toegenomen. Europese verzekeraars staan momenteel voor de uitdaging om de Solvency II-richtlijn te implementeren. Deze richtlijn is sterk risico georiënteerd en in het leven geroepen om de consument te beschermen tegen mogelijke solvabiliteitsproblemen bij verzekeraars. Tevens introduceerde het Ministerie van Financiën met BGFO 3 nieuwe regels voor de vakbekwaamheid van adviseurs. Reacties op dit verscherpte toezicht en deze behoefte aan transparantie zijn nadere vastlegging en nog nauwkeuriger en in detail handelen, kortom de zoektocht naar zekerheid en een vergroting van regulering en overheidsingrijpen.

Aan de andere kant is “Klantbelang centraal” één van de speerpunten van de AFM. Zij stellen dat de financiële sector “intuïtief aan zal voelen wat hiermee wordt bedoeld”. Voor de AFM betekent klantbelang centraal dat: “een financiële onderneming duurzame waarde creëert voor haar klanten.” De AFM geeft tevens aan dat het concreet maken van dit speerpunt vandaag wat anders kan betekenen dan morgen vanwege de continue veranderende marktomstandigheden en maatschappelijke ontwikkelingen (AFM, 2012).

Ondernemingen in de financiële sector willen na de debacles van de afgelopen jaren (denk aan de woekerpolis affaire) graag weer vooruit. Het vertrouwen van klanten willen zij terugwinnen. Zo zegt Nationale-Nederlanden (NN) zichzelf een bedrijf met ambitie te vinden. Deze ambitie is expliciet gemaakt: "In 2016 willen we de meest favoriete financiële dienstverlener van Nederland zijn" (Nationale-Nederlanden, 2012). Door middel van vernieuwing en differentiatie ten opzichte van concurrentie wil NN deze ambitie gaan realiseren. Hierbij staat intern ondernemerschap ofwel ondernemend gedrag van individuen centraal. Het ondernemende gedrag dat de medewerkers dienen te vertonen moet ervoor zorgen dat klanten zich speciaal voelen. De klanten moeten, aldus NN, het gevoel hebben dat zij op momenten die er toe doen, kunnen rekenen op NN. Ondernemend gedrag draagt bij aan de klantbeleving, maar veel belangrijker nog is dat het inbedden van deze kwaliteit bij medewerkers een cultuur moet creëren die is opgewassen tegen de continue veranderende omgeving.

Juist hier ligt de uitdaging. De interactie tussen medewerker, organisatie en maatschappij blijkt continue te veranderen met in een groot aantal gevallen zelfs tegenstrijdige belangen. Ontwikkelingen in de financiële wereld hebben geleid tot extra regulering en het beperken van risico's, terwijl de malaise in de sector juist roept om vernieuwing en ondernemerschap. Regulering, risico-aversie ofwel voorzichtigheid past bij een bepaalde manier van handelen en denken. Deze logica lijkt te botsen met, dan wel haaks te staan op, de logica van ondernemend gedrag. Goed rentmeesterschap geeft weinig ruimte voor innovatief werkgedrag. De vraag is dan ook hoe de doorvoering van een principe als ondernemend gedrag bij medewerkers wordt beïnvloed door institutionele logica.

Er bestaat veel literatuur over ondernemerschap en intern ondernemerschap. Zo is er een onderzoeksstroming die zich richt op materiële organisatiedoelen, zoals groei, concurrentievoordeel en resultaat. Hieruit blijkt onder andere de noodzaak van het doorvoeren van ondernemerschap in organisaties. Een aantal auteurs stelt dat organisaties continue moeten innoveren en ondernemend gedrag dienen te vertonen om voort te kunnen bestaan (O'Reilly III & Tushman, 2004; Antoncic & Hisrich, 2001; Birkinshaw & Gibson, 2004). Tevens is er een onderzoeksstroom die zich meer richt op de immateriële organisatiedoelen, waaronder vaardigheden, psychologische kenmerken, gedrag en kennis van medewerkers. "Wie is de ondernemer?" is een veel onderzochte vraag binnen het wetenschapsdomein van ondernemerschap (Morris e.a. 2011; Hornaday & Aboud, 1971; Nair & Pandey, 2006). Daarnaast zijn er verschillende organisaties bekeken, zo kan intern ondernemerschap belangrijk zijn voor grote, middelgrote en kleine organisaties (Carrier, 1994). En tot slot is de rol van leiderschap in het verband met dit onderwerp bekeken door Vaccaro et al (2010).

Naar aanleiding van deze verkenning van de literatuur is echter geen antwoord voor handen op het probleem dat momenteel speelt in de financiële sector. In toenemende mate zijn organisaties namelijk onderwerp van tegenstrijdige vragen die worden ingegeven door hun institutionele omgeving (Pache & Santos, 2010). Verschillende financiële dienstverleners zeggen al geruime tijd ondernemender te willen worden. De institutionele omgeving, waaronder klanten, de AFM en de media vragen dit van hen. Tegelijkertijd krijgen deze organisaties te maken met verzoeken uit hun institutionele omgeving



die oproepen tot zekerheid. Ingegeven door de voorvallen als het faillissement van DSB, nationalisering van SNS en de afname van het vertrouwen door de crisis. Risico-aversie, onzekerheidsvermijding en behoudendheid zijn het resultaat.

Ondernemerschap is één van de institutionele vragen. Het onderwerp ondernemerschap en dan specifiek ondernemerschap bij medewerkers is nog nooit bekeken in combinatie met botsende logica's. Er is empirisch onderzoek gedaan naar de voorwaarden voor succesvol intern ondernemerschap (Hornsby, e.a., 2002), echter is hierbij niet gekeken naar een context waar onzekerheidsvermijding en behoudendheid de overhand heeft. De logica van intern ondernemerschap lijkt te botsen met de heersen de logica van behoudendheid. Dit brengt ons bij het concept institutionele logica. Institutionele logica is een kernconcept in de sociologische theorie en organisatie studies. Centraal staat hoe de bredere context of het geloof de cognitie en het gedrag van de actoren beïnvloed. Institutionele wetenschappers erkennen dat organisaties vaak blootgesteld worden aan tegenstrijdige institutionele eisen (Friedland & Alford 1991; Kraatz & Block, 2008; Oliver, 1991). Dit levert een dilemma op voor organisaties. Wanneer zij namelijk gehoor geven aan de ene vraag, wil dit automatisch zeggen dat de andere niet beantwoord kan worden (Pache & Santos, 2010).

In de bestaande literatuur is er weliswaar erkenning voor dit probleem, echter is er vrijwel geen onderzoek gedaan naar een systematische manier waarop organisaties kunnen reageren op deze tegenstrijdige belangen (Battilana & Dorado, 2010). Kraatz & Block (2008) stellen vier strategieën voor. Namelijk: institutionele eisen te elimineren, iedere eis afzonderlijk behandelen, een balans vinden tussen de eisen of nieuwe institutionele ordes ontwikkelen. Echter ontbreekt een bespreking van de manier waarop een organisatie deze strategieën uit zou moeten voeren. In het artikel van Oliver (1991) wordt uiteengezet welke strategieën organisaties zoal in zouden kunnen zetten. Voorbeelden zijn: vermijding / berusting, verzet, compromis of manipulatie. Echter beschrijft het artikel niet wanneer je over zou moeten gaan tot welke strategie. Pache & Santos (2010) zijn de eerste auteurs die aan de slag gaan met deze "gap" in de literatuur. Zij doen een poging om een model neer te zetten dat duidelijkheid geeft over de manier waarop organisaties om kunnen gaan met verschillende institutionele vragen. In het artikel geven zij aan dat nog veel onderzocht dient te worden over de manier waarop organisaties om kunnen gaan met complexe institutionele omgevingen. Een eerste algemene beschouwing is voor handen, maar hoe te reageren in de context van financiële dienstverleners en in de situatie waar enerzijds ondernemerschap en anderzijds risicovermijding gevraagd is, blijft onderbelicht.

Samengevat leert een eerste verkenning mij dat er weinig onderzoek gedaan is naar het spanningsveld waar ik naar op zoek ben. De spagaat tussen verschillende logica's is niet eerder in verband gebracht met ondernemerschap. Kortom, het is nog onbekend welke strategieën ingezet kunnen worden om intern ondernemerschap succesvol door te voeren wanneer sprake is van een heersende logica van onzekerheidsvermijding / behoudendheid. Dit aanvullend onderzoek is dan ook nodig om meer duidelijkheid te verkrijgen.

## 1.2 Probleemstelling en afgeleide onderzoeksvragen

Met welke strategie kan een financiële dienstverlener de logica van intern ondernemerschap succesvol doorvoeren wanneer deze botst met de heersende logica van onzekerheidsvermijding / behoudendheid?

Deze vraagstelling is onder te verdelen in een aantal sub-vragen:

- Hoe om te gaan met botsende logica's?
- Wat zijn de strategieën voor succesvol intern ondernemerschap?

## 1.3 Opbouw scriptie

Na dit eerste, inleidende hoofdstuk waarin de hoofdvraag en deelvragen zijn weergegeven, volgt het theoretische kader. Hoofdstuk 2 bestaat uit een literatuurstudie waarin de deelvragen theoretisch worden beantwoord. Aan het einde van dit tweede hoofdstuk treft u het conceptuele model dat als basis dient voor het empirisch onderzoek aan. Hoofdstuk 3 vormt een methodologische onderbouwing voor onderzoek. Hoofdstuk 4 bevat de empirische resultaten. Tot slot leest u in het laatste hoofdstuk de discussie, conclusie, de limiteringen van dit onderzoek en de aanbevelingen.

## **2. Literatuurstudie**

Dit hoofdstuk is opgedeeld in drie paragrafen. In de eerste paragraaf wordt vanuit de bestaande institutionele literatuur gekeken naar omgang met botsende logica's. De tweede paragraaf geeft een overzicht van strategieën voor succesvol intern ondernemerschap op basis van bestaande ondernemerschapsliteratuur. Tot slot worden deze twee concepten bij elkaar gebracht in de derde paragraaf: het conceptuele model.

### **2.1 Omgaan met botsende logica's**

In deze paragraaf zal eerst uitgelegd worden wat institutionele logica zijn, wat de ontstaansgeschiedenis is en welke verschillende invalshoeken er binnen de theorie zijn. Vervolgens worden de verschillende soorten logica's weergegeven. Hierna wordt stilgestaan bij de definitie om zo uiteindelijk iets te kunnen zeggen over botsende logica's.

#### **2.1.1 Ontstaan**

Institutionele logica is een kernconcept in de sociologische theorie en organisatie studies. Centraal staat hoe de bredere context of het geloof de cognitie en het gedrag van de actoren beïnvloed (Thornton e.a., 2012). In tegenstelling tot de meer traditionele theorieën met betrekking tot formele of functionele, rationele organisatiestructuur staat de institutionele theorie stil bij institutionele krachten (DiMaggio & Powell, 1991; Barley & Tolbert, 1997; Scott, 2008). De culturele, historische, sociale contexten waarbinnen organisaties handelen wordt benadrukt. De kerngedachte is dat organisaties diep ingebed zijn in de sociale en politieke omgevingen. Organisatorische praktijken en structuren zijn vaak reflecties van reacties op de regels, overtuigingen en conventies in de ruimere omgeving (DiMaggio & Powell, 1991). Het gaat bij de institutionele theorie om de manier van interactie met en het effect op de context.

Bij de eerste versies van de institutionele theorie, ook wel oude benadering genoemd, werd veel nadruk gelegd op het sociaal geconstrueerde karakter van institutionele regels, mythen en overtuigingen als gedeelde sociale realiteit en op de processen waarmee organisaties waarde en maatschappelijke betekenis hebben (Berger & Luckmann, 1967; Selznick, 1949).

In de jaren zeventig ontstond een eerste nieuwe benadering in de institutionele theorie. Meyer & Rowan (1977) stelden dat organisaties moesten voldoen aan de eisen van hun externe omgevingen voor legitimiteit. Zij hielden zich bezig met het belang van rationaliteit en bekeken de ontwikkeling van formele organisatiestructuren als onderdeel van de mondiale samenleving en het culturele systeem.

DiMaggio & Powell (1983) schrijven dat de keuzes en acties van organisaties worden gestuurd door het organisatieveld waartoe zij behoren. Organisaties zijn geneigd zich te conformeren aan bestaande institutionele regels, ze laten zich leiden door normen, waarden en overtuigingen die ingebed zijn in de institutionele omgeving. Organisaties die in staat zijn om legitimiteit te krijgen van hun institutionele omgeving zullen op langere termijn overleven (Scott, 2008). Volgens DiMaggio & Powell (1983) zullen

organisaties hierdoor steeds meer op elkaar gaan lijken. Organisaties en actoren in organisaties hebben de neiging bestaande instituties te volgen en als vanzelfsprekend aan te nemen. DiMaggio & Powell (1983) stellen dat er geen verklaring is voor het ontstaan, reproduceren en verdwijnen van instituties.

Vanaf de jaren negentig is in de institutionele organisatietheorie steeds meer aandacht gekomen voor verandering en heterogeniteit. Zo schrijft Oliver (1991) over strategische keuzes die organisaties maken bij het reageren op institutionele druk. Friedland & Alford (1991) geven een nieuwe benadering van de institutionele analyse waarin de institutionele logica wordt geponeerd als het bepalen van de inhoud en betekenis van instellingen. Terwijl de institutionele benadering van Meyer en Rowan (1977) en DiMaggio en Powell (1983) ging over de manier waarop culturele regels, cognitieve structuren en organisatiestructuren vormgegeven konden worden. Friedland & Alford (1991) definiëren institutionele logica als de sociaal geconstrueerde, historische patronen van culturele symbolen en materiële praktijken, veronderstellingen, waarden en overtuigingen waarbij individuen produceren en reproduceren van hun materiaal bestaan, organiseren tijd en ruimte en bieden betekenis aan hun dagelijkse activiteiten. De focus ligt niet meer op het isomorfisme, het gelijkvormig zijn, maar op de effecten van gedifferentieerde institutionele logica van individuen en organisaties. Het gaat om de verscheidenheid en de context en de logica's die het handelen van verschillende organisaties en individuen mogelijk maakt.

### **2.1.2 Pijlers van de institutionele theorie**

Organisaties worden beïnvloed door normen, waarden, overtuigingen, regels en procedures. Binnen een organisatie zijn allerlei fenomenen, patronen en processen gaande die min of meer vanzelfsprekend lijken of zijn geworden. Ze zijn als het ware geïnstitutionaliseerd. Uit de theorie blijken drie fundamentele paradigma's ofwel pijlers de regulatieve, normatieve en cognitieve pijlers (Scott, 2008). Elk van deze pijlers benadrukt verschillende aspecten van instituties in de samenleving. De pijlers zullen hieronder kort worden besproken.

#### 1. Regulatief

Bij de regulatieve pijler gaat het om de formele expliciete regels. Het gedrag van individuen of organisaties kan gereguleerd worden door instituties. Regels hebben een formeel en dwingend karakter en zijn vaak gekoppeld aan een vorm van handhaving of sancties. Het gaat dus om het opstellen van regels, de controle op de naleving van deze regels en het sanctioneren bij het niet naleven van de regels met als doel het beïnvloeden van toekomstig gedrag (Scott, 2008).

#### 2. Normatief

De normatieve pijler van de institutionele theorie gaat over waarden en normen. Dus wat vinden we belangrijk en hoe moeten dingen gaan, bijvoorbeeld in een bepaalde organisatie. Het is een sturing op gewenst gedrag in een bepaalde situatie en de rol van de actor in deze situatie. Normen en waarden

zijn vaak stevig ingebed en bepalen mede de autonomie met de daarbij behorende status, macht, identiteit en invloed (Scott, 2008).

### 3. Cognitief

Bij cognitieve instituties gaat het om de gedeelde referentiekaders die ontstaan tijdens interactieprocessen tussen actoren binnen organisaties. Het betreft ook het cultureel-cognitieve element. Het symbolisch systeem dat gedrag leidt en vanuit de historie is geconstrueerd. Het vormt mede de basis voor de sociale realiteit binnen een instituut (Scott, 2008). Het gaat om het de heersende logica in de gang van zaken en de manier van omgang met anderen (Thornton e.a., 2012).

#### **2.1.3 Definitie institutionele logica**

Er bestaan verschillende definities van een institutie. Zo is een institutie of instelling volgens Jepperson (1991, p.143) "een georganiseerde, gevestigde, procedure". Scott (1987) definieert een institutie als de regulerende structuur. Het gaat hierbij volgens hem niet alleen over overheidsinstellingen, wetten, rechtbanken en beroepen, maar ook om belangengroepen en de publieke opinie. De meeste definities geven aan dat het gaat om het geheel van gestructureerde sociale praktijken die een vanzelfsprekende status verworven hebben: het geheel van normen, waarden, overtuigingen en regels. Deze vanzelfsprekende status stelt hen in staat om voorwaarden te stellen en zo maatschappelijk aanvaardbaar economisch gedrag voor te schrijven dan wel af te dwingen (DiMaggio & Powell, 1983; Jepperson, 1991; Scott, 2008). Voorbeelden van institutionele ordes, zijn familie, religie en staat. Zij hebben bepaalde culturele symbolen en materiële praktijken die behoren tot deze orde (Thornton e.a., 2012). Denk hierbij aan arbeid, een contract of een huwelijk (Jepperson, 1991).

Individuele binnen organisaties putten uit een verscheidenheid van instituties om te kunnen handelen ofwel om acties te kunnen ondernemen. Hierbij vormt "institutionele logica" de link tussen de macro-level instituties en hun micro-level acties (Thornton & Occasio, 2008). Iedere organisatie heeft zijn eigen institutionele logica, ofwel veronderstellingen en symbolische constructies zoals taal waaruit institutionele actoren putten om hun acties te verrichten en hun identiteit in een bepaald domein te vormen (Friedland & Alford, 1991). Friedland & Alford (1991) stellen dat instituties op drie niveaus kunnen worden bekeken namelijk individuen, organisaties en de samenleving.

Een veelheid aan partijen probeert invloed uit te oefenen op organisaties. Voor financiële dienstverleners stelt de overheid wetten en regels op. Onder andere de AFM en DNB treden op als controlerende instanties, maar daarnaast hebben klanten hun eisen, probeert de media inspraak te hebben en zijn er stichtingen en waarborgfondsen in het leven geroepen. Verschillende belanghebbenden hebben verschillende, soms tegenstrijdige, eisen. Deze situatie zou aangeduid kunnen worden met institutionele complexiteit. Institutionele complexiteit ontstaat wanneer organisaties worden geconfronteerd met tegenstrijdige en onverenigbare eisen van verschillende stakeholders (Greenwood e.a., 2011). Meer hierover zal worden toegelicht in de volgende paragraaf.

#### **2.1.4 Botsende logica's**

Institutionele theoretici erkennen dat organisaties in toenemende mate worden blootgesteld aan tegenstrijdige eisen opgelegd door hun institutionele omgeving (Friedland & Alford 1991; Kraatz & Block, 2008; Oliver, 1991). Deze tegenstrijdige eisen komen vaker voor in een gefragmenteerde omgeving dan in een gecentraliseerde omgeving. Van een gefragmenteerde omgeving is sprake als organisaties vertrouwen op en beantwoorden aan meerdere en ongecoördineerde bestanddelen. Het naast elkaar bestaan van meerdere actoren en hun respectievelijke logica vergroot de kans dat institutionele verwachtingen tegenstrijdig zijn (Pache & Santos, 2010). Organisaties kunnen volgens Pache & Santos (2010) op twee manieren in aanraking komen met tegenstrijdige eisen. Via zogenaamde externe actoren, bijvoorbeeld regulerende organen, professionele organisaties of funding organisaties. Deze actoren voeren compliance druk uit op organisaties (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991). Ten tweede via interne medewerkers, bestuurders of vrijwilligers, door onderdeel te zijn van de sociale omgeving van de organisatie maar ook van bredere institutionele logica (Friedland & Alford, 1991; Thornton & Occasio, 2008).

Tegenstrijdige eisen leveren een dilemma op voor organisaties. Wanneer zij namelijk gehoor geven aan de ene vraag, wil dit automatisch zeggen dat de andere niet beantwoord kan worden. Tegenstrijdige organisatorische eisen kunnen leiden tot verlamming of verbreking. In dergelijke complexe situaties is het simpelweg formuleren van strategische antwoorden niet altijd de oplossing (Pache & Santos, 2010).

Zowel Kraatz & Block (2008) als Oliver (1991) stellen strategieën voor omgang met deze tegenstrijdige eisen voor. Pache & Santos (2010) bouwen het model van Oliver (1991) verder uit in het responsmodel voor tegenstrijdige institutionele eisen. Hieronder zullen deze strategieën achtereenvolgens worden besproken om uiteindelijk weer te geven hoe zij zich tot elkaar verhouden.

Kraatz & Block (2008) stellen vier aanpassingsstrategieën voor omgang met botsende logica's voor. De eerste strategie is het elimineren van institutionele eisen, bijvoorbeeld door de legitimiteit van de eisen niet te erkennen of niet in te gaan op de externe vragen. Een tweede strategie is het afzonderlijk behandelen van iedere eis. De organisatie kan bijvoorbeeld met iedere partij apart in gesprek gaan of afzonderlijke eenheden en initiatieven creëren. Dergelijke initiatieven worden gezien als ontkoppeld van de kern van de organisaties. De derde strategie is gericht op het inperken van de spanningen. Dit kan bereikt worden door op zoek te gaan naar een balans tussen de verschillende eisen. Tot slot stellen Kraatz & Block (2008) voor dat er nieuwe institutionele ordes ontwikkeld kunnen worden. Bij hun bespreking van de strategieën wordt echter niet besproken op welke manier organisaties deze uit moeten voeren.

Oliver (1991) zet verschillende strategische respons strategieën uiteen welke organisaties zoal in zouden kunnen zetten. Het model stelt een bruikbare typologie voor de antwoorden op de institutionele eisen in het algemeen. De strategieën zijn berusting / vermijding, verzet, compromis of manipulatie. Berusting is de meest passieve responsstrategie en kan drie vormen aannemen: het gevolg van een gewoonte, uit bewuste of onbewuste imitatie van institutionele modellen of vrijwillige naleving van institutionele eisen. Vermijding kan bereikt worden door symbolische naleving of het

vermijden van het domein waarbinnen de druk wordt uitgevoerd. Verzet is een agressieve strategie en kan worden bereikt door ontslag van werknemers, negeren van voorschriften of openlijke betwisting van de normen en deze aan de kaak stellen. Een compromis kan bereikt worden door lichte wijziging van de eisen, lichte wijziging van de reactie of een combinatie van beide. Manipulatie kan volgens Oliver (1991) op drie manieren worden bereikt: samenwerking met de bronnen die de druk veroorzaken om hen te neutraliseren, doormiddel van lobbyen of druk uitvoeren op de bron. Oliver (1991) beschrijft weliswaar de strategieën, alleen een bespreking van de momenten waarop je over zou moeten gaan tot welke strategie ontbreekt.

Tot slot hebben Pache & Santos (2010) een model neergezet dat duidelijkheid geeft over de manier waarop organisaties om kunnen gaan met verschillende institutionele vragen. Het model is weergegeven in de onderstaande tabel. De aard van de eisen is een belangrijke factor bij het bestuderen van de organisatorische reacties op conflicterende eisen omdat het ons in staat stelt om te voorspellen in welke mate deze eisen onderhandelbaar zijn. Pache & Santos (2010) maken onderscheid tussen tegenstrijdige vragen gericht op middelen en vragen die gericht zijn op doelen. Er kan volgens hen sprake zijn van uiteenlopende vragen over de middelen waarmee het doel bereikt kan worden. Of verschillende instituties kunnen het oneens zijn over het doel van de organisatie. Tevens is interne vertegenwoordiging een belangrijke factor. Het gaat hierbij om de mate waarin de organisatieleden zich houden aan en bevorderen van een bepaalde vraag. Dit is afhankelijk van de organisatieleden en de bredere institutionele context waartoe zij behoren.

| Respons determinanten |                            | Kans op goedkeuring van de reactie van de strategie |            |        |             |
|-----------------------|----------------------------|---|------------|--------|-------------|
| Aard van de vraag     | Interne vertegenwoordiging | Compromis   | Vermijding | Verzet | Manipulatie |
| Middelen              | Afwezig                    | Hoog  | Hoog       | Laag   | Laag        |
|                       | Enkelvoudig                | Laag  | Hoog       | Hoog   | Laag        |
|                       | Meervoudig                 | Hoog  | Laag       | Laag   | Hoog        |
| Doelen                | Afwezig                    | Laag  | Hoog       | Hoog   | Laag        |
|                       | Enkelvoudig                | Laag  | Hoog       | Hoog   | Hoog        |
|                       | Meervoudig                 | Laag  | Laag       | Laag   | Hoog        |

Tabel 2.1: Responsmodel voor tegenstrijdige institutionele eisen (Pache & Santos, 2010)

De voorgestelde strategieën van Kraatz & Block (2008) gaan specifiek in op botsende logica's. Daarentegen is het model van Oliver (1991) ontwikkeld voor de antwoorden op de institutionele eisen in het algemeen. In het model van Oliver (1991) is sprake van een integratie van de institutionele theorie en resource afhankelijke argumenten. De aanpassingsstrategieën van Kraatz & Block (2008) hebben betrekking op organisatieniveau, een vertaling naar individuele resources ontbreekt.

Eveneens ontbreken in het model van Kraatz & Block (2008) de antecedenten van de strategieën. Oliver (1991) heeft hier wel op ingezoomd. Pache & Santos (2010) borduren voort op het model van Oliver (1991) en voegen de voorspellende kracht toe in hun responsmodel. Hoewel de strategische respons strategieën van Oliver (1991) zijn ontwikkeld voor omgang met institutionele eisen in het algemeen zijn deze gezien de koppeling aan resource afhankelijke argumenten en eveneens de beschrijving van antecedenten het meest geschikt voor dit onderzoek.

### **2.1.5 Samenvatting**

In deze paragraaf is de deelvraag: hoe om te gaan met botsende logica's behandeld. Hiertoe is in eerste instantie gekeken naar de ontwikkeling van de institutionele theorie. Bij het ontstaan van de institutionele organisatietheorie ging het vooral over de manier waarop culturele regels, cognitieve structuren en organisatiestructuren vormgegeven konden worden. Organisaties zouden daarbij vooral letten op het organisatieveld waartoe zij behoren en zouden hierdoor steeds meer op elkaar gaan lijken, ook wel isomorfisme genoemd (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Later is er steeds meer aandacht gekomen voor verandering en heterogeniteit (Oliver, 1991; Friedland & Alford, 1991). Het gaat om de verscheidenheid en de context en de logica's die het handelen van verschillende organisaties en individuen mogelijk maakt.

Uit de theorie blijken drie fundamentele paradigma's ofwel pijlers van institutionele logica namelijk de regulatieve, normatieve en cognitieve pijlers (Scott, 2008). Elk van deze pijlers benadrukt verschillende aspecten van instituties in de samenleving.

Vervolgens is gekeken naar de definitie van een institutie. Bij veel definities gaat het om het geheel van gestructureerde sociale praktijken die een vanzelfsprekende status verworven hebben: het geheel van normen, waarden, overtuigingen en regels. Deze vanzelfsprekende status stelt hen in staat om voorwaarden te stellen en zo maatschappelijk aanvaardbaar economisch gedrag voor te schrijven dan wel af te dwingen (DiMaggio & Powell, 1983; Jepperson, 1991; Scott, 2008). Binnen een organisatie zijn allerlei fenomenen, patronen en processen gaande die min of meer vanzelfsprekend lijken of zijn geworden, er is sprake van institutionele logica.

Tot slot is ingezoomd op botsende logica's. Uit deze literatuurstudie is gebleken dat organisaties in toenemende mate worden blootgesteld aan tegenstrijdige eisen opgelegd door hun institutionele omgeving (Friedland & Alford 1991; Kraatz & Block, 2008; Oliver, 1991). Oliver (1991) zet verschillende strategieën uiteen welke organisaties zoal in zouden kunnen zetten in reactie op deze tegenstrijdige eisen. Dit zijn berusting / vermijding, verzet, compromis of manipulatie. Pache & Santos (2010) hebben hierop voortbordurend een model neergezet dat duidelijkheid geeft over de manier waarop organisaties om moeten gaan met verschillende institutionele vragen. Op basis van de aard van de institutionele vraag en de interne vertegenwoordiging hebben zij per strategie aangegeven wat de kans op goedkeuring voor de strategie is.



## **2.2 Strategieën voor succesvol intern ondernemerschap**

Er is veel aandacht voor het onderzoeksveld ondernemerschap ofwel entrepreneurship. Zo blijkt uit de toenemende hoeveelheid publicaties en artikelen, maar ook uit het ontstaan van tijdschriften als Journal of Business Venturing en het bestaan van aparte afdelingen voor ondernemerschap binnen verschillende universiteiten. Intern ondernemerschap, ofwel ondernemende activiteiten binnen de organisatiecontext, komt voor op elk niveau binnen een organisatie. Ondernemende medewerkers dragen bij aan organisatieflexibiliteit en een innovatieve reactie op kansen in de markt (Lumpkin & Dess, 1996). Intern ondernemerschap wordt in de academische literatuur door verschillende auteurs aangehaald als een belangrijk element voor revitalisering en performance van grote bedrijven (Burgelman, 1983; Burgelman, 1985; Rule & Irwin, 1988; Guth & Ginsberg, 1990). Maar wat verstaan we nu eigenlijk onder intern ondernemerschap? Dit hoofdstuk begint met het definiëren van het begrip intern ondernemerschap. Vervolgens zal het totale concept intern ondernemerschap worden afgebakend. De volgende paragraaf beschrijft waarom bedrijven zich met intern ondernemerschap bezig houden. Tot slot zal een overzicht van de antecedenten van intern ondernemerschap worden weergegeven.

### **2.2.1 Definitie intern ondernemerschap**

Zoals gezegd is intern ondernemerschap een groeiend onderzoeksveld. Het maakt onderdeel uit van het totale concept ondernemerschap. Een veel gebruikte definitie van ondernemerschap (entrepreneurship) is: "Het proces van het ontdekken en het ontwikkelen van een kans om waarde te creëren door middel van innovatie en het grijpen van die kans zonder rekening te houden met hetzij middelen (menselijke en kapitaal) of de locatie van de ondernemer in een nieuwe of bestaande onderneming" (Churchill, 1992).

In 1978 introduceerde Grifford Pinchot de term intrapreneurship. Hij definieerde intrapreneurship als: "de praktijk van het ontwikkelen van een nieuwe onderneming binnen een bestaande organisatie, om een nieuwe kans te exploiteren en hiermee economische waarde te creëren" (Pinchot, 1985). Ofwel ondernemerschap binnen bestaande organisaties. In het boek dat hij in samenwerking met Pelleman als vervolg hierop schreef, legt hij uit dat leiders van organisaties in reactie op de groeiende behoefte aan innovatie vooral focussen op creativiteit en ideeëngeneratie. De capaciteit of het systeem om deze ideeën binnen een organisatie daadwerkelijk te implementeren ontbreekt. De ontbrekende factor is volgens Pinchot & Pelleman (1999): de intrapreneurs. Zij omschrijven een intrapreneur als de persoon die, of het nu zijn eigen idee is of niet, actie onderneemt. Ook wel: de dromers die doen (Pinchot & Pelleman, 1999).

Met de komst van Pinchots klasiëker: "Intrapreneuring" halverwege de jaren tachtig werd intern ondernemerschap een apart onderzoeksveld. Hierna waren er verschillende auteurs die schreven over het concept, echter worden naast de term intrapreneurship van Pinchot verschillende andere benamingen voor intern ondernemerschap gehanteerd. Deze andere benamingen zijn onder andere

corporate entrepreneurship (Burgelman, 1983; Guth & Ginsberg, 1990; Hornsby e.a., 2002), corporate venturing (MacMillan & George, 1985), internal corporate entrepreneurship (Jones & Butler, 1992) en organizational entrepreneurship (Antoncic & Hisrich, 2001, p.497; Morris e.a. 2011, p.11).

Binnen dit onderzoeksveld worden vandaag de dag nog steeds verschillende termen en definities gehanteerd. Onder andere uit de studie van Sharma & Chrisman (1999) en Antoncic & Hisrich (2003) blijkt dat in sommige gevallen dezelfde term verschillend ingezet is door verschillende auteurs en dat sommige auteurs verschillende termen gebruiken om hetzelfde fenomeen uit te leggen. Een aantal veel voorkomende definities zullen aangehaald en op een rij gezet worden om zo te bepalen welke definitie voor dit onderzoek gehanteerd zal worden.

De breedste definitie van intern ondernemerschap is entrepreneurship in bestaande organisaties. Waarbij het gaat om nieuwe uitdagingen in bestaande organisaties (Antoncic, 2007). (Stevenson & Jarillo, 1990) leggen intrapreneurship uit als: "een proces waarbij individuen binnen organisaties mogelijkheden nastreven los van de middelen waar zij op dat moment controle over hebben." Guth & Ginsberg (1990) brachten de definitie van Pinchot een stap verder, zij geven een bredere kijk op intrapreneurship door niet alleen over intrapreneurial teams, maar ook over intrapreneurial activiteiten die plaats kunnen vinden op ieder niveau in de organisatie te spreken. Zij geven aan dat het om twee verschijnselen gaat. Ten eerste nieuwe activiteiten binnen de bestaande organisatie, dat wil zeggen innovatie of venturing en ten tweede de transformatie van organisaties door middel van vernieuwing van de belangrijkste ideeën waarop ze zijn gebouwd, dat wil zeggen strategische vernieuwing (Guth & Ginsberg, 1990). Zahra (1991) omschrijft corporate entrepreneurship als "die activiteiten die het vermogen van een organisatie verbeteren om te innoveren, risico's te nemen en kansen in de markt te grijpen". Antoncic & Hisrich (2003) definiëren intrapreneurship als: "opkomende gedragsintenties en gedrag dat afwijkt van de gebruikelijke manieren van zaken doen in bestaande organisaties".

| Onderzoek                  | Definitie  |
|----------------------------|--|
| Pinchot (1985)             | "De praktijk van het ontwikkelen van een nieuwe onderneming binnen een bestaande organisatie, om een nieuwe kans te exploiteren en hiermee economische waarde te creëren".   |
| Stevenson & Jarillo (1990) | "Een proces waarbij individuen binnen organisaties mogelijkheden nastreven los van de middelen waar zij op dat moment controle over hebben."   |
| Guth & Ginsberg (1990)     | "(1) Nieuwe activiteiten binnen de bestaande organisatie, dat wil zeggen innovatie of venturing en (2) de transformatie van organisaties door middel van vernieuwing van de belangrijkste ideeën waarop ze zijn gebouwd, dat wil zeggen strategische vernieuwing". |
| Zahra (1991)               | "Die activiteiten die het vermogen van een organisatie verbeteren om te innoveren, risico's te nemen en kansen in de markt te grijpen".  |
| Antoncic & Hisrich (2003)  | "Opkomende gedragsintenties en gedrag dat afwijkt van de gebruikelijke manier van zaken doen in bestaande organisaties".   |

Tabel 2.2: Definities van intern ondernemerschap

Een rode draad die uit de bestaande literatuur gehaald zou kunnen worden, is dat het bij intern ondernemerschap gaat om innoverende ideeën, het signaleren en aangrijpen van kansen en het nemen van risico's door medewerkers binnen een organisatie met als doel het leveren van een positieve bijdrage aan de organisatie. De definitie van intern ondernemerschap die voor dit onderzoek gebruikt zal worden is: "Intern ondernemerschap is het genereren van innovatieve ideeën, zien van kansen en nemen van risico's om een positieve bijdrage te leveren aan het creëren van waarde voor de organisatie door medewerkers van deze organisatie."

Intern ondernemerschap kan gemeten worden aan de hand van het innovatieve werkgedrag van de werknemer. In het onderzoek van Janssen (2000) is de volgende operationalisering gehanteerd: het genereren van ideeën (nieuwe en bruikbare ideeën ontwikkelen), het promoten van ideeën (anderen overtuigen van deze ideeën), realiseren van ideeën (het idee uitwerken en toepassen in de organisatie).

### **2.2.2 Afbakening van het begrip intern ondernemerschap**

Verschillende auteurs geven aan dat intern ondernemerschap uit meerdere dimensies bestaat. Zo geeft Thornberry (2001) aan dat intern ondernemerschap uit vier verschillende onderdelen bestaat: corporate venturing, intrapreneuring, organisatietransformatie en industrie brekende regels. Corporate venturing behelst het starten van een business binnen een business, in de meeste gevallen gebaseerd op de kerncompetenties maar ook op innovatie door nieuwe productontwikkeling. Intrapreneuring wordt door Thornberry (2001) gedefinieerd als het bijbrengen of inprenten van gedrag en mentaliteit van zelfstandige ondernemers in medewerkers van een bedrijf zodat een innovatieve omgeving binnen het bedrijf ontstaat. Organisatietransformatie betreft de transformatie en hermodellering van het innovatieve proces van een organisatie. En tot slot definieert Thornberry (2001) industrie brekende regels met "het veranderen van de regels van concurrerende betrokkenheid".

Antoncic & Hisrich (2003) delen intrapreneurship op in drie gebieden: ten eerste de individuele intrapreneur waarbij het gaat om het benaderen van individuele karakteristieken en het herkennen en ondersteunen van ondernemers in organisaties. Ten tweede het formeren van nieuwe bedrijfsvraagstukken waarbij de verschillende mogelijkheden en hun fit met de organisatie centraal staan. En ten derde de ondernemende organisatie die de karakteristieken van de organisatie benadrukt. Intrapreneurship moet volgens Antoncic en Hisrich gezien worden als een multidimensionaal concept met acht componenten: nieuwe vraagstukken, nieuwe business, product/service innovatie, proces innovatie, zelfvernieuwing, risico nemen, pro activiteit en competitieve instelling.

Antoncic (2007) onderscheidt in zijn overzicht van eerdere studies de volgende vier dimensies ten aanzien van intern ondernemerschap:

1. New business venturing: oprichting van nieuwe bedrijven met betrekking tot bestaande producten of markten, onafhankelijk van de mate van autonomie of grootte. Dit is de meest opvallende en radicale dimensie van intern ondernemerschap omdat het kan leiden tot de

opzet van een nieuw bedrijf binnen een bestaande organisatie (Stopford & Baden-Fuller, 1994). Het innovatieproces wordt in deze situatie in een speciale bestuurlijke eenheid, los van het bestaande besturingssysteem gezet (Burgelman, 1985). Burgelman (1985) geeft aan dat er gemixte successen behaald zijn met deze belangrijke methode om intern ondernemerschap te faciliteren. Systematische verschillen in de zin van administratieve processen, strategieprocessen, maar ook onder de deelnemers / medewerkers veroorzaken moeilijkheden in de verbinding tussen de nieuwe venture en de bestaande organisatie. Een adequate structurele context en commitment voor langere termijn vormen de juiste context voor deze nieuwe activiteiten (Burgelman, 1985).;

2. Pro activiteit: initiatief en risico nemen en tevens durf en lef tonen;
3. Innovativiteit: product en service innovatie met de nadruk op ontwikkeling in technologie;
4. Zelf-vernieuwing: de transformatie van organisaties door middel van vernieuwing van de belangrijkste ideeën waarop zij zijn gebouwd.

Antoncic (2007) tracht met de vier dimensies een samenvatting te geven van eerdere literatuur. Deze eerdere literatuur belicht hoofdzakelijke de eerste twee dimensies van intern ondernemerschap. Dus gericht op het creëren van nieuwe business en pro activiteit in de markt, kortom de ondernemende activiteiten in directe relatie met de omgeving waarin de onderneming actief is. Focus ligt op het aantal nieuwe producten en diensten in de markt. Auteurs spreken in dit verband vaak over venturing. Innovatie en zelfvernieuwing daarentegen gaan meer over de interne processen binnen de onderneming zonder in alle gevallen nieuwe producten of diensten als direct resultaat. In dit kader spreken auteurs van intrapreneuring. Het gaat om continue verandering en verbetering van bestaande technieken. Binnen Nationale-Nederlanden gaat het hoofdzakelijk om innovatie en zelf vernieuwende activiteiten. De CEO van ING Insurance EurAsia (Lard Friese) geeft aan: "Wij moeten niet het wiel uitvinden, nieuwe producten liggen binnen twee dagen op het kopieerapparaat van de concurrent. Dit is zonde van de tijd en energie. Waar het wel om gaat is verbetering van bestaande dienstverlening, wij moeten de beste service verlenen, zodat klanten altijd op ons kunnen rekenen." (Intranet, 2013) De focus binnen dit onderzoek ligt gezien deze reden dan ook hoofdzakelijk bij intrapreneuring (innovativiteit en zelf-vernieuwing).

### **2.2.3 *Waarom intern ondernemerschap***

Bedrijven introduceren intern ondernemerschap om verschillende redenen. Bijvoorbeeld om kansen ter aanvulling op of uitbreiding van de bestaande business aan te grijpen of om werknemers te prikkelen en hun houding en gedrag te verbeteren (Pinchot, 1985; Zahra, 1991). Het uiteindelijke doel hiervan is het verbeteren van de productiviteit of de concurrentiepositie ten einde de bedrijf financiële prestaties te verbeteren zo blijkt uit verschillende onderzoeken. Uit het onderzoek van Zahra (1991) bijvoorbeeld is gebleken dat er sprake is van een positieve relatie tussen activiteiten van intern ondernemerschap en de financiële prestaties van een bedrijf. Onderzoek van Antoncic & Hisrich (2004) onder 477 Sloveense bedrijven toont aan dat intern ondernemerschap bijdraagt aan de

welvaart, groei en winstgevendheid van een organisatie. In 2007 blijkt uit een vergelijkend onderzoek tussen de Verenigde Staten en Slovenië dat groei voor beide landen en winstgevendheid voor Slovenië positief gerelateerd is aan intern ondernemerschap (Antoncic, 2007). Tot slot legt ook het onderzoek van Lumpkin & Dess (1996) de relatie tussen intern ondernemerschap en performance, waaronder zij sales, marktaandeel, winstgevendheid, totale prestaties en tevredenheid van de stakeholders verstaan.

#### **2.2.4 Antecedenten**

In de literatuur worden veelal twee hoofdreeksen van antecedenten van intern ondernemerschap onderscheiden. De ene betreft de externe omgeving van het bedrijf ofwel omgevingsfactoren en de ander betreft de organisatorische karakteristieken ofwel organisatiefactoren (Antoncic, 2007; Lumpkin & Dess, 1996; Pinchot, 1985; Zahra, 1991). Voorbeelden van omgevingsfactoren zijn: omgeving en industriekarakteristieken (Lumpkin & Dess, 1996; Antoncic, 2007). In dit onderzoek zal hier niet verder op ingezoomd worden, maar zal vooral stilgestaan worden bij de organisatiefactoren die intern ondernemerschap bevorderen.

Het eerste empirische onderzoek naar een effectieve omgeving ofwel de cultuur binnen een organisatie die het meeste succes oplevert voor het implementeren van intern ondernemerschap is gedaan door Kuratko, Montagno en Hornsby in 1990. Zij vonden drie organisatie antecedenten die het ondernemende gedrag van medewerkers bevorderden namelijk: management support, organisatie structuur en beloning (Kuratko e.a., 1990). Vanuit dit startpunt hebben met name Kuratko en Hornsby door de jaren heen met verschillende co-auteurs gewerkt aan een overzicht met de organisatiefactoren die de implementatie van intern ondernemerschap bevorderen. De factoren zijn beloning, steun van het management, beschikbare tijd, ondersteunende organisatiestructuur en autonomie/beoordelingsvrijheid. Voortbordurend op deze studies hebben Hornsby e.a. (2002) het zogenaamde Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI) ontwikkeld. Dit instrument is ontwikkeld om de vijf bovengenoemde organisatorische elementen van intern ondernemerschap te meten.

Ook Zahra (1991) brengt organisatiefactoren die intern ondernemerschap bevorderen in kaart. Hierbij ligt de focus vooral op structuur en cultuur. Zo zijn volgens dit onderzoek een formele communicatie structuur, formele dataverzameling en formele informatie uitwisseling positief voor intern ondernemerschap. Een divisiestructuur is negatief. Een cultuur waarin sprake is van gedeelde waarden en competitie bevordert intern ondernemerschap (Zahra, 1991).

Een andere auteur die zich verdiept heeft in organisatiefactoren die intern ondernemerschap bevorderen is Antoncic (2007). Dit onderzoek is redelijk beperkt en focust vooral op leiderschap. Management ondersteuning blijkt positief voor intern ondernemerschap en formele controle heeft een neutrale invloed, zo blijkt uit dit onderzoek.

Onderstaand worden de organisatiefactoren van Hornsby e.a. verder uitgewerkt. Hier is voor gekozen omdat deze factoren over een lange periode onderzocht en getoetst zijn. Eveneens wordt het door

hen ontwikkelde instrument door veel andere onderzoekers gebruikt waardoor het in de lijn der verwachtingen ligt dat de betrouwbaarheid hoger is. De factoren die worden aangehaald door andere auteurs als Zahra (1991) en Antoncic (2007) zijn minder diepgaand en minder getoetst, met deze reden is besloten om deze factoren voor dit onderzoek links te laten liggen.

### 1. Beloning

Uit de literatuur blijkt dat het gebruik van een effectief beloningssysteem dat ondernemende activiteiten aanmoedigt bevorderlijk is voor intern ondernemerschap (Hornsby e.a., 1993). Een dergelijk systeem zou de motivatie van medewerkers om zich bezig te houden met intern ondernemerschap vergroten. Volgens Sathe (2003) ervaart een ondernemer een beloning in de zin van trots bij het slagen van bepaalde activiteiten binnen zijn of haar bedrijf en het financiële vooruitzicht dat de ondernemer daarmee denkt te hebben. Interne ondernemers waarderen andere incentives die niet altijd even duidelijk zijn. Morris en zijn mede-auteurs (2011) noemen onder andere betalingen op regelmatige basis, bonussen, winstdeling en promoties. Echter gaat het hierbij niet alleen om financiële beloning, maar ook om meer uitdaging, erkenning en autonomie (Hornsby e.a. 1993). Niet iedere werknemers is hetzelfde. Sommigen zoeken dan ook naar financiële beloningen, anderen zoeken macht en status en weer anderen streven naar persoonlijke ontwikkeling voor hun carrière. Het geven van de juiste beloning is ingewikkeld en vraagt inlevingsvermogen en creativiteit. Werknemers veranderen en hebben verschillende behoeften op verschillende momenten. Wat het ene moment leek te werken kan een jaar later niet meer van toepassing zijn (Morris e.a., 2011).

De beloningsmethodiek moet doelen, feedback, individuele verantwoordelijkheid en op resultaat gebaseerde incentives bevatten (Hornsby e.a. 2002). Het stellen van doelen om werknemers uit te dagen nieuwe producten te ontwikkelen lijkt binnen 3M succesvol geïmplementeerd. 3M wordt daartoe regelmatig aangehaald ter illustratie van dit principe. "25% van de verkopen moet komen van producten die niet bestonden in de 5 jaar daarvoor" (Fry, 1987). Technische medewerkers vallen niet in een beloningssysteem waarbij ze meer verdienen als ze verantwoordelijk zijn voor meer mensen en of meer budget. Ze kunnen enkel groeien op de ladder van techniek. Het leveren van een bijdrage aan de doelstelling en dus het uitvinden van nieuwe producten levert een promotie op (Fry, 1987).

### 2. Steun van het management

De mate van intern ondernemerschap is sterk afhankelijk van de houding van managers in een organisatie. Managers kunnen het potentiële vertrouwen creëren dat medewerkers nodig hebben om kansen te ontwikkelen. Wanneer medewerkers ideeën genereren is het de taak van de manager om vervolgens de juiste ideeën eruit te halen en het risico te nemen om deze te implementeren. Deze steun van het management heeft een positieve invloed op het ondernemende gedrag van medewerkers (Stevenson & Jarillo, 1990; Hornsby e.a., 2002; Morris e.a., 2011; Antoncic & Hisrich, 2001). Hierbij gaat het om het ondersteunen, promoten en faciliteren van ondernemende activiteiten. Zelfs als het management deze (in eerste instantie) niet volledig begrijpt. Medewerkers dienen als het ware te geloven dat innovatie een onderdeel van hun rol is. Steun van het management kan blijken uit snelle adaptatie van ideeën van medewerkers, support voor kleine, experimentele projecten, het

opkomen voor innovatieve ideeën en het beschikbaar stellen van noodzakelijke middelen of kennis (Christensen, 2005; Hornsby e.a. 2002).

### 3. Beschikbare tijd

De derde dimensie is middelen, waaronder beschikbare tijd. Het ontdekken, uitwerken en implementeren van innovatieve ideeën vraagt tijd. De organisatie moet deze tijd beschikbaar stellen en een juiste balans creëren tussen de werkdruk van de huidige functie die op korte termijn resultaat oplevert en de lange termijn resultaten die kunnen worden gerealiseerd door te investeren in innovatieve ideeën (Hornsby e.a., 1993). In deze context spreken Birkinshaw & Gibson (2004) over de balans tussen exploitatie en exploratie. Stopford & Baden-Fuller (1994) geven aan dat de door de organisatie beschikbaar gestelde middelen als het ware het platform vormen voor innovatie en strategische vernieuwing. Beschikbare tijd is een belangrijk middel voor het genereren van ondernemende activiteiten (Das & Teng, 1998). Volgens Fry (1987) zorgt support voor vrijheid automatisch voor tijd. Medewerkers van 3M mogen 15 procent van hun tijd besteden aan eigen projecten. Doordat het ervaren van deze support voor beschikbare tijd zijn zijn zij beter in staat die projecten te kiezen die ze echt leuk vinden, waardoor deze 15 procent in de praktijk volgens Fry (1987) vrijwillig vaak na werktijd en in het weekend wordt besteed.

### 4. Ondersteunende organisatiestructuur

Uit het onderzoek van Hornsby e.a. (1993) is gebleken dat het niet bevorderlijk is voor intern ondernemerschap wanneer er binnen een organisatie sprake is van een hoge mate van formalisering. Standaard procedures, nauwkeurige werkbeschrijvingen en diepgaande prestatieomschrijvingen moeten dan ook worden vermeden. De organisatiestructuur dient om intern ondernemerschap te bevorderen te voorzien in administratieve mechanismen waarmee ideeën worden geëvalueerd, gekozen en geïmplementeerd (Burgelman & Sayles, 1986; Hornsby e.a., 2002). Een flexibele organisatie kan intern ondernemerschap bevorderen omdat dit de doorstroming van informatie tussen de externe omgeving en de organisatie en tussen afdelingen en divisie onderling bevordert (Miller e.a., 2007). Volberda (2004) geeft aan dat een flexibele onderneming creativiteit, innovatie en snelheid ondersteunt, maar ook coördinatie, focus en beheersing handhaaft.

### 5. Autonomie/beoordelingsvrijheid

Deze factor bestaat eigenlijk uit twee delen namelijk het accepteren van genomen risico's en de bevoegdheid voor het maken van beslissingen. Ondernemend gedrag wordt beïnvloed door het al dan niet hebben van de bevoegdheid om zelf beslissingen te kunnen en mogen nemen zonder direct gestraft te worden voor mogelijke fouten (Hornsby e.a., 2002; Hornsby e.a., 1993). In het eerste onderzoek werd het nemen van risico's zelfs als een aparte factor opgenomen (Kuratko e.a., 1990). Omdat de onderdelen min of meer in elkaar verweven zijn, is dit later samengevoegd tot autonomie/beoordelingsvrijheid. Autonome medewerkers kunnen zich in het denken en handelen meer risico's veroorloven dan medewerkers en managers die over minder autonomie beschikken. Dit heeft te maken met vertrouwen. Bij een gebrek aan vertrouwen zullen medewerkers minder



ondernemend gedrag vertonen en bij het gevoel van vertrouwen zullen zij eerder geneigd zijn ondernemerde activiteiten te ontplooiën (Lumpkin & Dess, 1996; Stopford & Baden-Fuller, 1994).

### **2.2.5 Samenvatting**

In deze paragraaf is vanuit de literatuur gekeken naar de vraag: wat zijn de strategieën voor succesvol intern ondernemerschap. Om antwoord te kunnen geven op deze vraag is een zorgvuldig literatuuronderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek begon met de definitie van intern ondernemerschap. Uit de verschillende termen en definities die gehanteerd worden, kan een rode draad worden afgeleid namelijk: "Intern ondernemerschap is het genereren van innovatieve ideeën, zien van kansen en nemen van risico's om een positieve bijdrage te leveren aan het creëren van waarde voor de organisatie door medewerkers van deze organisatie." Deze definitie zal voor dit onderzoek worden gehanteerd.

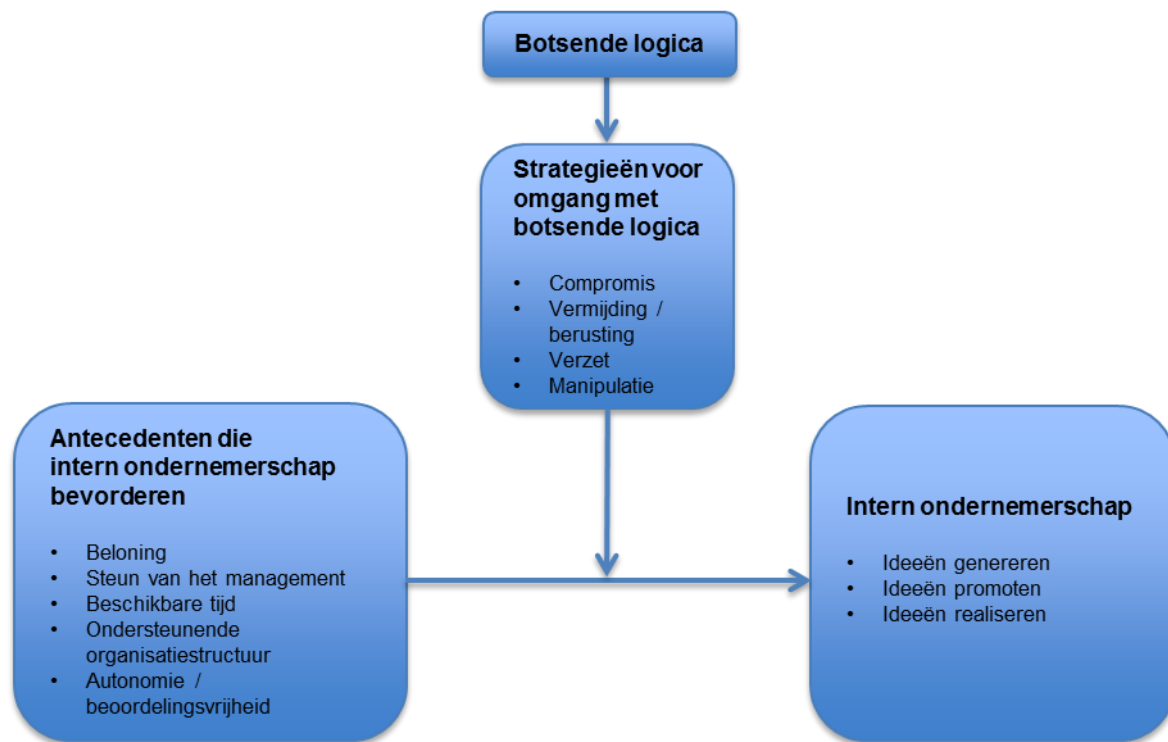
Vervolgens is ingegaan op het waarom van intern ondernemerschap. Uit onderzoek van verschillende onderzoekers is gebleken dat er een positieve relatie waar te nemen is tussen de financiële prestaties van een onderneming en intern ondernemerschap.

Tot slot is gekeken naar de antecedenten van intern ondernemerschap. Uit dit literatuuronderzoek blijkt dat intern ondernemerschap door een vijftal organisatiefactoren wordt bevorderd. Deze factoren zijn: beloning, steun van het management, beschikbare tijd, ondersteunende organisatiestructuur en autonomie/beoordelingsvrijheid. Deze factoren vormen dus de voorwaarden voor succesvol intern ondernemerschap.



### 2.3 Conceptueel model

Op basis van de literatuurstudie kan het onderstaande conceptuele model worden geschetst.



Figuur 2.1: Conceptueel model

De introductie van intern ondernemerschap binnen een organisatie met uiteindelijk als doel bijvoorbeeld het verbeteren van productie of concurrentiepositie blijkt in de praktijk niet eenvoudig. Uit de bestaande literatuur komt naar voren dat intern ondernemerschap door een vijftal organisatiefactoren wordt bevorderd. Deze factoren zijn: beloning, steun van het management, beschikbare tijd, ondersteunende organisatiestructuur en autonomie/beoordelingsvrijheid (Hornsby e.a. 2002). Er lijkt dus een positieve relatie te bestaan tussen de aanwezigheid van de antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen en de mate van intern ondernemerschap binnen een organisatie. Eveneens blijkt uit bestaande literatuur dat botsende logica's een dilemma opleveren voor organisaties (Pache & Santos, 2010). Zij vormen als het ware een stoorfactor. Wanneer organisaties namelijk gehoor geven aan de ene vraag (bijvoorbeeld het verhogen van de mate van intern ondernemerschap), wil dit automatisch zeggen dat de andere vraag (bijvoorbeeld zoveel mogelijk onzekerheidsvermijding) niet beantwoord kan worden. In een situatie waarin sprake is van een heersende logica van risico aversie en onzekerheidsvermijding en een opkomende logica van vers bloed, initiatief ofwel ondernemerschap, vormen deze botsende logica's een stoorfactor voor de relatie tussen de antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen en de mate van intern ondernemerschap. Er zijn verschillende strategieën welke organisaties zoal in zouden kunnen zetten in reactie op deze botsende logica's. Dit zijn berusting / vermijding, verzet, compromis of manipulatie (Oliver 1991).

Hoe het precies zit weten we niet. Echter lijkt het erop dat enkel het bevorderen van organisatie antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen niet toereikend is in een omgeving waar botsende logica's heersen. Het zou dan ook goed mogelijk kunnen zijn dat de positieve relatie die tussen de antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen en de mate van intern ondernemerschap indirect beïnvloed wordt door de stoorfactor botsende logica's. De strategieën voor omgang met deze botsende logica's die gekozen worden door de individuen binnen een organisatie, modereren de positieve relatie tussen de antecedenten en de mate van intern ondernemerschap.

De verwachting is dat de verschillende strategieën voor omgang met botsende logica een verschillende modererende werking hebben. De omgangsstrategie berusting / vermijding vormt de meest passieve strategie die de hoogste kans op acceptatie heeft. Hierbij is sprake van verhulling van tegenstrijdigheden of het zich ontdoen van institutionele bijkomstigheden (Oliver 1991). Wanneer leden van een organisatie overgaan tot vermijding / berusting als strategie zouden we dus kunnen zeggen dat zij de situatie zoveel mogelijk links laten liggen. De verwachting is dan ook dat deze strategie de relatie tussen de factoren die intern ondernemerschap bevorderen en de mate van intern ondernemerschap negatief modereert.

Verzet vormt de meest agressieve strategie. Hierbij is onder andere sprake van het aanvallen van de bronnen van de institutionele druk (Oliver 1991). Op deze manier worden de tegenstrijdigheden naar voren gebracht. Hierdoor kunnen keuzes gemaakt worden en kan er actie ondernomen worden. De verwachting is dan ook dat deze strategie een positieve moderator is voor de relatie tussen de antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen en de mate van intern ondernemerschap.

Bij het hanteren van compromis als strategie voor omgang met botsende logica's worden acties als het in evenwicht brengen van de verschillende bestanddelen en het onderhandelen met institutionele betrokkenen ingezet (Oliver 1991). Omdat hierbij gezocht wordt naar een win-win situatie is het de verwachting dat het effect van deze strategie neutraal is.

Bij het hanteren van manipulatie als strategie voor omgang met botsende logica's wordt invloed uitgeoefend en worden waarden en criteria aangepast (Oliver 1991). Net als bij compromis is bij deze strategie te verwachten dat hierbij gezocht wordt naar een win-win situatie. Het de verwachting dat het effect van deze strategie neutraal is.

### **3. Methodologie**

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeksmethode is gekozen. Er zal worden toegelicht waarom deze methode van toepassing is voor dit onderzoek. Tevens wordt de context van het onderzoek nader uitgewerkt en wordt toegelicht hoe de dataverzameling zal worden uitgevoerd.

#### **3.1 Type onderzoek**

Dit betreft een exploratief verklarend onderzoek. De concepten intern ondernemerschap en botsende logica's worden bij elkaar gebracht en binnen de financiële sector bekeken. De concepten zelf zijn eerder onderzocht, maar niet eerder op deze manier met elkaar in verband gebracht. Het gaat om het opstellen en toetsen van nieuwe hypothesen.

Het onderzoeksontwerp kent een kwalitatief karakter. Kwalitatief onderzoek biedt namelijk de mogelijkheid om gegevens te verzamelen die een grondig begrip van de context, relaties en gebeurtenissen weergeven (Yin, 2009). Het onderzoek is gericht op het verkrijgen van informatie over wat er leeft onder de doelgroep en waarom. Hierbij is aandacht voor afwijkende meningen en achterliggende gedachten, maar ook de context van de persoon is van belang. Het doorvoeren van intern ondernemerschap in een situatie die botst met de heersende logica van onzekerheidsvermijding/behoudendheid bevat complexe processen en causale relaties. Deze kunnen in kaart gebracht worden met een kwalitatief onderzoek. Door middel van dit onderzoek zal worden gekeken naar de redenen waarom medewerkers ondernemende handelingen uitvoeren of juist niet. Hun gedachten en motieven maken het mogelijk om inzicht te verkrijgen in datgene wat leeft, het hoe en waarom van bepaalde handelingen. Het gaat hierbij vooral om analyse en interpretatie van teksten in hun context. Over de onderwerpen intern ondernemerschap en institutionele logica is reeds veel literatuur beschikbaar, echter zijn beide onderwerpen tot op heden nog niet gezamenlijk onderzocht. De onderliggende dimensies, verklaringen en redenen zijn onbekend. Om deze reden is er dan ook voor gekozen om het onderzoek uit te voeren in een natuurlijke context (Yin, 2009). Er is niet gekozen voor een kwantitatief onderzoek omdat het in deze fase gaat om een eerste verkenning. Kwantitatief onderzoek leent zich minder voor een exploratie van een onderwerp (Bryman & Bell, 2011).

#### **3.2 Case study**

De onderzoeksmethode is een case study. Dit wil zeggen dat het gaat om empirisch onderzoek waarbij een fenomeen uit dezelfde tijd wordt onderzocht in de diepte en binnen de bestaande context (Yin, 2009). Bij de onderzoeksvraag van dit onderzoek gaat het om het willen beantwoorden hoe en of waarom iets zo werkt binnen een bepaalde context. Het natrekken van een proces. De positie van de onderzoeker is objectief en observerend. Het gaat meer om het uitleggen in plaats van verklaren. Er is gekozen voor een meervoudige casestudy. Er is namelijk meer dan een case onderzocht. Het voordeel hiervan is dat cases onderling vergeleken kunnen worden op unieke en gemeenschappelijke kenmerken (Bryman & Bell, 2011). Het onderzoek is cross sectioneel uitgevoerd, dit wil zeggen dat er data verzameld is op een bepaald moment in de tijd (Bryman & Bell, 2011). Omdat het onderzoek

uitgevoerd is binnen vijf maanden was het niet mogelijk om een longitudinaal onderzoek te doen (Bryman & Bell, 2011).

### **3.3 Case selectie**

De cases uit dit onderzoek zijn select gekozen (Bryman & Bell, 2011). Hierbij is gekeken naar een aantal criteria. De onderneming moet een grote financiële dienstverlener zijn, waardoor de impact van wet- en regelgeving en dus onzekerheidsvermijding en behoudendheid groot is. Het is belangrijk dat de organisatie groot is, zodat er voldoende mogelijkheden zijn om interviews af te nemen. Tevens moet het thema ondernemerschap bij medewerkers hoog op de agenda staan. En tot slot dient er sprake te zijn van een uiteenlopende mate van de aanwezigheid van intern ondernemerschap. Vanwege deze factoren is er gekozen voor een onderzoek binnen Nationale-Nederlanden. Niet elk element uit de populatie financiële dienstverleners heeft een even grote kans om in de steekproef terecht te komen. Echter gaat het hier wel om een grote financiële dienstverlener waarbij vergelijkingen tussen verschillende Business Units en afdelingen mogelijk ook interessante informatie kan opleveren. Nationale-Nederlanden is decentraal georganiseerd in Business Units. Binnen de Business Unit Particulieren is intern ondernemerschap vanaf september 2011 een centraal thema. In de Business Units Zakelijk is geen aandacht aan het thema geschonken. Met het oog hierop is ervoor gekozen om deze twee cases te selecteren voor de studie. Zie ook bijlage 1 voor het interviewprotocol.

### **3.4 Niveau van analyse**

In dit onderzoek is het niveau van analyse de business unit. Het gaat hierbij zowel om management als operatie. Per Business Unit zijn drie interviews op managementniveau en zeven interviews op operationeel niveau gehouden. Het onderzoek richt zich op de individuele medewerker binnen haar context. Hiervoor is gekozen om een goede dwarsdoorsnede van de organisatie te krijgen.

### **3.5 Dataverzameling**

De dataverzameling heeft plaatsgevonden binnen een grote financiële instelling: Nationale-Nederlanden. In deze case study zijn meerdere manieren van dataverzameling gehanteerd. De primaire data is verzameld door het afnemen van interviews die semigestructureerd van aard zijn. Hiertoe is gedetailleerde informatie van de geïnterviewden verkregen. Daarnaast is een literatuurstudie, documentenonderzoek en observatie analyse uitgevoerd.

Met betrekking tot het verzamelen van de primaire data is er eerst een pilot uitgevoerd om de vraagstelling door te nemen, zodat beoordeeld kon worden of de vragen duidelijk en relevant zijn. De interviews zijn gehouden onder medewerkers van verschillende niveaus en verschillende functiegroepen. Door het verzamelen van data uit verschillende invalshoeken is een beeld ontstaan dat is opgebouwd op basis van verschillende perspectieven. Er zijn in totaal 20 interviews afgenomen. Een overzicht van de respondenten is hieronder weergegeven. Zie ook bijlage 2 voor het interviewformat.

| Nr. | Business Unit | Functie                 | Dienstjaren | Leeftijd |
|-----|---------------|-------------------------|-------------|----------|
| 1   | Zakelijk      | Projectleider           | 0-5         | 30-40    |
| 2   | Zakelijk      | Medewerker Sales        | 5-10        | 20-30    |
| 3   | Particulieren | Medewerker Klantcontact | 10-20       | 40-50    |
| 4   | Particulieren | Medewerker Financieel   | 10-20       | >50      |
| 5   | Particulieren | Medewerker Klantcontact | 0-5         | 40-50    |
| 6   | Zakelijk      | Medewerker Operations   | 5-10        | 20-30    |
| 7   | Particulieren | Medewerker Sales        | 10-20       | 30-40    |
| 8   | Zakelijk      | Medewerker Sales        | 5-10        | 30-40    |
| 9   | Particulieren | Projectleider           | 0-5         | 20-30    |
| 10  | Zakelijk      | Medewerker Financieel   | >20         | >50      |
| 11  | Zakelijk      | Medewerker Change & IT  | 0-5         | 30-40    |
| 12  | Particulieren | Manager Klantcontact    | 0-5         | 40-50    |
| 13  | Particulieren | Manager Change & IT     | >20         | >50      |
| 14  | Zakelijk      | Medewerker Operations   | >20         | >50      |
| 15  | Zakelijk      | Manager Operations      | 0-5         | 30-40    |
| 16  | Zakelijk      | Manager Operations      | >20         | 40-50    |
| 17  | Particulieren | Manager Operations      | 0-5         | 30-40    |
| 18  | Zakelijk      | Manager Klantcontact    | 0-5         | 40-50    |
| 19  | Particulieren | Medewerker Change & IT  | 0-5         | 20-30    |
| 20  | Particulieren | Medewerker Operations   | >20         | >50      |

Figuur 3.2: Overzicht respondenten

Bij het afnemen van de interviews is aangegeven dat de antwoorden vertrouwelijk en anoniem zullen worden behandeld. In de bovenstaande tabel met het overzicht van respondenten zijn de dienstjaren en leeftijden dan ook geanonimiseerd door categorieën op te nemen. Er is gekozen voor anonimiteit om een bias en sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk te beperken. Aan het begin van het interview is het onderwerp door de onderzoeker kort toegelicht om de structuur van het interview duidelijk te maken en eventuele vooroordelen weg te nemen.

De interviews zijn afgenomen in een neutrale vergaderruimte, waar geen afleiding mogelijk was. Het is de bedoeling om hiermee een goed, veilig en vertrouwd gevoel te creëren.

De secundaire data zijn verzameld uit gearchiveerde documentatie (Yin, 2009). Hieronder vallen jaarverslagen, artikelen van het Intranet en Internet en procedures en rapporten. De documentatie is geraadpleegd om de antwoorden van de respondenten van de interviews te verifiëren. Aan de hand van de vragen die zijn opgesteld voor de semigestructureerde interviews zijn de bronnen geraadpleegd. De uitkomsten zijn in een zelfde schema weergegeven zodat eenduidigheid ontstaat.

Tot slot is een observatie analyse uitgevoerd. Dit wil zeggen dat er gedurende het interview op een aantal aspecten gelet is. Zo is de sfeer tijdens het interview, de houding van de geïnterviewde en de non-verbale uitingen direct na ieder interview opgeschreven. Bij de analyse kon op deze manier rekening worden gehouden met de betreffende context.

### **3.5.1 Data analyse**

De data is systematisch geanalyseerd om ervoor te zorgen dat er geen relevante data verloren ging. Direct na het interview is de opname teruggeluisterd en is het interview uitgeschreven in een zogenaamde "thick description". Dit resulteerde in ruim 60 pagina's uitwerkingen die de input vormden voor de analyse. Om systematisch te werk te kunnen gaan, is er in eerste instantie de onderstaande conversietabel (figuur 3.2) opgesteld. Hierin zijn een aantal kernconcepten benoemd die vervolgens geoperationaliseerd zijn, in termen die door de respondenten gebruikt zouden kunnen worden. De operationalisering van de antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen, is gedaan aan de hand van het Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI) (Hornsby e.a., 2002). De operationalisering van de strategieën voor omgang met botsende logica's is gedaan aan de hand van het model van Oliver (1991). Tot slot is voor de operationalisering van intern ondernemerschap het artikel van Janssen (2000) gebruikt.

In de eerste fase van het analyseproces zijn de uitwerkingen volledig bekeken. Door enerzijds het uitwerken van de interviewverslagen ofwel transcripten en anderzijds het meerdere keren lezen van deze verslagen, is bewustzijn ontstaan ten opzichte van de verschillende standpunten. Hierna heeft een codering plaatsgevonden. De verzamelde gegevens zijn met behulp van de conversietabel gerangschikt onder de kernconcepten en voorzien van een label. De namen van de labels komen overeen met de benoemde kernconcepten en de in het interview gehanteerde, hieraan gerelateerde thema's. Er is niet of nauwelijks naar de relevantie van het onderzoeksmateriaal gekeken. Hiertoe is interpretatie in een later stadium eenvoudiger (Corbin & Strauss, 2008).

Na deze eerste fase is een proces gestart waarin gezocht is naar verbanden tussen de verschillende categorieën van gegevens uit de codering (Corbin & Strauss, 2008). Per onderwerp/label is gekeken door wie, hoe vaak en welke uitspraken zijn gedaan. Clustering en telling vonden op deze manier plaats. Het doel hiervan was het beoordelen van de relevantie en het reduceren van de omvang van de gegevens. Vervolgens zijn hierin de causale relaties benoemd en weergegeven in een raamwerk. Na de uiteenrafeling is er in deze fase structuur aan gebracht (Corbin & Strauss, 2008). In deze fase is gebruik gemaakt van afbeeldingen, figuren en pijlenschema's om overzicht te creëren.

Na de analyse van de interviews is de beschikbare data, de secundaire data, geanalyseerd. Dit is gedaan aan de hand van de conversietabel. De werkwijze die gehanteerd is, komt overeen met de werkwijze die tijdens de analyse van de primaire data is toegepast. Hiertoe is eenheid ontstaan en was toetsing mogelijk.

De observaties zijn per thema beschreven en ook hierbij is dezelfde coderingswerkwijze gehanteerd. Na het analyseren van de interviews, documentatie en observaties zijn deze afzonderlijke delen samengevoegd. Alle relevante citaten, gedragingen en opmerkingen zijn in deze reductiefase in een model geïntegreerd. Op basis van deze uitwerking kon per thema een samenvatting worden geschreven. Dit vormde de basis voor de conclusies. Hierin is bekeken hoe de empirisch uitkomsten zich verhouden tot de theorie om zo een uitspraak te kunnen doen op basis van patronen, regelmatigigheden, verschillen en of overeenkomsten.

| Hoofdvragen  | Kernconcept                                  | Operationalisering   |
|--|--|--|
| Antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen | Beloning                                     | Promoveren bij goede prestaties  |
|  |  | Extra verantwoordelijkheden geven bij goede prestaties                           |
|  |  | Bijzondere erkenning geven bij goede prestaties                                  |
|  |  | Extra uitdaging geven bij goede prestaties                                       |
|  |  | Manager deelt met baas de goede prestaties                                       |
|  | Steun van management                         | Snelle implementatie verbeterde werkmethodes                                     |
|  |  | Aanmoedigen van idee-ontwikkeling  |
|  |  | Open staan voor nieuwe ideeën  |
|  |  | Mandaat geven voor besluitvorming  |
|  |  | Actieve betrokkenheid door inbreng expertise                                     |
|  |  | Meestal geld beschikbaar voor nieuwe projecten                                   |
|  |  | Positieve houding tov risico nemen   |
|  |  | Geven van erkenning  |
|  |  | Vrije tijd voor medewerker om idee uit te werken                                 |
|  |  | Geen belang hechten aan eventuele overschrijving departements- of functiegrenzen |
|  | Beschikbare tijd                             | Gedurende lange periode hoge werkdruk (-)  |
|  |  | Veel tijd beschikbaar om alles gedaan te krijgen                                 |
|  |  | Geen tijd om buiten kaders te denken (-)   |
|  | Ondersteunende organisatiestructuur          | Aanwezigheid van veel regels en procedures (-)                                   |
|  |  | Diepgaande prestatieomschrijvingen (-)   |
| Gedetailleerde functieomschrijvingen (-)           |  |  |
| Autonomie / beoordelingsvrijheid                   | Ruimte eigen beslissingen te kunnen nemen    |  |
|  | Gemaakte fouten leiden tot consequenties (-) |  |
|  | Ruimte voor creativiteit                     |  |
|  | Vrij om eigen inzichten toe te passen        |  |
|  | Ruimte om eigen tijd in te delen             |  |
|  | Ruimte voor keuze werkmethode                |  |
| Strategiën voor omgang met botsende logica         | Compromis                                    | Verschillende bestanddelen in evenwicht brengen                                  |
|  |  | Verzoenende en meegaande elementen toepassen                                     |
|  |  | Onderhandelen met institutionele betrokkenen                                     |
|  | Vermijding                                   | Verhullen van tegenstrijdigheden   |
|  |  | Zich ontdoen van institutionele bijkomstigheden                                  |
|  |  | Veranderen van doelstellingen of activiteiten                                    |
|  | Verzet                                       | Het negeren van expliciete normen en waarden                                     |
|  |  | Betwisting regels en vereisten   |
|  |  | Aanvallen van de bronnen van institutionele druk                                 |
|  | Manipulatie                                  | Invoed uitoefenen  |
|  |  | Aanpassen van waarden en criteria  |
|  |  | Domineren van bestaande processen  |
|  | Intern ondernemerschap                       | Innovatief werkgedrag  |
| Ideeën promoten                                    |  |  |
| Ideeën realiseren                                  |  |  |

Figuur 3.2: Conversietabel

### 3.5.2 Validiteit

De validiteit kan worden opgedeeld in interne en externe validiteit. Interne validiteit geeft de mate waarin een indicator meet wat deze zou moeten meten weer. Bryman en Bell (2011) noemen respondentvalidatie en triangulatie als middel om de interne validiteit te vergroten. Idealiter zouden de uitwerkingen van de interviews naar de respondenten gestuurd moeten worden. Gezien de beperkte

tijd, is dit opgelost door regelmatig controle vragen te stellen en aan het einde van het interview samen te vatten, zodat de geïnterviewde terug kan koppelen of de interpretatie juist is. Yin (2009) geeft aan dat je de interne validiteit van een onderzoek kunt verhogen door meerder bronnen te hanteren. In dit onderzoek zijn naast semi-gestructureerde interviews documenten bekeken en observaties gedaan. Door de verschillende wijzen waarop dataverzameling heeft plaatsgevonden is sprake van triangulatie.

De externe validiteit geeft aan in welke mate de bevindingen kunnen gelden in andere contexten (Bryman & Bell, 2011). Vanwege de keuze voor een casestudy zijn de bevindingen hoofdzakelijk in deze context van toepassing.

### **3.5.3 Betrouwbaarheid**

Ook betrouwbaarheid is op te delen in interne en externe betrouwbaarheid. Interne betrouwbaarheid gaat over de mate waarin meerdere onderzoekers het eens zijn over hetgeen zij hebben waargenomen (Bryman & Bell, 2011). Hiertoe is member validatie toegepast. Bij het uitvoeren van de data analyse hebben drie individuele personen de exercitie uitgevoerd. Hierna zijn de individuele uitkomsten bij elkaar gebracht. Dit is gedaan om ervoor te zorgen dat de citaten en scores door meerdere mensen op dezelfde manier worden gezien en onderkend. De interpretatie en analyse is niet gebaseerd op één, maar meerdere onderzoekers.

De externe betrouwbaarheid gaat over de mate waarin indicatoren dezelfde resultaten geven bij herhaald toepassen onder dezelfde condities. Absolute betrouwbaarheid is bij kwalitatief onderzoek onmogelijk. Als een andere onderzoeker dezelfde vragen stelt aan een respondent dan is de kans uitermate klein dat deze exact dezelfde antwoorden krijgt. Bij dit onderzoek probeer ik de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te houden doordat de interviews worden uitgevoerd door een persoon en tevens worden opgenomen. Er is systematisch te werk gegaan door dezelfde vragen stellen en alles zo goed mogelijk vast leggen, zodat het voor toekomstige onderzoekers mogelijk is dit te herleiden. Hierbij is gewerkt aan de hand van een interviewprotocol. Vervolgens zijn de interviews volledig uitgewerkt in een "thick description". Zowel de opnames als de interviewverslagen zijn op te vragen bij de onderzoeker. Bij de analyse is gewerkt aan de hand van een conversietabel. Originele uitspraken zijn volledig in tact gebleven, waardoor de kans op interpretatieverschillen is verkleind.



## 4. Empirische Resultaten

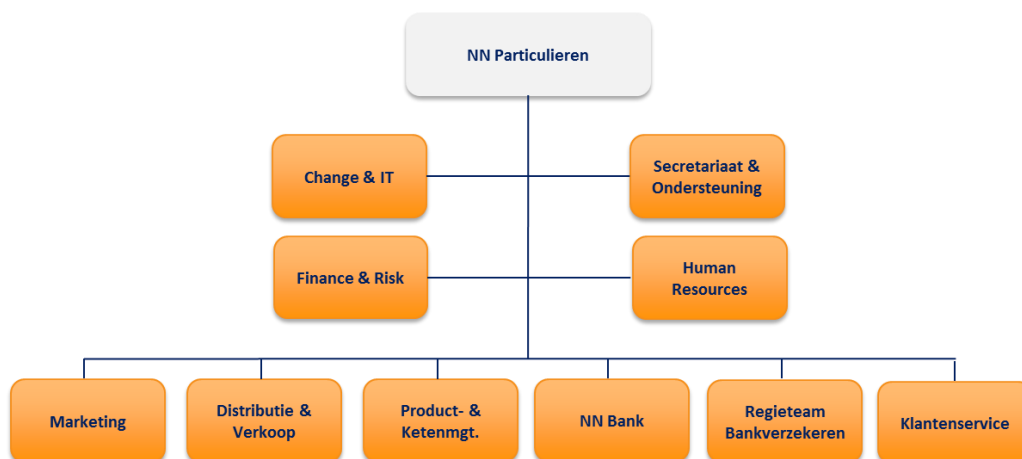
Allereerst geeft dit hoofdstuk een weergave ofwel caseprofiel van de algemene beschrijving van de empirische uitkomsten uit het documentenonderzoek en de observaties. Dit is per case (Business Unit Particulieren en Zakelijk) weergegeven. In de tweede paragraaf treft u de empirische bevindingen aan. Op basis van de interviews is hier een beschrijving van de analyse van alle empirische uitkomsten weergegeven. Zowel de antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen als de botsende logica's en dan bovenal de omgang hiermee zal in verband worden gebracht met de mate van intern ondernemerschap binnen de Nationale-Nederlanden.

### 4.1 Caseprofielen en observaties

De bevindingen uit het documentenonderzoek en de observaties zijn in de sub-paragrafen weergegeven. Er is gekeken naar twee (contrasterende) caseprofielen: NN Particulieren en NN Zakelijk deze zijn hieronder kort beschreven.

#### 4.1.1 Nationale-Nederlanden Particulieren

De business unit Particulieren biedt via onafhankelijke tussenpersonen, eigen adviseurs en directe verkoop financiële dienstverlening aan consumenten. Deze particulieren klanten hebben, aldus de Intranetsite, behoefte aan eenvoudige en transparante producten. De visie van Particulieren is als volgt: "Mensen zoeken zekerheid voor alles wat ze liefhebben. Dit is ons bestaansrecht." (Intranet, 2013) De hierbij behorende missie is: "We helpen onze klanten altijd en verrassen hen positief". (Intranet, 2013) Om het ondernemende retailbedrijf te worden dat de business unit ambieert, zijn de volgende thema's centraal gezet: van verzekeraar naar financiële dienstverlener, klantbeleving, multichannel en lean & mean. Bij de business unit Particulieren werken rond de 800 medewerkers.



Figuur 4.1: Organogram NN Particulieren

Voormalig Chief Executive Officer, Tom Kliphuis, schrijft in het jaarverslag van 2011: "De afgelopen jaren zijn we bezig geweest om met ons bedrijf stap voor stap een nieuwe richting op te gaan; van

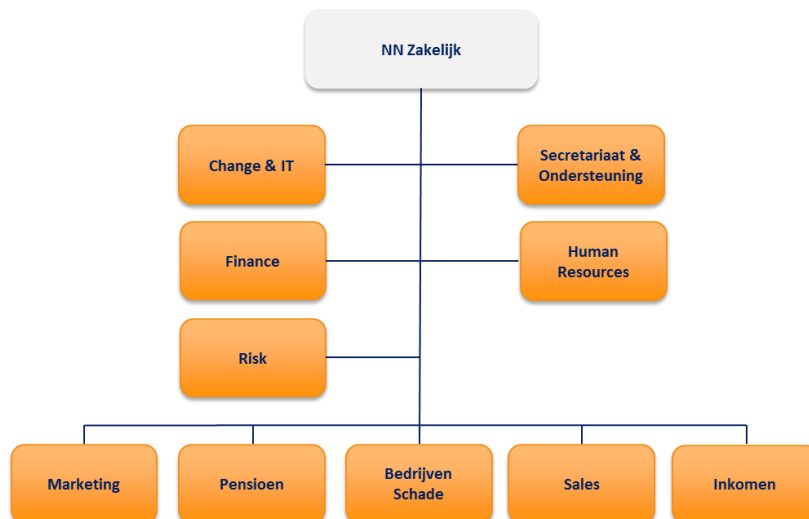
productgericht bedrijf naar klantgedreven dienstverlener. Met één merk en één focus: de klant. Zodat in 2016 Nationale-Nederlanden de favoriete verzekeraar van Nederland is. Een verzekeraar die Nederlanders bescherming en ondersteuning biedt en waar ze op kunnen terugvallen op de momenten dat het erop aan komt.” (Jaarverslag 2011)

Vanaf september 2011 wordt ondernemerschap actief uitgedragen binnen NN Particulieren, zo blijkt op het intranet. Onder een aparte tab met de naam “Particulieren onderneemt!” is opgenomen: “Ondernemerschap is hot binnen Particulieren. Van een traditionele verzekeraar willen we een klantgedreven en ondernemend retailbedrijf worden. We zijn op dit moment dan ook een grote draai aan het maken naar een nieuwe toekomst. We kunnen die nieuwe toekomst sneller bereiken als iedereen binnen Particulieren meer ruimte krijgt en neemt om klanten altijd te helpen en positief te verrassen. Door ons ondernemende optreden uiteraard!” (Intranet, 2013) Naast een aparte tab op het intranet is er in de periode 2011 – 2013 een bijeenkomst in het kader van intern ondernemerschap georganiseerd, er is een boekje uitgegeven en er zijn twee gremia (Dragon’s DeNN en Ghostbustersteam) in het leven geroepen met als doel het bevorderen van ondernemende acties.

De interviews zijn afgenomen op het hoofdkantoor, het pand van Nationale-Nederlanden in Den Haag. Opvallend is dat de werkplekken relatief nieuw zijn. Op sommige plekken is de geur van verf en lijm nog te ruiken. Door het kleurgebruik en de ruime opstelling oogt de kantoortuin open. Op de plekken met groene vloerbedekking staan verschillende soorten vergadertafels waar mensen overleggen en elkaar lijken te vinden. Op de plekken met oranje vloerbedekking staan individuele bureaus, soms zelfs met schotten ertussen. Mensen zijn hier stil. Iedereen werkt op een laptop die in sommige gevallen gekoppeld is aan een groter scherm. Wat ook opvalt zijn de posters die her en der door het pand hangen. Hierop staan teksten als: “Waar je zelf klant wilt zijn”. Maar ook: “Ondernemerschap bij Particulieren: Dicht op de bal, Verantwoordelijkheid geven en nemen, Samenwerken vanuit contact en betrokkenheid en Handel alsof Particulieren je eigen bedrijf is.”

#### **4.1.2 Nationale-Nederlanden Zakelijk**

De business unit Zakelijk biedt financiële dienstverlening aan zakelijke klanten (ondernemers en bedrijven) tot 150 medewerkers waaronder werkgevers in het Midden- en Kleinbedrijf en in het Groot-Zakelijk, Zelfstandigen Zonder Personeel en Directeuren-Grotoaandeelhouders. Vanuit drie productketens: Pensioen, Bedrijven Schade en Inkomen worden zo’n 800.000 klanten bediend. Er werken rond de 2000 medewerkers bij de business unit. Het organogram is hieronder weergegeven. Nationale-Nederlanden Zakelijk heeft de volgende missie: “Een bedrijf met lef dat Nederlanders de bescherming en ondersteuning biedt die ze nodig hebben om met vertrouwen door het leven te gaan. Een verzekeraar waar Nederland op kan terugvallen op de momenten dat het erop aan komt.” (Intranet, 2013)



Figuur 4.2: Organogram NN Zakelijk

Op de Intranetsite en in andere documenten is geen informatie over ondernemerschap aangetroffen. Het onderwerp is niet zoals bij de business unit Particulieren wel het geval is expliciet gemaakt in de onderzochte documenten.

De interviews worden deels in het pand in Den Haag en deels in het pand in Rotterdam afgenomen. Wat opvallend is in het pand in Rotterdam is dat hier een totaal andere inrichting is. In de hal lijkt dezelfde inrichting toegepast als in het kantoor in Den Haag. Echter op de afdelingen zie ik niet de vrolijke kleuren en open ruimtes. Hier is gekozen voor een meer standaard opstelling. De vloerbedekking is overal blauw. Ik tref wel de poster met de tekst: "Waar je zelf klant wil zijn", maar verder oogt het rustig en steriel. Medewerkers werken hier hoofdzakelijk op wat verouderde computers.

#### 4.2 Empirische bevindingen

In deze paragraaf worden per case, eerst Nationale-Nederlanden Particulieren en vervolgens Nationale-Nederlanden Zakelijk, de bevindingen weergegeven van het effect van de vijf antecedenten, beloning, steun van het management, beschikbare tijd, ondersteunende organisatiestructuur en autonomie / beoordelingsvrijheid, die intern ondernemerschap kunnen bevorderen of blokkeren op de mate van intern ondernemerschap binnen Nationale-Nederlanden. De paragraaf geeft per case eerst de bevindingen over de mate van intern ondernemerschap in het algemeen weer. Hierna zal per antecedent worden weergegeven in hoeverre de respondenten aangeven dat de betreffende antecedent een blokkade of stimulans vormt voor de mate van intern ondernemerschap binnen de business unit. Vervolgens zullen de botsende logica's die de respondenten hebben aangegeven in kaart gebracht worden. Hierna volgen tot slot de strategieën voor omgang met deze botsende logica's die door de respondenten zijn aangegeven.

#### **4.2.1 Nationale-Nederlanden Particulieren**

##### *Mate van intern ondernemerschap*

Volgens de respondenten van de business unit Particulieren is intern ondernemerschap binnen Nationale-Nederlanden matig tot onvoldoende goed ontwikkeld. Van deze respondenten (tien) geeft één respondent aan dat intern ondernemerschap helemaal niet goed ontwikkeld is, vijf respondenten geven aan dat het niet goed ontwikkeld is en vier respondenten zijn gematigd / neutraal. Bij het inzoomen op de onderdelen van intern ondernemerschap (ideeën genereren, promoten en realiseren) blijkt dat dit met name komt door onvoldoende idee realisatie. Ideeën worden gegenereerd, alleen de uitvoering, waaronder enige promotie en realisatie is onvoldoende ontwikkeld. Zo zegt een medewerker operations van Particulieren bijvoorbeeld: “Nee, nog niet goed. Het zit hem vooral in de uitvoering dat het idee stukt.” Een manager change & IT Particulieren geeft aan: “Nee. Ik denk dat heel veel mensen zich laten remmen door de omgeving waar ze zitten en dus dingen niet veranderen. Ze conformeren zich aan wat er is en gaan gewoon lekker meehobbelen in plaats van alle leuke ideeën die ze best hebben gewoon mee in de flow. Denken dus zeker maar handelen te weinig. Als mensen vaker zouden handelen zoals ze denken dan had je veel meer ondernemerschap en initiatieven vanuit medewerkers.” En een medewerker change & IT Particulieren zegt: “Mijn eerste reactie uit de heup zou zijn nee, omdat dit denk ik wel de beleving is, het ministerie van verzekeren. Dat is ook wat mensen vertelden toen ik hier kwam werken. Het is heel taai, het is moeilijk om iets voor elkaar te krijgen, heel veel afstemmen en dat klinkt als nee dat is niet ondernemend, maar ik geloof ook wel heel erg in het glas half vol in plaats van het glas half leeg. Volgens mij is er best veel energie en best veel ondernemerschap alleen is niet altijd duidelijk waar je die op moet richten.”

##### *Antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen*

##### Beloning

Uit de antwoorden van de respondenten van de business unit Particulieren op de vraag welke factoren intern ondernemerschap blokkeren en stimuleren komt beloning het minst vaak en in alle gevallen pas later in het gesprek naar voren. Slechts de helft van de respondenten binnen Particulieren doet in dit kader een uitspraak. Twee respondenten zijn neutraal, beloning in de zin van bijvoorbeeld bijzondere erkenning bij goede prestaties is volgens hen wel belangrijk, maar niet het belangrijkste. Een medewerker klantcontact zegt: “Voor de rest van de medewerkers moet het een beloning zijn omdat je het goed hebt gedaan en niet dat je pas gaat lopen als je een beloning kan krijgen.” Drie respondenten geven aan dat afwezigheid van beloning intern ondernemerschap blokkeert. Een manager Change & IT Particulieren zegt bijvoorbeeld met betrekking tot beloning: “Misschien ook wel doordat je eigenlijk niet beloond of gewaardeerd wordt voor ondernemerschap. Op het moment dat je ondernemend bent zou je te horen moeten krijgen goh wat leuk dat je dat doet, ik denk dat dat veel meer zou kunnen gebeuren. Waarderen is belangrijker dan belonen. Het wordt ook wel te weinig gezien.” Een medewerkers financieel geeft aan: “Daarom moet je door je manager daarvoor beloont worden. Je moet eerder een pluim krijgen dan dat je als lastig wordt ervaren.”

### Steun van het management

Het ontbreken van steun van het management vormt volgens de respondenten van NN Particulieren de belangrijkste blokkade voor intern ondernemerschap. Alle respondenten van de business unit Particulieren laten tijdens het interview direct weten dat steun van het management zeer belangrijk is en dat dit binnen NN voor intern ondernemerschap onvoldoende aanwezig is. De respondenten zijn stellig, zo vinden negen respondenten dat er geen sprake is van steun van het management om ondernemende handelingen te verrichten. Eén respondent binnen Particulieren vindt dat er totaal geen steun van het management is voor ondernemerschap. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de stelling van een medewerker klantcontact Particulieren die aangeeft dat er door het management onvoldoende mandaat wordt gegeven voor besluitvorming: "Mijn idee is geef gewoon tot een bepaald bedrag mandaat dan heb je meer speling. Dat is eigenlijk wat we nu missen. Beslissingsbevoegdheid zodat je op een snelle manier kunt reageren en dan kun je dus eigenlijk pas ondernemend zijn." Een medewerker operations Particulieren geeft aan: "Vaak de direct leidinggevende die zijn vind ik persoonlijk relatief weinig aanwezig. Het zijn bijna staffunctionarissen die de hele dag op pad zijn en zomaar eens even een coaching gesprek bij je leidinggevende dat moet je echt ruim van tevoren plannen en dan maar hopen dat die de afspraak nakomt en als je dat twee of drie keer overkomt dan zie ik wel eens mensen afhaken van als ik van mijn manager geen aandacht krijg dan hoeft het voor mij ook niet. Steun van het management en je direct leidinggevende is heel belangrijk." Ook uit de uitspraak van een medewerker sales blijkt dat deze zich niet gesteund voelt door het management: "De organisatie kan intern ondernemerschap stimuleren. Om te beginnen met managers die daarop acteren. Ik zie managers om me heen die dat totaal niet doen. Ik weet niet waarom niet. Veel managers zie ik niet als ondernemer. Bij heel veel zie ik niet de passie die ik eigenlijk wel zou verwachten bij een manager."

### Beschikbare tijd

Onvoldoende beschikbare tijd blokkeert intern ondernemerschap zo blijkt uit de antwoorden van de respondenten van NN Particulieren. De acht respondenten die een uitspraak doen over beschikbare tijd vinden dat het hebben van onvoldoende beschikbare tijd intern ondernemerschap blokkeert. Zo geeft een medewerker klantcontact Particulieren aan: "Als je nu wil dat mensen ondernemerschap tonen, dan zal daar tijd voor vrijgemaakt moeten worden. Ik heb niet het gevoel dat iedereen dat krijgt binnen NN. Het is makkelijker sommige mensen vrij te maken in plaats van anderen. Als het heel druk is aan de telefoon kan je iemand die daar nodig is niet vrij maken." Uit het citaat van een projectleider Particulieren blijkt dat er vaak geen tijd is om buiten kaders te denken: "De mensen die het werk moeten doen, hebben het vaak ook heel erg druk waardoor ze het extra stapje niet kunnen zetten." Een manager change & IT Particulieren geeft aan: "We hebben het zo ontzettend druk door het hele bedrijf met wachttijden, achterstanden, veel projecten en gezeur en gedoe dat mensen de hele dag bezig zijn met het opruimen van de shit en dan is het moeilijk om nog een keer rustig na te denken over dingen die je anders zou willen, die beter zouden kunnen of zou willen vernieuwen, dat ondernemerschap daar is dan denk ik lastig invulling aan te geven." Een medewerker operations Particulieren stelt: "Ik vergelijk mezelf wel eens met een ondernemer die zijn winkel langs de maas

heeft die dreigt te overstromen, waardoor we alleen maar zandzakken aan het vullen zijn om te zorgen dat de winkel droog blijft en dat zijn een beetje de omstandigheden waar we inzitten. En een incident is niet erg maar we hebben ze heel veel gehad de afgelopen tijd. Je moet er niet je leven door laten bepalen, af en toe moet je toch gewoon andere dingen oppakken en dat doe ik ook, alleen je krijgt er niet altijd de tijd voor en dat is jammer. De strikte plannings werken blokkerend. Wij werken met een keurmerk klantgericht verzekeren, en daarmee garanderen we dat de klant binnen 10 werkdagen reactie van ons heeft en daardoor moet je je organisatie zo inregelen dat constant binnen 10 dagen die dossiers verwerkt zijn. Dat betekent dat je bij mensen druk neer moet leggen van geen tijd voor andere dingen.”

#### Ondersteunende organisatiestructuur

Ook het ontbreken van een ondersteunende organisatiestructuur vormt een blokkade voor intern ondernemerschap. Vooral de aanwezigheid van een grote hoeveelheid regels en procedures en de diepgaande en gedetailleerde functie omschrijvingen vormen volgens de respondenten deze belemmering. Van de zeven respondenten van de business unit Particulieren die een uitspraak hebben gedaan over de ondersteunende organisatiestructuur zijn vier respondenten erg stellig, zij geven aan dat er totaal geen sprake is van een ondersteunende organisatiestructuur en uit de uitspraken van drie respondenten blijkt dat hier geen sprake van is. Uit het citaat van deze medewerker sales Particulieren blijkt dat er geen sprake is van een ondersteunende organisatiestructuur: “NN is een verschrikkelijk stug bedrijf, met zoveel regeltjes en afdelingen en verantwoordelijkheden, dat mensen heel snel in hokje blijven zitten en er niet snel er uit durven stappen.” Een manager klantcontact Particulieren: “We hebben beleid, daar zijn we hier heel erg goed in. Alles tot op de letter nauwkeurig vast te leggen en soms werkt het niet altijd zo. Die regels blokkeren het in ieder geval.” Een manager Change & IT Particulieren geeft aan: er zijn erg veel collega’s die te weinig laten zien en teveel doen even zwart wit: wat in hun functieprofiel staat, dus doen wat ze moeten doen zonder om zich heen te kijken om te zien wat ze kunnen doen.” Een medewerker Change & IT Particulieren zegt: “Voordat ik hier ging werken heb ik nog nooit zoveel mensen horen zeggen van dat moet je in een proces gieten of in een format zetten.”

#### Autonomie / beoordelingsvrijheid

Tot slot blijkt uit de antwoorden van de respondenten dat een gebrek aan autonomie / beoordelingsvrijheid intern ondernemerschap binnen blokkeert. Binnen de business unit Particulieren hebben zeven respondenten een uitspraak gedaan over autonomie / beoordelingsvrijheid in relatie tot intern ondernemerschap. Van deze zeven respondenten geeft één respondent aan dat er sprake is van autonomie / beoordelingsvrijheid en dat dit positief is voor intern ondernemerschap. Vijf respondenten geven aan dat er geen sprake is van autonomie / beoordelingsvrijheid en één respondent geeft aan dat hier helemaal geen sprake van is. Een manager change & IT Particulieren zegt: “En wat ik ook vind is dat er volstrekt te weinig ruimte geboden wordt aan mensen om zich te ontplooiën en de dingen te doen die ze zouden moeten doen. Dat hebben we nu een aantal keren gehad de afgelopen tijd, dat er gewoon wat bloopers zijn links en rechts en je ziet dat de controle

enorm versterkt wordt. De vraag is dan of je de bloopers daarmee voorkomt, ik denk het juist niet.” Een projectleider Particulieren geeft aan: “Beperkte verantwoordelijkheid. Grote organisatie hiërarchisch, maakt dat er minder ondernemerschap is. Er is ook niet altijd even veel ruimte voor. Ruimte vanuit de taken en verantwoordelijkheden die men krijgt.”

### *Botsende logica's*

Botsende logica's spelen duidelijk een belangrijke (op dit moment belemmerende) rol bij de ontwikkeling van intern ondernemerschap. Naast de hierboven besproken antecedenten die intern ondernemerschap blokkeren geven namelijk alle respondenten aan dat er sprake is van tegenstrijdige denk- en handelwijzen binnen Nationale-Nederlanden Particulieren en dat dit een enorme blokkade voor intern ondernemerschap is. Er wordt door de respondenten expliciet aangegeven dat er binnen Nationale-Nederlanden een logica van controle, behoudendheid, voorspelbaarheid en stabiliteit heerst. Er is volgens hen sprake van conservatief gedrag waarbij angst en het vermijden van risico's een grote rol speelt. Een aantal respondenten spreken in dit kader zelfs van een oude manier van denken. Dit blijkt uit onder andere de volgende uitspraken. Een manager change & IT Particulieren zegt: “Controle overheerst binnen de organisatie. Je ziet nu binnen de hele organisatie steeds meer controle, steeds meer grip, steeds meer op de details en weten waar het over gaat en dat is volgens mij bijna tegenstrijdig aan wat je met ondernemerschap beoogt. Controle heerst zou ik zeggen omdat er het geloof heerst dat alles dan goed komt. Als je onzeker bent over wat er gebeurt, dan wil je controle uitoefenen. Op het moment dat je een aantal dingen niet goed ziet gaan, word je bevestigd in het feit dat de controle blijkbaar onvoldoende is en dan krijg je dus nog meer controle. Dat hebben we nu een aantal keren gehad de afgelopen tijd, dat er gewoon wat bloopers zijn links en rechts en je ziet dat de controle enorm versterkt wordt. De vraag is dan of je de bloopers daarmee voorkomt, ik denk het juist niet.” Een medewerker change & IT Particulieren geeft aan: “Dat is de eigenheid van dit type organisatie van een verzekeraar. Het gaat over voorspelbaarheid, het gaat over beheersbaarheid, over lange termijn en lange termijn. Het gaat niet over snelheid, maar over zorgvuldigheid. Dat is ook iets wat ik heel vaak hoor, alleen maar over zorgvuldigheid. Het is geen ondernemende organisatie. Alles moet volgens bepaalde processen of afspraken.” Een medewerker klantcontact Particulieren zegt: “Ik denk dat als je verder wilt komen dat je risico's moet nemen. Alleen wij zijn er om risico's te beperken, tenminste heel veel regels binnen het bedrijf. Als ik kijk naar de aanloop richting beslissingen en hoe vaak een actuaaris of een jurist een interne regel noemt in plaats van datgene dat er echt in de regels of in de wet staat.” Deze logica botst met de opkomende logica van initiatief, vers bloed en nieuwe ideeën, ofwel ondernemerschap. Dit blijkt ook uit de uitspraak van een manager operations: “Ik heb bij het uitrollen van een nieuwe innovatieve werkwijze instructies gegeven aan een team bijvoorbeeld en toen kreeg ik de opmerking dat we bepaalde dingen moesten doen die niet transparant zijn en hier niet bij passen en je ziet dat deze groep dan erg in de oude denkwereld blijft, meer voor het kort gewin gaat en niet kan meedenken in nieuwe dingen.”

Verschillende belangen zijn volgens de respondenten in sommige gevallen zo sterk en tegenstrijdig dat intern ondernemerschap hieronder lijdt. De logica van de managers en medewerkers uit de primaire processen (klantcontact en sales) wijkt af van de logica van managers en medewerkers van

stafafdelingen als financieel, IT en actuariaat. Uit uitspraken van medewerkers en managers klantcontact blijkt dat zij de klant zoveel mogelijk centraal zetten. Een medewerker klantcontact Particulieren zegt: "Volgens mij hebben we één doel en dat is een klant goed bedienen." En ook een andere medewerker klantcontact Particulieren zegt: "Het komt niet altijd overeen als je vanuit de klant redeneert terwijl het bedrijf kijkt vanuit de cijfers. Bij ons staat klantbelang centraal en andere afdelingen hebben andere doelstellingen. Ofwel offertes afleveren of posten maken. Onze neuzen staan niet allemaal dezelfde kant op. Ieder heeft zijn eigen belang en ook iedere manager verdedigt zijn eigen afdeling." En een medewerker sales Particulieren zegt: "Net zoals productie binnen halen. De andere afdeling geeft vervolgens aan dat die dat niet wil want die wil bepaalde winst op producten. Die wil dus liever dat je even niet zoveel verkoopt. Dat is heel moeilijk want wat moet je nu zeggen tegen een klant. Ik wil het niet hebben."

### *Omgang met botsende logica's*

Binnen de business unit Particulieren reageren respondenten heel wisselend op botsende logica's. Alle strategieën voor omgang met deze logica's: compromis, vermijding /berusting, verzet en manipulatie worden ingezet. Er is geen strategie die overheerst.

Drie medewerkers van de business unit Particulieren geven aan overwegend compromissen te sluiten in een situatie met botsende logica's. Zo zegt een medewerkers klantcontact Particulieren: "Ik maak een afweging en kies wat de meeste bijdrage levert voor de klant." En een medewerker change & IT Particulieren zegt: "Soms ga je gewoon mee en denk je die persoon wil het niet en op een ander moment geef je tegengas."

Twee respondenten van de business unit Particulieren geven aan dat zij veelal vermijding / berusting als strategie voor omgang met botsende logica's inzetten. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de uitspraak van een medewerker financieel Particulieren: "Je lost het op, dan loop je vast en dan laat je het rusten, want het is teveel strijd."

Verzet wordt door drie respondenten van de business unit Particulieren ingezet als strategie. Zo zegt een manager klantcontact Particulieren: "Er zullen dan mensen zijn die het een slecht besluit vinden maar dan ga ik daarna wel de discussie aan. Ik denk dat dat je wel verder brengt. Je zult dan wel een keer op je snufferd gaan, dat zou best wel een keer kunnen gebeuren maar dat risico moet je dan maar nemen." En een medewerker sales geeft aan: "Je moet het echt afdwingen voordat je het gaat krijgen en je wordt niet zelf bevorderd om het beter te doen, toch ga ik ervoor en dwing de dingen af en laat het er niet bij zitten."

Twee respondenten van de business unit Particulieren gaan over tot manipulatie. Zo doet een projectleider Particulieren de uitspraak: "Ik ben dan pragmatisch genoeg om te denken ok ik ga hier op een later moment nog eens bij stilstaan om te kijken hoe ik dat richting de toekomst kan doen, alleen voor dat moment wil ik het resultaat bereiken en dan moet je gewoon zeggen dit is de manier en ik pas mijn eigen werkwijze aan. Ik ga dan vaak overcompenseren om zelf het extra stapje te nemen."



#### **4.2.2 Nationale-Nederlanden Zakelijk**

##### *Mate van intern ondernemerschap*

De respondenten van de business unit Zakelijk zijn duidelijk: intern ondernemerschap is absoluut onvoldoende ontwikkeld binnen de organisatie. Van de respondenten van Zakelijk (tien) geeft de helft van de respondenten namelijk aan dat intern ondernemerschap helemaal niet goed ontwikkeld is, de andere helft van de geïnterviewden zegt intern ondernemerschap niet goed ontwikkeld te vinden. Een van de respondenten een manager operations geeft aan dat intern ondernemerschap totaal niet goed ontwikkeld is, volgens deze respondent is er ook een duidelijk verschil tussen Particulieren en Zakelijk: "Ik zie een groot verschil tussen Particulieren en Zakelijk. Ik proefde bij Particulieren al veel meer het idee van er moet iets veranderen en hoe gaan WE dat doen. Terwijl het bij Zakelijk is van: wij gaan veranderen en zo gaan we dat doen en GIJ zult niet afwijken." Respondenten geven verder aan dat het genereren van ideeën wel van toepassing is, echter het promoten en implementeren van ideeën is niet of helemaal niet van toepassing. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het antwoord van een manager operations van Zakelijk: "Het moet niet bij ideeën blijven, maar daadwerkelijk ruimte om te proberen. Ik merk het bij mezelf ook dat ik ideeën aangeef en dat er geen geld, ruimte, tijd en middelen zijn om het uit te werken en dan gaat het kaarsje toch wel minder hard branden." Een medewerker sales Zakelijk geeft aan: "Nee, het is niet goed ingebed. De meeste doen 's morgens hun mail open, zien een hoop werk, gaan dat doen en daarna weer naar huis." Een andere manager operations Zakelijk zegt: "Nee, intern ondernemerschap is zeker niet goed ontwikkeld binnen de organisatie. Met name bij veel medewerkers en collega's van mij zou dat gedrag veel meer geïnitieerd kunnen worden."

##### *Antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen*

###### Beloning

Van de organisatie antecedenten die intern ondernemerschap blokkeren of stimuleren is beloning ook binnen NN Zakelijk het minst vaak genoemd. Minder dan de helft van de respondenten binnen Zakelijk doet een uitspraak over beloning. Deze respondenten geven allemaal aan dat er geen sprake is van beloning. Hierbij noemen zij met name beloning in de zin van bijzondere erkenning geven bij goede prestaties. Dit blijkt onder andere uit het citaat van een manager operations Zakelijk: "Er zit ook geen beloning achter. Mensen krijgen niet dat schouderklopje van wat lekker bezig." Een medewerker Change & IT Zakelijk zegt: "Deze methodiek van waardering en inspraak zie ik haast niet. Wanneer je mee kan denken en je ziet er ook dingen van terug en je krijgt er waardering voor, dan stimuleert het je om je volgende keer weer te doen."

###### Steun van het management

Van steun van het management voor intern ondernemerschap is binnen de business unit Zakelijk volgens de respondenten geen sprake. Acht respondenten binnen van Zakelijk vinden dat er geen sprake is van steun van het management om ondernemende handelingen te verrichten. Twee respondenten binnen Zakelijk vinden dat er totaal geen steun van het management is voor

ondernemerschap. Volgens een projectleider binnen Zakelijk staat het management niet open voor nieuwe ideeën, hij geeft aan: “Nieuwe ideeën worden snel de kop in gedrukt.” Een medewerker van change & IT Zakelijk zegt: “Wat ik ook wel merk is dat er een soort kloof ontstaat tussen hoger management en de werkvloer. Als je soms hoort hoe binnen het hoger management, maar ook teammanagers soms gepraat wordt over medewerkers die contact hebben met onze klanten en die dagelijkse business verrichten. Hoe daar soms over gesproken wordt: kleinerend of beperkingen enzo. En dan denk ik als je zo al over je eigen medewerkers denkt: wat voor een uitstraling heb je als organisatie dan richting je klant het vereist dat managers niet op een badinerende manier over hun medewerkers praten, maar juist zeggen ik ben maar een manager en jullie zijn de medewerker en mijn rol is alleen maar jullie helpen om ideeën in de organisatie voor elkaar te krijgen.” Een medewerker sales Zakelijk geeft aan dat er geen positieve houding is ten opzichte van het nemen van risico's: “Ze willen elke vorm van risico beperken en ze is de leiding. Dit soort trajecten duren veel te lang omdat er allemaal mensen zijn die hun eigen risico mijden de regels in hun hoofd hebben en daardoor worden heel veel mensen afgeremd om ondernemend bezig te zijn. Binnen dit bedrijf kun je beter risico's mijden dan nemen. Dat is zonde.”

#### Beschikbare tijd

Van het beschikbaar stellen van voldoende tijd is binnen de business unit Zakelijk geen sprake. Binnen Zakelijk vinden alle zes respondenten die de antecedent beschikbare tijd hebben aangehaald dat het ontbreken van beschikbare tijd intern ondernemerschap blokkeert. Een manager operations Zakelijk geeft aan: “Het gaat om percentages binnen doorlooptijden en mensen komen bij me met lijsten met doorlooptijden en focussen volledig op procenten in plaats van heb je binnen die procenten je werk goed gedaan en was de klant tevreden, is je werk afgekomen, heb je leuke reacties gehad.” En een medewerker change & IT Zakelijk zegt: “Het management zegt zo druk te zijn met andere dingen als plannen schrijven voor reorganisaties en achter de waan van de dag aan rennen, dat ze geen tijd nemen om dieper op voorstellen in te zoomen.”

#### Ondersteunende organisatiestructuur

Er is absoluut geen sprake van een ondersteunende organisatiestructuur binnen de business unit Zakelijk. Van de respondenten van Zakelijk die een uitspraak hebben gedaan over de ondersteunende organisatiestructuur (zes) zeggen vijf respondenten dat er totaal geen sprake is van een ondersteunende organisatie structuur. Uit de uitspraak van één respondent blijkt dat er geen sprake van is. Zo zegt een projectleider Zakelijk: “Maar zij (ondernemende collega's) worden heel erg belemmerd door zij-instromende stafafdelingen die niet bijdragen aan het primaire proces, maar de regels en procedures op orde moeten hebben en de procedures moeten naleven.” Regels en procedures overheersen zo blijkt uit de uitspraak van een manager operations Zakelijk: “Had nergens een vink gevraagd en had het gewoon geregeld in plaats van langs portfolioboard, stuurgroep, gremium x t/m y moet en er 40 smilies en krullen achter moeten, terwijl de controles alweer compleet achterhaald zijn en je het moment gemist hebt.”

### Autonomie / beoordelingsvrijheid

Ook is er absoluut geen sprake van autonomie / beoordelingsvrijheid binnen de business unit Zakelijk. Binnen Zakelijk hebben acht respondenten een uitspraak gedaan over de mate van autonomie / beoordelingsvrijheid in relatie tot intern ondernemerschap. Het algehele beeld dat hieruit naar voren komt is dat er geen tot helemaal geen (meer dan de andere helft van de respondenten) sprake is van autonomie / beoordelingsvrijheid binnen NN Zakelijk. Dit is volgens deze respondenten blokkerend voor intern ondernemerschap. Van ruimte en vrijheid is geen sprake, dit blijkt uit onder andere de volgende citaten: een manager operations Zakelijk: "Als ik kijk in de organisatie vind ik ook dat mensen eerder zijn afgerekend op gedrag dat anders was dan was besproken of verwacht, dan dat ze daarin zijn gemotiveerd en gestimuleerd. Ik vind dat deze organisatie eerder eenheidsworst karakteristieken vertoont dan steek je kop boven het maaiveld en kijk wat we nog meer zouden kunnen doen." Een medewerker sales Zakelijk geeft aan: "Voor belangrijkere beslissingen moet je hier langs zes of zeven loketten."

### *Botsende logica's*

Ook binnen de business unit Zakelijk geven de respondenten aan dat er sprake is van tegenstrijdige denk- en handelwijzen binnen Nationale-Nederlanden en dat dit een grote belemmering is voor de ontwikkeling van intern ondernemerschap. Hier wordt door de respondenten wederom expliciet aangegeven dat er binnen Nationale-Nederlanden een logica van controle, behoudendheid, voorspelbaarheid en stabiliteit heerst. Er is volgens hen sprake van conservatief gedrag waarbij angst en het vermijden van risico's een grote rol speelt. Een aantal respondenten spreken in dit kader zelfs van een oude manier van denken. Volgens de respondenten is dit blokkerend voor intern ondernemerschap. Een manager operations Zakelijk geeft aan: "Ik merk dat meer dan 50% vrij behoudend is binnen dit bedrijf. Medewerkers en collega managers willen graag alles bij het oude laten en vinden veranderingen lastig en zeker omdat vooral sinds 2008 dat we in de crisis zitten iedere verandering ook vaak iets negatiefs aan de personeelskant heeft. Het kwam door de cultuur bij NN in de beginjaren, we zaten altijd in zwaar weer qua achterstanden en voorraden, het ging dag in dag uit over hoe ga je de voorraden wegwerken en daar krijg je een soort controlfreak-achtige situatie door." Een manager klantcontact Zakelijk geeft aan: "Alleen in dit team zitten ook veel mensen die al van oudsher bij NN werken en toch ook heel vaak vanuit oude processen en producten blijven nadenken en dat vind ik dan wel een gemiste kans. Ik denk dan denk even verder vanuit de klant en vanuit een nieuw product." Een medewerker change & IT Zakelijk geeft aan: "Behoudendheid is voor mij dat mensen vooral niet zelf met iets nieuws kunnen komen, vooral uitvoering geven aan wat er op dat moment aan opvattingen binnen de organisatie heerst. Behoudendheid in de vorm van zit je met managers bij je senior manager en de senior manager heeft een bepaald beeld en dan wordt het niet gestimuleerd om discussie te hebben. Het is continue het voeden van bestaande verhoudingen."

Tevens blijkt ook uit de uitspraken van de respondenten binnen de business unit Zakelijk dat de logica van de managers en medewerkers uit de primaire processen (klantcontact en sales) afwijkt van de logica van managers en medewerkers van stafafdelingen als financieel, IT en actuarieel. Dit is eveneens blokkerend voor de ontwikkeling van intern ondernemerschap binnen de organisatie. Zo

zegt een projectleider Zakelijk: "Wat je merkt is dat er verschillende disciplines en dus verschillende invalshoeken zijn binnen de organisatie, zoals de staf afdelingen, de primaire processen, de IT kant en de finance en risk. En daar ontstaat nu al fragmentatie. De primaire processen en zeker als het gaat om commercie en sales zijn zij zeker al ondernemend. Maar zij worden heel erg belemmerd door zij instromende stafafdelingen die niet bijdragen aan het primaire proces, maar de regels en procedures op orde moeten hebben en de procedures moeten naleven. Dit is nu eenmaal de huidige modus van de organisatie is."

Een medewerker financieel Zakelijk legt uit: "Ik wil van deze projecten weten hoe en wat. Wat gaat er gebeuren, wat is de invloed op het budget, welke mensen zitten er aan het stuur, met wie krijg je te maken. Ik wil dit weten omdat het mij kan raken, het gaat op mijn pad komen op het moment dat ik als controller van een club zie dat er kosten gemaakt worden voor iets waar je misschien anders niets zou afweten. Ik wil dan weten waarom wordt dat gedaan, waar komt dat vandaag, is daar goedkeuring voor gegeven." En een medewerker sales Zakelijk geeft aan: "Ik denk dat het te maken heeft met een stuk interpretatie van wetgeving en andere invloeden uit de markt. We hebben natuurlijk dat hele woekerpolis verhaal gehad. De DNB en de AFM die overal bovenop zitten en dat bepaalde machtige organen zoals actuariaten, risk, juridisch advies dusdanig veel te vertellen hebben en een bijzondere stem hebben binnen dit bedrijf dat iedereen zich daarna moet schikken of het nou terecht is of niet."

#### *Omgang met botsende logica's*

Binnen de business unit Zakelijk is het opmerkelijk dat veel respondenten overgaan tot vermijding / berusting als strategie. Meer dan de helft van de respondenten van de business unit Zakelijk geeft aan dat zij veelal vermijding / berusting als strategie voor omgang met botsende logica's inzetten. Uit de uitspraak van een projectleider Zakelijk blijkt dat deze zich ontdoet van institutionele betrokkenen: "Ik zie om me heen dat wanneer je na drie keer zo'n traject gestart bent dat weer in procedurele en budget problemen verzandt en dat er alleen maar mensen zijn die aangeven dat het niet kan dat je dan stopt met het ondernemend gedrag vertonen."

Slechts één respondent van Zakelijk blijkt over te gaan op het sluiten van compromissen bij botsende logica's. Deze manager operations geeft aan: "Soms heb ik een bord voor mijn kop en ga ik net zo lang door totdat ik wel de juiste mensen heb gevonden. Maar op het moment dat je zelf tegen je eigen hiërarchische lijnen aan loopt is het wel een probleem en dan is het of toch overtuigen of er moet een goede onderbouwing zijn. Als ik uitleg krijg waarom dingen gestrand zijn, dan is het goed en dan parkeer ik het. Wellicht is er over twee of drie jaar wel ruimte."

Verzet wordt door drie respondenten ingezet als strategie. Dit blijkt onder andere uit de uitspraak van een medewerker operations Zakelijk: "Als ik iets wil regelen dan regel ik het, linksom of rechtsom het moet me dan lukken. Mijn collega's hadden wel veel weerstand, en ik merkte echt dat zij een hele andere denkwijze hebben."

Uit de uitspraken van de respondenten van de business unit Zakelijk blijkt dat er geen respondenten zijn die overgaan tot manipulatie als strategie voor omgang met botsende logica's.

### **4.2.3 Overige bevindingen**

Zowel binnen de Business Unit Particulieren als binnen de Business Unit Zakelijk is de reorganisatie en de baanonzekerheid aangehaald. Uit de uitspraken van de respondenten blijkt dat dit een factor die leeft. Er werden uitspraken gedaan als die van een manager operations Zakelijk: “We worden geregeerd door adviesaanvragen, reorganisaties en kostenbesparingen.” En die van een medewerker financieel Particulieren: “Ik denk weldegelijk dat mensen wel uitkijken om een strijd te voeren. En helemaal in een tijd waar baanonzekerheid wat groter is.” En een medewerker sales Particulieren: “De reorganisatie blokkeert momenteel intern ondernemerschap. Dat is een grote domper. Het houdt veel tegen en iedereen zit in een afwachtende houding. Omdat die duidelijkheid pas heel laat wordt verschaft doet eigenlijk niemand er iets mee.”

#### 4.2.4 Samenvatting

Uit de empirie blijkt dat intern ondernemerschap binnen de business unit Nationale-Nederlanden Particulieren, ondanks dat er voor dit onderwerp sinds 2011 veel aandacht is, matig tot onvoldoende goed ontwikkeld is. Daarentegen blijkt uit de antwoorden van de respondenten van de business unit Zakelijk dat intern ondernemerschap daar in zwaar onvoldoende mate is ontwikkeld. Een van de respondenten die recent voor de business unit Zakelijk is gaan werken en daarvoor bij Particulieren werkzaam was, geeft expliciet aan dat er een groot verschil tussen de units waarneembaar is. Particulieren blijkt al verder te zijn in de ontwikkeling van intern ondernemerschap. Wat overeenkomstig is voor beide business units is dat het gevoel bestaat dat er voldoende ideeën gegenereerd worden, maar dat intern ondernemerschap met name onvoldoende ontwikkeld is vanwege het uitblijven van het daadwerkelijk realiseren van ideeën. Bij Particulieren worden ideeën in sommige gevallen wel gerealiseerd en binnen Zakelijk eigenlijk vrijwel niet.

Uit de interviews, observaties en documentenanalyse blijkt dat intern ondernemerschap onvoldoende is ontwikkeld vanwege een tweetal aspecten. Enerzijds het in onvoldoende mate aanwezig zijn van de organisatie antecedenten beloning, steun van het management, beschikbare tijd, ondersteunende organisatiestructuur en autonomie / beoordelingsvrijheid. Anderzijds door de aanwezigheid van sterk heersende logica die botsen met de logica van intern ondernemerschap. Botsende logica's en de omgang hiermee spelen volgens de respondenten dan ook een belangrijke rol.

|                                     | <b>Particulieren</b> | <b>Zakelijk</b> |
|-------------------------------------|----------------------|-----------------|
|                                     | score                | score           |
| <b>Intern ondernemerschap</b>       | <b>+/-</b>           | <b>-/-</b>      |
| Beloning                            | <b>+/-</b>           | -               |
| Steun van het management            | -                    | -               |
| Beschikbare tijd                    | -                    | -               |
| Ondersteunende organisatiestructuur | -                    | <b>-/-</b>      |
| Autonomie / beoordelingsvrijheid    | -                    | <b>-/-</b>      |

Tabel 4.1: Mate waarin de respondenten aangeven dat de betreffende antecedent een blokkade of stimulans vormt voor de mate van intern ondernemerschap

Uit de hierboven staande tabel blijkt dat het antecedent beloning in beperkte mate aanwezig is bij de business unit Particulieren. Bij de business unit Zakelijk daarentegen is deze antecedent geheel afwezig. Bijzondere erkenning en een extra uitdaging bij goede prestaties zijn volgens de respondenten belangrijk maar niet het belangrijkste. Over deze antecedent is door de respondenten het minst vaak een uitspraak gedaan.

Het antecedent steun van het management daarentegen is volgens zowel de respondenten van Particulieren als de respondenten van Zakelijk erg belangrijk bij de ontwikkeling van intern ondernemerschap. Binnen beide business units is hier echter op dit moment geen sprake van. Over

het algemeen geven respondenten namelijk bijvoorbeeld aan geen mandaat te krijgen voor besluitvorming en wordt de ontwikkeling van hun ideeën niet aangemoedigd.

Beschikbare tijd is binnen beide business units volgens de respondenten afwezig. Hoewel niet alle respondenten hier een uitspraak over doen blijkt wel dat er zowel binnen Particulieren als binnen Zakelijk sprake is van een hoge werkdruk en weinig tijd om buiten kaders te denken.

Van een ondersteunende organisatiestructuur, zo blijkt uit de uitspraken van de respondenten van de business unit Zakelijk, is absoluut geen sprake. Zo zijn er veel regels en procedures en is er sprake van diepgaande prestatieomschrijvingen. Binnen de business unit Particulieren zijn de respondenten met betrekking tot deze antecedenten milder, ze geven aan dat er geen sprake is van een ondersteunende organisatiestructuur.

Met betrekking tot het antecedent autonomie / beoordelingsvrijheid kan gezegd worden dat deze binnen Particulieren in onvoldoende en binnen Zakelijk zwaar onvoldoende van toepassing is. Respondenten zeggen bijvoorbeeld geen ruimte te voelen om eigen beslissingen te kunnen. Binnen Zakelijk komt ook heel duidelijk naar voren dat gemaakte fouten tot consequenties leiden. Dit draagt in negatieve zin bij aan autonomie / beoordelingsvrijheid.

Wat uit de empirie heel duidelijk naar voren komt is dat er binnen Nationale-Nederlanden sprake is van botsende logica's. Zowel binnen de business unit Zakelijk als binnen de business unit Particulieren wordt door de respondenten expliciet aangegeven dat er binnen Nationale-Nederlanden een logica van controle, behoudendheid, voorspelbaarheid en stabiliteit heerst. Er is volgens hen sprake van conservatief gedrag waarbij angst en het vermijden van risico's een grote rol speelt. Een aantal respondenten spreken in dit kader zelfs van een oude manier van denken. Deze logica botst met de opkomende logica van vers bloed, initiatief ofwel ondernemerschap, waarbij juist een positieve houding ten opzichte van risico's moet heersen. Zowel de omgeving als de organisatie vraagt twee tegengestelde dingen. De omgang met deze botsende logica's verschilt tussen de onderzochte business units.

Opvallend is dat uit de uitspraken van medewerkers van de business unit Zakelijk relatief vaak (in meer dan de helft van de gevallen) blijkt dat zij kiezen voor vermindering / berusting als omgangsstrategie met botsende logica's. Over het algemeen blijkt uit de antwoorden dat respondenten niet meer de moeite nemen om nog in te gaan tegen de heersende logica. Wanneer zij tegen een tegenstrijdige vraag aan lopen, laten ze het rusten. Wellicht, zo zeggen zij wordt er op een later tijdstip weer iets mee gedaan. Binnen de business unit Particulieren daarentegen kiezen slechts een heel miniem aantal respondenten voor deze strategie. De respondenten van de business unit Particulieren zeggen vaker voor het sluiten van een compromis, manipulatie of zelfs verzet te gaan. Dit is een groot verschil tussen beide business units.

## **5. Discussie en conclusie**

### **5.1 Discussie**

In dit onderzoek is een contrasterende casestudie uitgevoerd tussen de business unit NN Particulieren en de business unit NN Zakelijk. Binnen de business unit Particulieren wordt intern ondernemerschap actief uitgedragen, echter is het nog steeds in matig tot onvoldoende mate ontwikkeld binnen deze business unit. Binnen de business unit Zakelijk is intern ondernemerschap niet actief uitgedragen. Hier is de mate van intern ondernemerschap aangemerkt is zwaar onvoldoende. De relatie tussen de mate van intern ondernemerschap, de antecedenten die intern ondernemerschap stimuleren en de omgang met botsende logica's zijn onderzocht.

De uitkomsten met betrekking tot de organisatie antecedenten die intern ondernemerschap stimuleren of blokkeren zijn grotendeels in overeenstemming met heersende opvattingen binnen de bestaande literatuur. Uit de literatuur is namelijk gebleken dat er een vijftal organisatie antecedenten zijn die intern ondernemerschap kunnen bevorderen. Uit de empirie zijn deze antecedenten eveneens naar voren gekomen. Echter is het opmerkelijk dat het antecedent beloning in zeer beperkte mate is aangehaald, terwijl deze in de literatuur weldegelijk een prominente rol heeft. Bij intern ondernemerschap werkt het antecedent beloning weliswaar anders dan bij ondernemerschap echter zijn theoretici in bestaande literatuur het erover eens dat dit minstens zo belangrijk is bij intern ondernemerschap. Een mogelijke verklaring voor het feit dat deze antecedent minder sterk naar voren is gekomen in dit onderzoek is de reorganisatie die in de periode 2013-2014 bij Nationale-Nederlanden gaande is. Een groot aantal respondenten heeft aangegeven dat de huidige baanonzekerheid een belangrijke invloed op hun doen en laten heeft. Zo vertelden een aantal respondenten dat beloning in de zin van waardering of promotie niet van toepassing is in de huidige tijd van bezuinigingen. Dat de reorganisatie een mogelijke verklarende factor is, kan hier dus uit opgemaakt worden, echter wat exact de relatie is en hoe deze tot uitdrukking komt zou in nader onderzoek bekeken moeten worden.

### **Bijdrage aan de literatuur**

Het spanningsveld dat is onderzocht in dit onderzoek, namelijk de relatie tussen botsende logica's en intern ondernemerschap, is niet eerder in kaart gebracht in de bestaande academische literatuur. Hornsby e.a. (2002) stellen dat de mate van intern ondernemerschap binnen een organisatie verhoogd kan worden door enkel te werken aan de vijf organisatorische elementen die intern ondernemerschap kunnen bevorderen. Uit dit onderzoek blijkt dat zij met enkel deze weergave van de antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen te kort door de bocht gaan. Deze bestaande theorieën zien namelijk over het hoofd dat er sprake kan zijn van strijdende krachten. De strategieën voor omgang met deze strijdende krachten ofwel botsende logica hebben zo blijkt uit deze studie een



sterk modererend effect op de relatie tussen de antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen en de mate van intern ondernemerschap.

Aan de andere kant bestaat er ook een lacune in de institutionele theorie. Oliver (1991) geeft een goede weergave van de omgang strategieën met botsende logica en Pache & Santos (2010) doen een poging om inzichtelijk te maken in welke situatie je over zou moeten gaan tot welke strategie. Echter is in hun uitwerking met name ingezoomd op de kans op goedkeuring van een bepaalde strategie. Uit dit onderzoek blijkt dat dit juist niet van belang is. Een strategie met de minste kans op goedkeuring kan het meest effectief zijn in een situatie waarin je intern ondernemerschap wilt realiseren.

Dit onderzoek vormt een eerste verkenning naar de relatie tussen de ondernemerschapsliteratuur en de institutionele theorie. De uitspraken zijn van toepassing in de financiële sector. Echter zal er nader onderzoek gedaan moeten worden naar andere sectoren en naar diepgaandere verbanden. Maar dat er een invloed is, is duidelijk.

Uit de empirie is gebleken dat er inderdaad in sterke mate sprake is van tegenstrijdige eisen waarmee Nationale-Nederlanden wordt geconfronteerd. Enerzijds heerst de logica van behoudendheid en onzekerheidsvermijding en anderzijds vraagt zowel de interne organisatie als de omgeving om innovatief gedrag waarbij het nemen van risico's onvermijdelijk is. Een opvallende uitkomst van dit onderzoek is dat bepaalde strategieën voor omgang met botsende logica's een grotere impact hebben op het remmen van intern ondernemerschap dan andere. De strategie vermijding / berusting remt namelijk intern ondernemerschap meer dan andere strategieën. Uit de theorie blijkt dat de kans op goedkeuring van de reactie op deze strategie het hoogst is. Het is dan ook niet raar dat veel mensen binnen de business unit Zakelijk overgaan tot deze strategie. Echter zo blijkt uit de antwoorden van de respondenten, beperkt dit juist intern ondernemerschap. Deze meest passieve responsstrategie kan drie vormen aannemen: het gevolg van een gewoonte, uit bewuste of onbewuste imitatie van institutionele modellen of vrijwillige naleving van institutionele eisen. Vermijding kan bereikt worden door symbolische naleving of het vermijden van het domein waarbinnen de druk wordt uitgevoerd. Een verklaring voor het feit dat deze strategie de overhand heeft binnen de business unit Zakelijk kan zijn dat de heersende logica hier overeenkomt met deze passieve responsstrategie. Mensen zijn het niet gewend om dingen anders te doen. Eveneens is het opmerkelijk dat vrijwel alle respondenten met een dienstverband langer dan 20 jaar voor deze strategie kiezen. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor hun reactie die blijft bij de heersende logica.

De samenhang en afhankelijkheid tussen de ondernemerschaps- en institutionele literatuur komt in dit onderzoek naar voren. Een organisatie kan de organisatie antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen namelijk nog zo goed ontwikkelen, als deze organisatie niet in staat is om te gaan met botsende logica's, zal de ontwikkeling van intern ondernemerschap worden belemmerd. Hierbij is het wel belangrijk om na te gaan in hoeverre dit daadwerkelijk een nieuwe zienswijze betreft. In de contingentietheorie bijvoorbeeld wordt weliswaar onder andere benamingen naar een vergelijkbaar fenomeen gekeken. Zo brengt Volberda (2004) in zijn boek: De Flexibele Onderneming het gebrek

aan fit tussen de interne en externe omgeving in kaart. Voor organisaties die te kampen hebben met tegengestelde vragen is het aldus zijn beschrijving van belang om over te gaan tot een meer flexibele structuur. Eveneens belicht de organsatietheorie dit onderwerp. Een nader onderzoek naar cultuur zou uitkomst kunnen bieden. Al ligt het wel in de lijn der verwachtingen dat de situatie die zich bij Nationale-Nederlanden voordoet ook van toepassing is binnen andere financiële dienstverleners met een dergelijke omvang. Zij hebben immers veelal met dezelfde institutionele spelers als een AFM en DNB te maken.

Uit dit onderzoek blijkt dat het verband tussen de antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen en de mate van intern ondernemerschap verklaard kan worden door de strategieën voor omgang met botsende logica's. Ook blijkt dat vermijding / berusting een negatieve invloed heeft op de mate van intern ondernemerschap. Echter bepaalde elementen, zoals de impact van compromis, verzet en manipulatie schieten te kort. Een aantal fenomenen is niet direct te verklaren. Wellicht dat de contingentietheorie of organisatietheorie hier soelaar zouden kunnen bieden.

Het spanningsveld tussen institutionele theorie en de ondernemerschapstheorie maakt het onderzoek interessant. Echter kent dit ook zwaktes. Binnen de institutionele literatuur gaat het namelijk veelal over het isomorfisme, mensen doen steeds hetzelfde. De focus ligt op regels, procedures en beleid. De theorie is in beperkte mate in staat om veranderingen te verklaren en gaat niet uit van beweging bij de actoren zelf. Wie weet is er zelfs sprake van een botsende logica's tussen de ondernemerschap theorie en de institutionele literatuur. Toch is er gekozen voor deze theorie omdat het juist een perspectief is dat van toepassing is bij Nationale-Nederlanden, het gaat om structuur, routine en voorspelbaarheid. Andere verklaringmodellen als de contingentietheorie zijn daarom niet gekozen, maar kunnen wellicht wel interessant zijn voor vervolgonderzoek.

## **5.2 Beperkingen**

In dit onderzoek zijn twee contrasterende cases binnen één bedrijf onderzocht. Hoewel de onderzochte business units decentraal georganiseerd zijn en eveneens allebei eigen statutaire verplichtingen hebben, rapporteren zij aan dezelfde groep (ING Verzekeren EurAsia). Het referentiekader is daardoor mogelijk beperkter dan wanneer bijvoorbeeld gekozen was voor het onderzoeken van contrasterende cases tussen verschillende bedrijven. Een andere beperking die het onderzoek binnen een bedrijf met zich meebrengt is dat er uiteindelijk sprake is van een en dezelfde leider in de top. Door de decentralisatie en statutaire scheiding is het beperkter echter er blijft vanwege het gezamenlijk leiderschap een culturele invloed van toepassing.

Op voorhand was het de verwachting dat in dit onderzoek sterk contrasterende casussen behandeld zouden worden. Binnen NN Particulieren was immers al geruime periode veel aandacht voor de ontwikkeling van intern ondernemerschap. Zowel uit uitspraken op het Intranet als bij monde van het Senior Management van Particulieren bleek dat intern ondernemerschap al vele malen beter ontwikkeld zou zijn dan binnen de rest van de organisatie. Gedurende het onderzoek bleek dit echter genuanceerder te zijn. Er is dan ook geen sprake van een best en worst case, maar van een casus

waarin intern ondernemerschap matig tot onvoldoende versus een cases waarin intern ondernemerschap zwaar onvoldoende ontwikkeld is. De uitspraken die op basis van dit onderzoek zijn gedaan zijn dan ook iets minder stellig dan wanneer er sprake was geweest van een groter contrast.

Binnen dit onderzoek is ervoor gekozen om vooral ingezoomd op intern ondernemerschap in de zin van het genereren van innovatieve ideeën, zien van kansen en nemen van risico's om een positieve bijdrage te leveren aan het creëren van waarde voor de organisatie door medewerkers van de organisatie. Er is in mindere mate aandacht besteed aan de meer drastische vorm van ondernemerschap namelijk corporate venturing. Het organiseren van structuren, events, spin-offs of aparte labs zou, mits op de juiste manier ingezet, soelaas kunnen bieden. Dit is dan ook interessant om mee te nemen in een vervolgonderzoek.

Een andere mogelijke beperking is de objectiviteit. De onderzoeker is namelijk zelf werkzaam binnen de onderzochte organisatie. Om de objectiviteit zo hoog mogelijk te maken is member validatie toegepast. Bij het uitvoeren van de data analyse hebben drie individuele personen (waarvan twee personen niet werkzaam zijn binnen de organisatie) de exercitie uitgevoerd. Hierna zijn de individuele uitkomsten bij elkaar gebracht. Dit is gedaan om ervoor te zorgen dat de citaten en scores door meerdere mensen op dezelfde manier worden gezien en onderkent. De interpretatie en analyse is niet gebaseerd op één, maar meerdere onderzoekers.

### 5.3 Conclusie

De centrale onderzoeksvraag is: Met welke strategie kan een financiële dienstverlener de logica van intern ondernemerschap succesvol doorvoeren wanneer deze botst met de heersende logica van onzekerheidsvermijding / behoudendheid?

De institutionele omgeving van een financiële dienstverlener bestaat grofweg uit:

- medewerkers (die onder andere behoefte hebben aan trots, salaris, voldoening en waardering);
- de overheid en toezichthouders (die kijken of de organisatie zich aan de regels houdt en controleren of het product goed is);
- aandeelhouders (die focussen op winst; klanten die goede producten tegen een redelijke prijs wensen);
- leveranciers (en daarbij gaat het erom dat de organisatie een betrouwbare, goed betalende afnemer is);
- distributiepartijen (die zich afvragen of het product tijdig, foutloos en goed is en of er voldoende te verdienen is).

Binnen dit hele speelveld is momenteel de heersende gedachte *wantrouwen*. De opkomende logica, een logica die deze cyclus zou kunnen doorbreken, is die van initiatief, vers bloed ofwel ondernemerschap. De factoren die bij ondernemerschap belangrijk zijn: beloning, steun van het management, autonomie / beoordelingsvrijheid, ondersteunende organisatie structuur en beschikbare tijd vragen allemaal om *vertrouwen*. Nationale-Nederlanden is net als de rest van de financiële sector,

geboeid. Geboeid door het wantrouwen en de voortdurende debacles. In de afgelopen jaren lijkt de spiraal verder dalende te zijn. De heersende logica van wantrouwen is sterk en botst hevig met de opkomende logica van vertrouwen.

Uit dit onderzoek is gebleken dat een organisatie voor de invoering van succesvol intern ondernemerschap de organisatie antecedenten: beloning, steun van het management, beschikbare tijd, ondersteunende organisatiestructuur en autonomie / beoordelingsvrijheid moet bevorderen. Dit blijkt uit bestaande literatuur en is grotendeels ook naar voren gekomen in dit onderzoek. Wat echter niet eerder onderzocht is en wel in dit onderzoek naar voren is gekomen, is een situatie waarin botsende logica's een grote rol spelen. Binnen Nationale-Nederlanden heerst een bestaande logica van controle, behoudendheid, voorspelbaarheid en stabiliteit. Er is sprake van conservatief gedrag waarbij angst en het vermijden van risico's een grote rol speelt. Gedetailleerde beschrijvingen, regels en procedures vormen bewust en onbewust de overhand binnen deze organisatie. Deze logica botst met de opkomende logica van initiatief, vers bloed ofwel de logica van intern ondernemerschap, waarbij juist een positieve houding ten opzichte van risico's gevraagd is. Zowel de omgeving als de organisatie stelt twee tegengestelde vragen.

Veel belangrijker dan ook is dat uit dit onderzoek blijkt dat een organisatie die in hoge mate geconfronteerd wordt met deze zogenaamde botsende logica's en waarbij de meest gekozen strategie voor omgang met deze botsende logica's vermeden / berusting is, sprake is van een nog sterkere belemmering bij het uitvoeren van ondernemende handelingen. Deze meest passieve strategie voor omgang met botsende logica's zorgt namelijk voor veel opgekropte gevoelens en een afgevlakte houding van medewerkers. Dit blokkeert de ontwikkeling van intern ondernemerschap. Wanneer medewerkers hoofdzakelijk overgaan op de strategie van verzet, blijkt dat dit een positief effect heeft op de relatie tussen de antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen en de mate van intern ondernemerschap. Wanneer medewerkers regels betwisten en de bronnen van institutionele druk aanvallen is dit positief voor het ontplooiën van ondernemende handelingen. De relatie tussen de antecedenten die intern ondernemerschap bevorderen en de mate van intern ondernemerschap wordt positief gemodereerd door de omgang strategie verzet in een situatie waarin botsende logica's een rol spelen. Nationale-Nederlanden, maar ook de financiële dienstverlening zal over moeten gaan tot verzet. Alleen wanneer zij breken met de huidige sociaal sterk geaccepteerde logica en dus overgaan tot verzet, zal het weer boeiend worden. Van geboeid, naar boeiend!

#### **5.4 Aanbevelingen**

Hieronder volgen praktische aanbevelingen voor het management voor de ontwikkeling van intern ondernemerschap binnen Nationale-Nederlanden. Daarnaast volgen aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

##### **Praktische aanbevelingen**

- Managers en medewerkers van Nationale-Nederlanden: ga regels betwisten en bronnen van institutionele druk aanvallen. Verzet blijkt een juiste omgang strategie voor een omgeving met botsende logica's waarin intern ondernemerschap ontwikkeld moet worden. Bekijk het eens als

het volgt: Als je blijft doen wat je altijd al deed, krijg je wat je altijd al kreeg. Of is het zelf krijg je steeds minder dan wat je altijd kreeg? Het is goed om een kritische houding aan te nemen richting regels en procedures. Maak het maar bespreekbaar en wandel in bepaalde gevallen eens een nieuwe route. Juist in deze periode van onzekerheid zijn wij mensen in staat om creatieve dingen te bedenken en patronen te doorbreken. Neem een positieve houding aan, zie er de uitdaging in en ga het gewoon doen!

- Managers, creëer het vertrouwen dat medewerkers nodig hebben om de ideeën die zij genereren te delen, ontwikkelen en implementeren. Jullie hebben het voorrecht dit hele proces te mogen faciliteren. Pak deze kans en ga de ontdekkingsreis aan! Verlaat gebaande paden en neem risico's. Ten opzichte van met name mandaat voor besluitvorming, houding ten opzichte van het nemen van risico's en het belang dat gehecht wordt aan overschrijding van afdelings- en functiegrenzen is veel winst te behalen. Als meer kennis en inzicht extra steun kan bieden, ga dan voor training en coaching. Ook inzichten van buitenaf zijn hierbij van belang. Het is leuk en verfrissend om met vrienden, kennissen op een verjaardag of in een kroeg eens aan andere die innovatief geweest zijn te vragen hoe zij dit bereikt hebben en deze tips zelf ook te proberen. Het zit hem ook in de kleine dingen. We kunnen het allemaal, het is een kwestie van opstellen voor en opzoek gaan naar. Start de zoektocht vandaag nog en u zult meer plezier uit uw werk halen!
- Het zou goed zijn om in sommige gevallen de hoge mate van formalisering los te laten. Standaard procedures, nauwkeurige werkbeschrijvingen en diepgaande prestatieomschrijvingen hebben nu de overhand en moeten voor het bevorderen van intern ondernemerschap juist worden vermeden. Ga met elkaar in gesprek om te kijken wanneer formalisering daadwerkelijk waarde toevoegt. Zijn we procedures aan het volgen om de procedure of welk doel heeft het? Een meer flexibele organisatie zorgt voor een organisatiestructuur die bevorderlijker is voor intern ondernemerschap. Het management van Nationale-Nederlanden kan ervoor zorgen dat doorstroming van informatie beter plaats kan vinden. Dit kan onder andere bewerkstelligd worden door gezamenlijke doelstellingen zoveel mogelijk na te streven in plaats van ieder voor zich.
- Fouten maken is goed! Leren is vallen en opstaan. Voor innovatief werkgedrag onder medewerkers is het van belang om bevoegdheid te hebben om zelf beslissingen te kunnen en mogen nemen zonder direct gestraft te worden voor mogelijke fouten. Managers binnen Nationale-Nederlanden kunnen dit bereiken door medewerkers meer ruimte te geven. Zij kunnen hen beslissingen laten nemen en juist fouten laten maken om deze indien nodig samen te bekijken en de medewerkers aan te moedigen voor het initiatief dat ze hebben genomen. Indien nodig kunnen managers zelf helpen en bijspringen, maar in geen geval is het nodig om gemaakte fouten bestraffen. De angst voor het maken van fouten zal dan snel verdwijnen.
- Het inzicht in de gehele keten is essentieel. Wanneer alle medewerkers en managers de stip op de horizon zien en de gehele keten inzichtelijk hebben, weten ze waar ze het voor doen. Het stukje dat zij dagelijks oppakken krijgt dan ineens zoveel meer betekenis en is zoveel boeiender. De handen ineen slaan, het liefst zelf binnen de gehele financiële sector kan een kentering van de huidige situatie veroorzaken.

- Het is de kunst om niet puur en alleen te sturen op het stimuleren van de organisatie antecedenten die intern ondernemerschap kunnen stimuleren zonder iets aan de botsende logica's te gaan doen. Nationale-Nederlanden kan heel veel tijd, energie en middelen besparen door mensen niet te laten berusten of vermijden, maar hen juist aan te moedigen en te stimuleren om zich actief aan te dragen. Dat ze niet schromen om hun ongenoegen, frustratie of onbegrip om om te gaan met tegenstrijdige krachten vermijden of erin berusten, maar het juist blijven aankaarten. Dan zal er een kanteling plaats vinden van dingen vermijden of erin berusten naar dingen ter sprake brengen en ze ook daadwerkelijk oppakken. Hierin is ook een belangrijke taak weggelegd voor de directie. De directie kan hierin een koers bepalen, mensen vertrouwen en richting meegeven en dit vervolgens ook blijven aanmoedigen. Zo kan NN van geboeid naar boeiend!

### **Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

In dit onderzoek is een eerste verkenning gedaan in het kader van het in kaart brengen van de relatie tussen de omgang met botsende logica's en intern ondernemerschap. De gebleken verbanden zouden in een nader onderzoek verder onderzocht kunnen worden, waardoor eventuele verbanden nauwkeuriger in kaart gebracht kunnen worden. Dit zou gedaan kunnen worden met behulp van een kwantitatief onderzoek.

Er is in dit onderzoek weinig aandacht geweest voor new business venturing, echter is dit wel een belangrijk onderdeel van intern ondernemerschap. Uit de empirie is gebleken dat pogingen om een nieuwe venture op te zetten in veel gevallen niet slagen. Toch zou het een uitweg kunnen bieden. Deze industrie zit zo vast in zijn huidige stramien. Wellicht is het zelfs aan het einde van zijn levenscyclus. Om te overleven kan het mogelijk een oplossing zijn om een nieuwe cyclus te starten. Venturing kan soelaas bieden.

Tot slot is het erg interessant om de geconstateerde bevinding inzake de reorganisatie nader te onderzoeken. Maakt dit mensen ondernemender of juist niet? Het kan interessant zijn voor een organisatie om meer over de beweegredenen in relatie tot intern ondernemerschap te weten. Wellicht maakt deze situatie juist dat mensen veel voor je bedrijf kunnen betekenen.

## 6. Bibliografie

- AFM, 2012. *www.afm.nl*. [Online] Available at: HYPERLINK "<http://www.afm.nl/nl/over-afm/thema/klantbelang-centraal/uitleg/consequenties-fo.aspx>" <http://www.afm.nl/nl/over-afm/thema/klantbelang-centraal/uitleg/consequenties-fo.aspx> [Accessed 18 December 2012].
- Anon., 1999. In Pinchot, G. & Pelleman, R. *Intrapreneuring in action: a handbook for business innovation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Antonicic, B., 2007. Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data*, 107(3), pp.309-25.
- Antonicic, B. & Hisrich, R., 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business Venturing*, 16, pp.495-527.
- Antonicic, B. & Hisrich, R.D., 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 1(10), pp.7-24.
- Antonicic, B. & Hisrich, R.D., 2004. Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), pp.518-50.
- Barley, R. & Tolbert, P.S., 1997. Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18(1), pp.93-117.
- Battilana, J. & Dorado, S., 2010. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), pp.1419-40.
- Berger, P.L. & Luckmann, T., 1967. *The social construction of reality*. New York: Doubleday.
- Beurs, 2012. *www.beurs.nl*. [Online] Available at: HYPERLINK "<http://www.beurs.nl/nieuws/binnenland/3177331/update-ing-versnelt-reorganisatie-nationale-nederlanden>" <http://www.beurs.nl/nieuws/binnenland/3177331/update-ing-versnelt-reorganisatie-nationale-nederlanden> [Accessed 18 December 2012].
- Birkinshaw, J. & Gibson, C., 2004. Building Ambidexterity Into an Organization. *MITSloan Management Review*, 45(4), pp.47-55.
- Bryman, A. & Bell, E., 2011. Business Research Methods. In., ed. *Business Research Methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press. p.808.
- Burgelman, R.A., 1983. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. *Management Science*, 29(12), pp.1349-64.
- Burgelman, R.A., 1985. Managing the new venture division: research findings and implications for strategic management. *Strategic Management Journal*, 6(1), pp.39-54.
- Burgelman, R.A. & Sayles, L.R., 1986. Inside Corporate Innovation. In *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial Skills*. New York: Free Press.
- Carrier, C., 1994. Intrapreneurship in large firms and SMEs: a comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), pp.54-61.
- Christensen, K.S., 2005. Enabling intrapreneurship: the case of a knowledge-intensive industrial company. *European Journal of Innovation management*, pp.305-22.
- Churchill, N.C., 1992. Research issues in entrepreneurship. In D.L. Sexton & J.D. Kasarda, eds. *The State of the Art of Entrepreneurship*. ed. Boston: PWS-KENT. pp.579-96.



- Corbin, J. & Strauss, A., 2008. Elaborating the Analysis. In *Basics of qualitative reearch: techniques and procedures for developing grounded theory*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications. pp.195-229.
- Das, T.K. & Teng, B.S., 1998. Time and Entrepreneurial Risk Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp.69-88.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W., 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp.147-60.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W., 1991. Introduction. In Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press. pp.1-38.
- DNB, 2009. *The Dutch Financial System; An Investigation of Current and Future Trends*.
- Drucker, P.F., 1998. The Discipline of Innovation. *Havard Business Review* , pp.149-57.
- Friedland, R. & Alford, R.R., 1991. Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional and Organizational Contradictions. In Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. *The New Institutionalism in Organizationalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press. pp.232-66.
- Fry, A., 1987. The Post-It Note: An Intrapreneurial Succes. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52(3), pp.4-9.
- Gourville, J.T., 2006. Eager Sellers & Stony Buyers Understanding the Psychology of New-Product Adoption. *Harvard Business Review*, 84(6), pp.98-106.
- Greenwood, R. et al., 2011. Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), pp.317-71.
- Guth, W.D. & Ginsberg, A., 1990. Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*,.(11), pp.5-15.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M., 2010. What is Different is Dangerous. In *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. McGraw-Hill Professional. pp.187-233.
- Holt, D.T., Rutherford, M.W. & Clohessy, G.R., 2007. Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at Individual Characteristics, Context and Process. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), pp.40-54.
- Hornaday, J.A. & Aboud, J., 1971. Characteristics of Succesful Entrepreneurs. *Personnel Psychology*, 24, pp.141-53.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Zahra, S.A., 2002. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business venturing*, pp.253-73.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F. & Montagno, R.V., 1993. An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp.29-37.
- Janssen, O., 2000. Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behaviour. *Journal of occupational and Organizational Psychology*.
- Jepperson, R.L., 1991. Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In Powell, W.W. & P.J., D. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press. pp.143-63.
- Jones, G.R. & Butler, J.E., 1992. Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective. *Journal of Management*, 18(4), pp.733-49.
- Kraatz, M.S. & Block, E.S., 2008. Organizational Implications of Institutional Pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson & R. Suddaby, eds. *The Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage. pp.243-75.



- Kuratko, D.F., Montagno, R.V. & Hornsby, J.S., 1990. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11(5), pp.49-58.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), pp.135-72.
- MacMillan, I.C. & George, R., 1985. Corporate Venturing: challenges for senior managers. *The Journal of Business Strategy*, 5(3), pp.34-43.
- Meyer, J.W. & Rowan, B., 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), pp.340-63.
- Miller, D.J., Fern, M.J. & Cardinal, L.B., 2007. The use of knowledge for technological innovation within diversified firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), pp.307-26.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F. & Covin, J.G., 2011. *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. South-Western: Cengage Learning.
- Nair, K.R.G. & Pandey, A., 2006. Characteristics of entrepreneurs: An empirical analysis. *Journal of entrepreneurship*, 15(1), pp.15-47.
- Nationale-Nederlanden, n.d. *Intranet*. [Online] [Accessed 15 April 2013].
- Nu.nl, 2011. *www.nu.nl*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.nu.nl/beurs/2628082/reorganisatie-bij-aegon-kost-300-banen.html"](http://www.nu.nl/beurs/2628082/reorganisatie-bij-aegon-kost-300-banen.html)  
<http://www.nu.nl/beurs/2628082/reorganisatie-bij-aegon-kost-300-banen.html> [Accessed 18 December 2012].
- Nu.nl, 2012. *www.nu.nl*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.nu.nl/beurs/2931291/reorganisatie-sns-bank-leidt-banenverlies.html"](http://www.nu.nl/beurs/2931291/reorganisatie-sns-bank-leidt-banenverlies.html)  
<http://www.nu.nl/beurs/2931291/reorganisatie-sns-bank-leidt-banenverlies.html> [Accessed 18 December 2012].
- Odean, T., 1998. Are Investors Reluctant to Realize Their Losses? *The Journal of Finance*, 53(5), pp.1775-98.
- Oliver, C., 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), pp.145-79.
- O'Reilly III, C.A. & Tushman, M.L., 2004. The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, pp.74-81.
- Pache, A. & Santos, F., 2010. When world collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), pp.455-76.
- Pinchot, G., 1985. Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. In Pinchot, G. *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper and Row.
- Rule, E.G. & Irwin, D.W., 1988. Forstering intrapreneurship: the new competitive edge. *The Journal of Business Strategy*, 9(3), pp.44-47.
- Sathe, V., 2003. *Corporate Entrepreneurship, Top Managers and New Business Creation*. Cambridge: Cambridge University Press. p.387.
- Scott, W.R., 1987. The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), pp.493-511.
- Scott, W.R., 2008. Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37(1), pp.427-42.

- Scott, W.R., 2008. In *Institutions and Organizations*. 3rd ed. Teller Road: Sage Publications.
- Selznick, P., 1949. *TVA and the grass roots*. Berkley: University of California Press.
- Sharma, P. & Chrisman, J.J., 1999. Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, pp.11-27.
- Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C., 1990. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management..(11), pp.17-27.
- Stopford, J.M. & Baden-Fuller, C.W.F., 1994. Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, pp.521-36.
- Thornberry, N., 2001. Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron. *European Management Journal*, 19(5), pp.526-33.
- Thornton, P.H., Ocasio, W. & Lounsbury, M., 2012. Defining the Interinstitutional System. In Thornton, P.H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: University Press. pp.50-74.
- Thornton, P.H. & Ocasio, W., 2008. Institutional Logics. In Greenwood, R., Oliver, C., Anderson, S.K. & Suddaby, R. *Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage.
- Tversky, A. & Kahneman, D., 1991. Loss Aversion in Riskless Choice: a Reference-dependent Model. *The Quarterly Journal of Economics*, pp.1039-61.
- Tweede.Kamer, 2012. *Nota over de toestand van 's Rijks Financien; tekstgedeelte van de Miljoenennota 2013*. 's-Gravenhage.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., den, B.F.A.J.v. & Volberda, H.W., 2010. Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, pp.1-24.
- Volberda, H.W., 2004. De Flexibele Onderneming. In *De Flexibele Onderneming, Strategieën voor succesvol concurreren*. Deventer: Kluwer. pp.5-401.
- Yin, R.K., 2009. Case Study Research. In *Design and Methods*. 4th ed. California: Sage.
- Zahra, S.A., 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, pp.259-85.

## **Bijlage 1 – Interviewprotocol**

Dit onderzoek zal worden uitgevoerd aan de hand van semigestructureerde interviews met open vragen (Bryman & Bell, 2011). De interviews zijn afgenomen op het niveau van de individu. Om te zorgen voor eenheid en overzichtelijkheid wordt gewerkt aan de hand van een interviewformat. Het interviewformat is op de volgende pagina weergegeven.

### **Respondenten**

Nationale-Nederlanden is decentraal georganiseerd op basis van Business Units. Binnen de Business Unit Particulieren is intern ondernemerschap vanaf september 2011 een centraal thema. In de Business Units Zakelijk is geen aandacht aan het thema geschonken. De interviews zijn daartoe afgenomen onder de volgende respondenten:

- 2 testinterviews (1 manager en 1 medewerker)

Nationale-Nederlanden Particulieren:

- 3 managers (met verschillende expertises: operations, klantcontact en change & IT)
- 7 medewerkers (met verschillende expertises: klantcontact, financieel, sales, change, operations)

Nationale-Nederlanden Zakelijk:

- 3 managers (met verschillende expertises: operations en klantcontact)
- 7 medewerkers (met verschillende expertises: klantcontact, financieel, sales, change, operations)

## Bijlage 2 – Interviewformat

### Introductie:

In het kader van de opleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management doe ik dit onderzoek binnen Nationale-Nederlanden. Het betreft een onderzoek naar de invoering van intern ondernemerschap. In het kader daarvan interview ik 20 medewerkers uit verschillende teams binnen de organisatie. Er zijn enkel goede antwoorden. Ik ben dus waardevrij over de antwoorden die u geeft.

- Beschikbare tijd voor het interview (60 min.)
- De resultaten zullen anoniem worden verwerkt
- Na het inleveren en verdedigen van de scriptie zal een management samenvatting van de scriptie worden toegezonden.
- Mag ik het interview opnemen zodat ik het op een rustig moment terug kan luisteren en uitwerken?

### Algemeen:

- Business Unit
- Functie
- Datum in dienst
- Leeftijd

### Vragen:

1. (kort: max 2 min behandelen en dan werkdefinitie geven) Wat is voor jou intern ondernemerschap? *Het genereren van innovatieve ideeën, zien van kansen en nemen van risico's om een positieve bijdrage te leveren aan het creëren van waarde voor de organisatie door de medewerkers van de organisatie.*
2. In hoeverre wenst u ondernemend gedrag te vertonen. Waarin manifesteert zich dit? Drijfveren (voorbeeld google time)
3. Vindt u dat intern ondernemerschap goed ontwikkeld is binnen de organisatie. Waarom denkt u dit en waarin manifesteert zich dit?
4. Kunt u factoren duiden die intern ondernemerschap stimuleren of blokkeren? Waarom is dit het geval?
5. Komt het voor dat bepaalde mensen of afdelingen een volstrekt andere denk- en handelwijze hebben dan andere? Hoe gaat u hiermee om? Op welke wijze stuurt het management in zulke gevallen?

## Bijlage 3 – Data analyse

Onderstaand is als eerste een volledig uitgewerkt interviewverslag weergegeven. Hierin zijn met behulp van opmerkingen labels aangebracht (zie afbeelding 1). De citaten die gemarkeerd zijn met een label zijn vervolgens onder het juiste kernconcept op een rij gezet en gescoord. Een voorbeeld hiervan (met betrekking tot het concept steun van het management) is weergegeven in de tweede afbeelding.

### Interview 2

Business Unit: zakelijk  
Functie: medewerker sales  
Datum in dienst: 5-10  
Leeftijd: 20-30

#### Wat is voor jou intern ondernemerschap?

Iemand die zelf initiatief neemt, verantwoordelijkheid neemt en fouten durft te maken en zijn werk uitvoert alsof het zijn eigen bedrijf is.

#### In hoeverre wenst u ondernemend gedrag te vertonen. Waarin manifesteert zich dit?

Ik wens het graag te vertonen omdat ik het moeilijker vind om me aan regels te houden die ik zelf niet bedacht heb, dan om mijn gevoel te volgen en daarop af te gaan en aan die hand verantwoordelijkheid en beslissingen te nemen. Ik neig erna om ondernemend te zijn. Ik denk dat dit mij persoonlijk en uiteindelijk ook voor de organisatie meer succes op zal leveren. Als ik me altijd maar aanpas aan wat moet, dan zal de kans op succes minder groot zijn. Als het een succes voor de organisatie is dan is het ook mijn succes.

#### Vindt u dat intern ondernemerschap goed ontwikkeld is binnen de organisatie. Waarom denkt u dit en waarin manifesteert zich dit?

In potentie kan er heel veel intern ondernemerschap aanwezig zijn. Best veel medewerkers binnen de organisatie hebben het in zich om risico's en verantwoordelijkheid te nemen. Heel veel collega's hebben de capaciteiten. We werken alleen in een cultuur met managementstructuren en organen die het lastig maken voor mensen om als intern ondernemer te werken. Het wordt eigenlijk bijna de kop ingedrukt waardoor mensen afhaken of datgene wat ze eigenlijk zouden willen doen toch binnen de lijntjes blijven voor zover dat mogelijk is, terwijl ze het liefst iets anders zouden willen doen. Maar de regels zeggen dat je naar een besliscomitee zou moeten, waardoor ze weer naar een besliscomitee gaan. Voor mij is een intern ondernemer iemand die hier schijt aan heeft. Heel veel mensen kunnen en willen het wel maar die zijn angstig voor bepaalde krachten binnen de organisatie. Het managementorgaan is besliscomitee. Voor belangrijkere beslissingen moet je hier langs zes of zeven loketten. Ik zie weinig mensen om me heen en zelf doe ik dat ook steeds minder omdat je kop er anders af gaat als je dat niet doet, dus je moet wel. Terwijl in mijn ogen ondernemerschap is als je dingen minder hebt of niet hebt en je kan binnen je werkzaamheden je eigen beslissingen nemen. Men acht het nodig om dergelijke controlemechanismen in het leven te roepen. Omdat men bang is om verantwoordelijkheid beneden in de organisatie neer te leggen en omdat het geld op is. Ik denk dat het te maken heeft met een stuk interpretatie van wetgeving en andere invloeden uit de markt. We hebben natuurlijk dat hele woekerpolis verhaal gehad. De DNB en de AFM die overal bovenop zitten en dat bepaalde machtige organen zoals actuariaten, risk, juridisch advies dusdanig veel te vertellen hebben en een bijzondere stem hebben binnen dit bedrijf dat iedereen zich daarna moet schikken of het nou terecht is of niet. Ik denk dat het wel vrijer kan dan dat het nu is. Ze willen elke vorm van risico beperken en ze is de leiding. Wat mij opvalt, is dat er binnen dit bedrijf en niet alleen de mensen, maar ook het management mensen zijn die zeggen zo moet het of zo gaat het en dan vraag ik me af is het zo omdat de wet het zegt, ik vraag me dan af is dit echt zo en krijgen we als we dit niet doen een boete bijvoorbeeld of is dit onze interpretatie van de wet en regelgeving, maar mag het ook anders. Dus is het een verplichting of is dit wat wij vinden wat moet. En ik weet zeker dat heel veel regels binnen dit bedrijf zelfbedachte regels zijn. Dat krijgen we niet opgelegd van buitenaf. Wij vinden zelf dat het zo hoort en heel veel van die regels belemmeren ondernemend gedrag en belemmeren het om risico's te kunnen nemen. Ik denk dat als je verder wilt komen dat je risico's moet nemen. Alleen wij zijn er om risico's te beperken, tenminste heel veel regels binnen het bedrijf. Als ik kijk naar de aanloop richting beslissingen en hoe vaak een actuaaris of een jurist een interne regel noemt in plaats van datgene dat er echt in de regels of in de wet staat. Bijvoorbeeld over adviseren, in principe doen we dat niet. We vragen onder welke voorwaarden mag het. Dan krijgen we eerst intern een discussie. Nee, het mag niet en voordat je die discussie gevoerd hebt ben je drie vier weken verder. Terwijl ik denk schrijf op wanneer het wel mag van de wet. Dit soort trajecten duurt veel te lang omdat er allemaal mensen zijn die hun eigen risico mijdende regels in hun hoofd hebben en daardoor worden heel veel mensen afgeremd om ondernemend bezig te zijn. Binnen dit bedrijf kun je beter risico's mijden dan nemen. Dat is zonde.

Er is een angst van het bedrijf om het verkeerd te doen in de markt en af te gaan bij de DNB bij de AFM, maar ook bij de klanten of bij het intermediair. Ik ben uit een andere tijd. Die angst voor het

Opmerking [J15]: Intern ondernemerschap

Opmerking [J16]: Ondersteunende organisatiestructuur

Opmerking [J17]: Autonomie

Opmerking [KC18]: Botsende logica

Opmerking [J19]: Steun van het management

Opmerking [J20]: Ondersteunende organisatiestructuur

Opmerking [KC21]: Botsende logica

Opmerking [J22]: Steun van het management

Opmerking [J23]: Autonomie

intermediair komt uit traditie omdat we altijd met het intermediair hebben samengewerkt, we zijn bang voor de reactie. Je moet volgens mij alleen uitleg geven en niet afhankelijk blijven. Angst voor de klanten is van toepassing omdat de verzekeraars qua imago er niet echt positief op staan. We zijn heel bang om nieuwe fouten te maken alla de woekerpolis en om weer slecht in het nieuws te komen en er is alles aan gelegen om dat te voorkomen en dat drukt mensen in hun ondernemende gedrag en om risico's te nemen.

#### Welke factoren kunnen intern ondernemerschap stimuleren of blokkeren?

Als je managers en voorbeelden binnen de organisatie hebt en als je ziet dat mensen risico's durven te nemen dat doet denk ik wel volgen en dan zie je dat er langzaam een omslag zou komen. Ik denk wel dat steeds meer mensen zich daaraan op zouden trekken. Onze vorige commercieel directeur die had wel veel meer ondernemend gedrag in zich en je zag dat bepaalde mensen daarin mee gingen. Je moet het wel met verstand doen, maar er gebeurde wel wat.

#### Komt het voor dat bepaalde mensen of afdelingen een volstrekt andere denk- en handelwijze hebben dan andere?

Ja, je hebt overal mensen zitten zoals ik die ondernemend willen zijn, maar dat zijn er meestal maar 2,3 per afdeling. Alleen er komen nog veel mensen uit de tijd dat dit volstrekt ondenkbaar was om zelf wild en risicovol te handelen. Deze mensen vinden het raar als je iets doet als er iets niet binnen de regels paste. Ik deed dat wel en keek naar het totale plaatje. Heel veel collega's vinden het raar als je iets doet dat niet binnen de regels past. Ik maak soms snel beslissingen zonder de regels te volgen en ik ken wel wat andere mensen die dat doen, tja en dan gaan ze wel eens op hun bek. Maar het merendeel laat alle besluiten volgens de regels lopen. Het management stuurt heel wisselend. Mijn ervaring is dat het management eigenlijk best positief is zolang je geen fouten maakt aan de andere kant als je een keer een fout maakt dan gaat je kop er direct af. Er zijn echt mensen teruggeplaatst in schalen of ander werk gaan doen naar een aantal fouten die de regels niet volledig toepasten. Het is wat dat betreft best hard. Aan de andere kant houdt het management het wereldje van besliscomitees in stand. Om het ondernemende de kop in te drukken. Ze doen er niet veel aan om mensen ondernemend te maken. Ze vinden het heel eng om verantwoordelijkheden af te staan. Ik denk dat ze dat doen om hun werkzaamheden te behouden. Als ze veel verantwoordelijkheden naar beneden schuiven, we hebben geloof ik 5 of 6 lagen binnen zakelijk en je kunt je überhaupt afvragen of dat nodig is en als je geen verantwoordelijkheden meer draagt, maak je jezelf dan als laag ook niet overbodig, dus ik denk dat dat een stuk eigen belang is dat erachter zit.

Ik kan me een manager herinneren die heel innovatief was en een paar dingen hadden gedaan die niet overlegd waren en die werkt hier niet meer. Het is een hele dunnen lijn, als het goed was gegaan had hij zeer veel verdiend, maar het ging fout en dat was exit. Dit roept angst op bij andere mensen om zelf die fouten te durven maken als je ziet dat het gelijk over is. Achteraf was het ook niet handig wat hij gedaan had, maar dat was achteraf. Er is weinig ruimte om fouten te maken. Een paar jaar geleden kon dit nog iets beter, maar nu al helemaal niet meer. Als je vooraf geen overleg pleegt, ga je gewoon mee in de ontslagronde. Dit wordt ook verteld. Het is best hard. Ik zou zelf liever werkzaam zijn in een organisatie waarin je meer risico's mag nemen en waarin tegen de mensen gezegd wordt dat je je eigen verantwoordelijkheid hebt. Je hebt een doel afgesproken en daar ben je het over eens en zorg maar dat je het haalt en hoe dat maakt niet uit. Ik moet me nu schikken naar de organisatie en ik zou het leuk vinden om het tegenovergestelde mee te maken.

Het meest belangrijke om intern ondernemerschap te motiveren is denk ik zoveel mogelijk verantwoordelijkheid leggen bij de mensen die het werk moeten doen. Laat ze zelf het werk doen en stel wel kaders, maar maak die ruim. Kijk naar wat daadwerkelijk de wet en regelgeving is en laat de interpretatie daarop los en probeer echt te kijken naar de mogelijkheden.

Opmerking [J24]: Verzet

Opmerking [J25]: Autonomie

Opmerking [J26]: Steun van het management

Opmerking [J27]: Autonomie

Opmerking [J28]: Intern ondernemerschap

Afbeelding 1: Gelabeld interviewerlag



| Nr. | Score         |          |                      |  | Quote   |
|-----|---------------|----------|----------------------|--|---|
|     | Totaal n.v.t. | Neutraal | Sterk van toepassing |  |   |
| 1   | X             |          |                      |  | Nieuwe ideeën worden snel de kop in gedrukt.<br>Dit had niks te maken met de propositie op de markt zetten, maar alles moet interne politieke belangen en financiële budgetten.<br>Op individueel business unit niveau liggen de belangen te ver uiteen.  |
| 2   | X             |          |                      |  | ze willen elke vorm van risico beperken en ze is de leiding.<br>Dit soort trajecten duren veel te lang omdat er allemaal mensen zijn die hun eigen risico mijdende regels in hun hoofd hebben en daardoor worden heel veel mensen afgeremd om ondernemend bezig te zijn. Binnen dit bedrijf kun je beter risico's mijden dan nemen. dat is zonde.<br>Aan de andere kant houdt het management het wereldje van besliscomitees in stand. Om het ondernemende de kop in te drukken. Ze doen er niet veel aan om mensen ondernemend te maken. Ze vinden het heel eng om verantwoordelijkheden af te staan. Ik denk dat ze dat doen om hun werkzaamheden te behouden. Als ze veel verantwoordelijkheden naar beneden schuiven, we hebben geloof ik 5 of 6 lagen binnen zakelijk en je kan je überhaupt afvragen of dat nodig is en als je geen verantwoordelijkheden meer draagt, maak je jezelf dan als laag ook niet overbodig, dus ik denk dat dat een stuk eigen belang is dat erachter zit.   |
| 3   | X             |          |                      |  | In het kcc zijn de uren allemaal heel strak ingepland en als jij net een ondernemend idee hebt, dan zal je daar wel ruimte voor moeten krijgen<br>Dus er worden wel kosten gemaakt maar er is geen budget.  |
| 4   | X             |          |                      |  | Het management moedigt intern ondernemerschap niet echt aan. Er is een dag geweest een boekje uitgegeven een presentatie geweest en verder wordt er nooit meer over gepraat. Je krijgt het alleen voor je voeten als je niet snel genoeg gaat in een besluit of in het handelen. En dat kan nog onterecht zijn ook. Ik zou liever zien dat vanuit het management met regelmaat gepraat word over wat zet jij in en waar laat je zien dat je ondernemend bent  |
| 5   | X             |          |                      |  | Mijn idee is geef gewoon tot een bepaald bedrag mandaat dan heb je meer speling.<br>Dat is eigenlijk wat we nu missen. Beslissingsbevoegdheid zodat je op een snelle manier kunt reageren en dan kun je dus eigenlijk pas ondernemend zijn.<br>Vooral commitment van uit de manager. Dat deze achter je ideeën staat en stimulerend is.<br>Mijn manager heeft dezelfde bril op en ze vertegenwoordigd ons team heel goed waardoor we het soms toch voor elkaar kunnen krijgen.  |
| 6   | X             |          |                      |  | Ik heb het gevoel dat op het moment dat je te hard stuurt van bovenaf dat de motivatie en de ruimte voor mensen voor het doel wat wel allemaal gemeenschappelijk is dat de ruimte gewoon te klein is en dat mensen dus eigenlijk middelen worden en pionnen. Alle pionnen op dat vlak, in plaats van dat er binnen die groep pionnen een dialoog ontstaat van jongens hier willen we met elkaar naar toe en wie heeft ideeën. Eigenaarschap en met name ook alle kennis en ervaring en de inzichten van zo'n groep mensen worden nu niet optimaal gebruikt. We zijn als de dood dat het mis gaat en we hebben nu ook niet de marge om het mis te laten gaan. Dan sta je nog verder achter en we moeten juist vooruit<br>Dat vraagt een andere zichtbaarheid en een voorbeeld functie van mensen op strategische posities en dan denk ik aan een management of directie. Daar moet echt bewust ruimte voor gecreëerd worden<br>Als je geen mandaat voelt of enaart om je ideeën uit te voeren dan werkt dit als een belemmering.   |
| 7   | X             |          |                      |  | Stel dat je een verbeterinitiatief hebt voor particulieren dan moest je dat via de website gaan indienen met een formulier van vier kantjes waarbij je zelf een inschatting moet doen wat het zou gaan opleveren, kosten inschatten etc. Waarbij je eigenlijk niet het volledige beeld hebt om dat te kunnen bepalen. Je ziet namelijk alleen dat het een voordeel voor de klant oplevert. En dat is maar een voorbeeld waaraan je ziet dat het alleen via het officiële kanaal moet terwijl iedereen inziet dat het handig is, maar dan moeten er zoveel akkoorden voor worden gegeven voordat je snel iets kan hebben doorgevoerd omdat het dan echt nut heeft, daar kan maanden overheen gaan.<br>De organisatie kan intern ondernemerschap stimuleren. Om te beginnen met managers die daarop acteren. Ik zie managers om me heen die dat totaal niet doen. Ik weet niet waarom niet<br>Veel managers zie ik niet als ondernemer. Bij heel veel zie ik niet de passie die ik eigenlijk wel zou verwachten bij een manager. Dat biedt een wereld van verschil want als medewerker ga je dan heel anders kijken en heel anders werken. Dat doet heel veel   |
| 8   | X             |          |                      |  | maar als je zelf initiatief neemt bepaal je zelf je hele dag zelf. Dit mag van mijn manager.<br>Mijn manager is niet bezig met controleren en dat is positief, hij kijkt naar mijn resultaten en ik doe mijn ding<br>We werken niet goed genoeg samen. In het proces zitten zoveel verschillen stappen door verschillende mensen en er is een hoge mate van politiek. Voor delegaties die wij nu aan het samenstellen zijn moeten we een heel plan maken en langs verschillende mensen gaan voordat we überhaupt iets kunnen doen. Het moet langs verschillende lagen. Ik noem dit politiek<br>Onderling kan het management elkaar niet erg, ze spelen een slim spel en sommigen zijn de baas. Vooral het hoger management is hier veel mee bezig.  |
| 9   | X             |          |                      |  | Vanuit het management wordt het niet heel veel gestimuleerd en vaak is dan als je je normale taken en verantwoordelijkheden uitvoert is het voldoende. De cultuur om het prima te doen is voldoende en wat volgens mij kenmerkend is voor ondernemend is net het stapje meer.<br>Het management zou het kunnen stimuleren door het meer op de agenda te krijgen. Ik weet dat er iets is, maar je ziet of hoort het nauwelijks terug. Vragen als wat heb jij eraan gedaan, dan zijn simpele vragen die je maar heel weinig terug hoort.<br>Als je dat gedrag dan toch wilt bereiken zul je ze moeten stimuleren. Door te zeggen dat je dat van ze verwacht. Het gaat hierbij om sturing en management.<br>Faciliteren is ook belangrijk, dit maakt dat mensen zich verder kunnen ontwikkelen. Je hebt deze mensen te lang verwaarloost om in een keer een ommekeer te kunnen maken.  |
| 10  | X             |          |                      |  | Iets wat i.o. kan blokkeren is geen geld beschikbaar stellen, dus het hoofdstuk financiën. Ik kan me zo voorstellen dat mensen die heel creatief zijn en met iets aan de slag willen gaan dat die zullen zeggen dat ze bepaalde dingen willen, die gaan gelijk rennen. Als ze vervolgens worden geremd doordat er wordt gezegd dat er nog geen budget is vrijgegeven of het budget wordt beperkt dan worden dat soort mensen snel gefrustreerd omdat ze niet hun ding kunnen doen wat ze zo graag willen doen<br>En als de organisatie niet mee werkt, dus als mensen niet de ruimte krijgen om hun idee uit te werken of bespreek te maken bij anderen dat je dan uiteindelijk.<br>Bij NN is zeer regelmatig van een beperking in de zin van beschikbare resources en beschikbaar budget. Ik merk dit aan het starten van een project waarbij het super onduidelijk is waar het budget vandaan moet komen of wie het beschikbaar stelt. Ik merk het ook van horen zeggen uit andere afdelingen dat er een nieuwe release geïmplementeerd moet worden en er worden geen resources beschikbaar gesteld om bijvoorbeeld een release te implementeren in het weekend omdat er nog bij wijze van spreke incidenten vanuit de oude release niet zijn opgelost en ik hoor en zie wel regelmatig om me heen dat dit zeer frequent in deze organisatie de situatie is |

|    |   |  |  |   |
|----|---|--|--|---|
| 11 | X |  |  | <p>want ik denk dat je ook in een breder kader moet kijken en soms risico moet nemen dat dit niet echt een eigenschap is die heel erg gestimuleerd wordt binnen de organisatie.</p> <p>Geef vertrouwen aan medewerkers, hoe laag ook in de organisatie. Mensen mee laten denken in plannen. Laat maar komen, niks is gek. Wat ik ook wel merk is dat er een soort kloof ontstaat tussen hoger management en de werkvloer. Als je soms hoort hoe binnen het hoger management, maar ook teammanagers soms gepraat wordt over medewerkers die contact hebben met onze klanten en die dagelijkse business verrichten. Hoe daar soms over gesproken wordt: kleinerend of beperkingen enzo. En dan denk ik als je zo al over je eigen medewerkers denkt: wat voor een uitstraling heb je als organisatie dan richting je klant</p> <p>het vereist dat managers niet op een badinerende manier over hun medewerkers praten, maar juist zeggen ik ben maar een manager en jullie zijn de medewerker en mijn rol is alleen maar jullie helpen om ideeën in de organisatie voor elkaar te krijgen. Niet omdat ik dan bij een volgende reorganisatie nou een fijne sier kan vormen, maar omdat we helemaal niet zoveel reorganisaties meer hebben, maar hopelijk wel steeds meer klanten die we kunnen gaan bedienen. Dus een hele andere filosofie achter waarom wil je je bedrijf nou voeren. Niet om je eigen salaris te kunnen veilig stellen en je huis en je toekomst, hoewel dat heel logisch is, maar beseffen dat een organisatie die goed draait daar uiteindelijk sowieso wel voor zal zorgen. Een hele andere insteek en dan hoef je je over het andere ook niet zo'n zorgen te maken. Veel meer faciliteren. Managers moeten medewerkers niet gaan vertellen hoe ze dingen moeten doen, maar de mensen laten werken en zelf faciliteren. Je moet vertrouwen geven en dan zie je medewerkers opbloeien</p> <p>het hoger management stimuleerde het ook niet om het anders te doen of om creatief te zijn.</p> <p>Je gaat mensen uitdagen van kom met iets. En als ze dan met iets komen wat totaal haaks staat op wat jij zelf vanuit hoger management hebt meegekregen, dan is het denk ik een uitdaging om dat ergens zodanig te verenigen dat je wel het creatieve blijft me behouden en dat je wel uiteindelijk een bepaalde richting op gaat en dat iedereen wel het gevoel heeft dat het gewaardeerd is dat hij of zij inbreng heeft gegeven.</p> <p>Er is nooit ergens geld voor. Als het maar enigszins neigt naar een bepaalde aanpassing bijvoorbeeld in de IT hoek dan stopt het gelijk al. Er zijn al mensen die zeggen als het de IT kant op gaat dan heb je al niet eens tijd nodig om na te denken, dan is het gewoon niet doen. Dat gaat nooit lukken qua budget etc. goede ideeën die bijvoorbeeld vanuit de werkvloer worden bedacht die sneuvelen al een laag hoger, want dan is het van oude wereld, oude systemen, geen onderhoud. Je bent soms ook wel eens met je handen gebonden</p> |
| 12 | X |  |  | <p>ik wil dat wij dat mandaat zelf hebben en dat we zelf het af kunnen handelen. En om dat te regelen loop je gewoon tegen dichte deuren aan dat mensen die afdelingen weten het dan niet of schuiven het af. Bijvoorbeeld finance is z'n afdeling, ze willen je wel helpen maar echt praktisch meedenken is er niet</p> <p>Er zijn leidinggevende die het blokkeren, die acteren niet vanuit vertrouwen maar eigenlijk leiding geven uit wantrouwen, eerst moet je je maar bewijzen en dan wil ik wel een keer jouw gaan vertrouwen. Zoals ik zelf in zit, jij krijgt van mij het vertrouwen totdat je het beschaamt.</p> <p>De steun van leidinggevende wisselt heel erg, als ik naar me zelf kijk dan geeft ik dat vertrouwen zeker maar als ik naar sommige leidinggevende om mee heen kijk, en ik wil niet zeggen dat ik dan een doorsnee van het bedrijf heb want dat vind ik lastig dan zie ik dat sommige mensen dat doen maar ik zie ook zeker dat ze het helemaal niet doen.</p>  |
| 13 | X |  |  | <p>Mensen voelen zich soms ook geremd om andere dingen op te pakken om leuke dingen te doen, om uitdagingen aan te gaan, het wordt niet erg gestimuleerd</p> <p>Als je wat minder stringent mensen aanstuurt, maar mensen wat meer uitdaagt en mensen wat meer ruimere opdrachten geeft om tot een resultaat te komen dat is al een hele andere manier om ondernemerschap te stimuleren. Je bent dan al direct gechallengeed om na te denken over hoe je iets kan oppakken in plaats van dat je de opdracht krijgt van doe het volgende en wel op de volgende manier. Dat is het hiërarchisch leiderschap wat er heel erg in zit in dit bedrijf.</p>  |
| 14 | X |  |  | <p>Het luisteren van het management. De directeur die ik uitnodig en die ook op bezoek komt. Hij toont belangstelling en vind het belangrijk. Wat hij leert uit ons vakgebied dat kan hij ook op andere onderdelen van het bedrijf gebruiken, dat vind ik stimulerend. Het management dat erachter staat om het te ontwikkelen en die daar ook geld aan uitgeeft.</p> <p>Zorg voor goed gereedschap, dat ontbreekt. We hebben niet altijd de gereedschappen om ons werk goed te doen. We zijn soms een timmerman zonder hamer. Of met een slechte hamer.</p> <p>Wat ik ook wel merk is dat er heel veel behoefte bestaat bij medewerkers aan aandacht van de manager. Medewerkers waarderen het als er interesse is vanuit het management. Als er belangstelling is voor het werk en ze ook begrijpen waar je mee bezig bent en dat niet alles maar bulkwerk is</p>   |
| 15 | X |  |  | <p>Mensen veel meer de vrijheid geven als ze iets gesignaleerd hebben om het ook op te pakken</p>   |
| 16 | X |  |  | <p>Ik merk dat veel mensen het lastig vinden om dingen te veranderen. Dat daar heel veel discussies aan vooraf gaan en ik vaak zo ben van jongens laten we gewoon beginnen en dan zien we vanzelf wel waar we tegenaan lopen in plaats van eerst discussiëren waarom het allemaal niet zou kunnen gaan werken.</p> <p>Je merkt het aan discussies: op het moment dat je een nieuw idee wil lanceren moet er eerst met 4,5,6 mensen gediscussieerd worden wat je allemaal tegen zou kunnen komen. Als je dan zover bent dat je toch een fase gaat starten dat mensen toch redelijk op de rem trappen er komen weer allemaal discussies.</p> <p>Het is ook een kwestie om vanuit het management uit vertrouwen te gaan geven dat er ruimte en tijd voor dit soort dingen is.</p> <p>Het is een belemmering voor intern ondernemerschap dat er grote groepen mensen en dan met name in het operationele stuk op een plek in de organisatie zitten. Je kan daar veel meer uithalen door ze op meerdere plekken in te zetten alleen moet je dat wel stimuleren.</p> <p>Iedereen zit heel erg op zijn eigen toko.</p> <p>Zodra je uit je eigen business unit gaat begint het nog lastiger te worden.</p>  |
| 17 | X |  |  | <p>We moeten ook eens gewoon doen, zonder er jarenlang onderzoek naar te doen. En enig onderzoek is altijd vereist, je kunt het niet zomaar doen. Maar dat je ook gewoon zegt als het niet lukt kunnen we dat ook weer van de lijst af strepen. Laten we wel helder zijn waarom het niet lukt, laten we er wel leering uittrekken. Dus risico nemen, met het risico dat het niet lukt en dan weet je dat je die onder die omstandigheden niet meer hoeft mee te nemen</p>   |
| 18 | X |  |  | <p>Als ik in projecten of overleggen zit met collega managers om iets te bereiken dan vind ik het al te lang duren. Plannen maken en nog een plannen maken en dan denk ik ja de kans is al voorbij intussen. Het blijft bij ideeën genereren in plaats van implementeren.</p> <p>Het senior management speelt denk ik ook wel een rol, want ik proef niet dat het gestimuleerd wordt.</p> <p>Sander Kernkamp heeft dit wel eens gezegd, je ziet we kleine winkeltjes ontstaan, maar wat je dan weer mist is dat je afstemt met elkaar hoe je in je winkelcentrum zoveel mogelijk klanten binnen kan krijgen en dat je elkaar verstrekt daarin, dus dat daar meer over gesproken wordt.</p> <p>En ik heb alleen maar klanten en niet die polis fabriek, dus dat is waar ik wel eens denk hrm ja hoe kan je daarin gezamenlijke communicatie naar elkaar toekomen. We praten allebei heel anders. Ik praat over klant en mens en jij praat over een papiertje</p>   |
| 19 | X |  |  | <p>Een blokkade is dat er geen duidelijke richting is.</p> <p>Wat een beetje blokkeert hier is denk ik een afstand binnen management maar ook tussen management en medewerkers. Als ik met sommige mensen praat, dan staan onze directeuren heel ver van hun. Je gooit alles via de hiërarchie. Je weet eigenlijk om iets gedaan te krijgen dat je dan bij iemand moet zijn, maar dat is dan de baas van mijn baas van mijn baas en ze denken dan dat kan ik niet of mag ik niet ofzo.</p> <p>De organisatie moet een duidelijkere richting aangeven. Een interessant voorbeeld is een school met een speelplaats en die speelplaats was gigantisch, heel groot. Maar alle kinderen als ze gingen spelen bleven allemaal heel dicht bij het schoolgebouw. Totdat iemand op een gegeven moment zei: er moet een hek om de speelplaats heen en toen is er een hek geplaatst en toen ging iedereen de volle ruimte benutten omdat het veilig was. Zo van hier mogen we allemaal spelen, dit is onze speelruimte en die ga je dan optimaal benutten. Het is wel een soort psychologisch mechanisme en dat ontbreekt hier. Het hek is niet duidelijk genoeg of het is niet duidelijk genoeg waar het staat, dat het groot is van dit mag je allemaal dus ga je gang. Of in het hoofd is het van het is er niet: we weten niet waar we naar toe gaan onzekere tijd en daardoor blijf je maar een beetje op de vierkante meter je dingetje doen. Of er zit een mentaal hek dat zegt je mag eigenlijk niks en je moet gewoon je functieprofiel volgen.</p>  |
| 20 | X |  |  | <p>Het heeft ook wel te maken met begeleiding vanuit het bedrijf zelf en vanuit je manager</p> <p>Vaak de direct leidinggevende die zijn vind ik persoonlijk relatief weinig aanwezig. Het zijn bijna staffunctionarissen die de hele dag op pad zijn en zomaar eens even een coaching gesprek bij je leidinggevende dat moet je echt ruim van tevoren plannen en dan maar hopen dat die de afspraak nakomt en als je dat twee of drie keer overkomt dan zie ik wel eens mensen afhaken van als ik van mijn manager geen aandacht krijg dan hoeft het voor mij ook niet. Steun van het management en je directleidinggevende is heel belangrijk.</p>  |

Afbeelding 2: Data analyse format Steun van het management