
DE INVLOED VAN LEIDERSCHAPSSTIJL OP CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

Bij grote gevestigde ondernemingen

**Rotterdam School of Management
Erasmus University
Master Thesis**

Eerste afstudeerbegeleider: Dr. T.J.M. Mom
Meelezer: Dr. M.J. Flory

7 oktober 2012
Wouter Spoelder – 341389
wouter.spoelder@nn.nl
Erasmus Universiteit
Rotterdam School of Management
PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde
Burgemeester Oudlaan 50, J3-28
3062 PA Rotterdam

DE INVLOED VAN LEIDERSCHAPSSTIJL OP CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

BIJ GROTE GEVESTIGDE ONDERNEMINGEN

Het auteursrecht van onderhavige scriptie berust bij Wouter Spoelder. Er zijn geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar wordt verwezen in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De verantwoordelijkheid voor de inhoud ligt bij de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

VOORWOORD

In 2010 ben ik gestart met de MScBA opleiding aan de RSM van de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Ik heb de opleiding ervaren als zeer professioneel, uitdagend, goede vakdocenten, veel collega-studenten en een ruime keuze aan vakken en afstudeerrichtingen. Aan het einde van het tweede semester was de studiereis naar Ann Arbor in Amerika echt een fantastische ervaring op zowel cultureel als academisch vlak.

De afgelopen jaren was het continu hard werken om alle tentamens, opdrachten en presentaties succesvol af te ronden. Maar tegelijkertijd groeide het besef dat behalve dichterbij de eindstreep er ook een ontwikkeling zichtbaar was op het gebied van theoretische bagage, onderzoeksmethodieken, vergroten van een netwerk en persoonlijke vaardigheden. Na het afronden van de eerste drie semesters begon het afstudeertraject. Een zwaar traject waarbij doorzettingsvermogen en discipline toch wel sleutelwoorden bleken te zijn. Dit was beduidend meer van belang dan de eerste 1,5 jaar.

Uiteindelijk mag ik met trots zeggen dat het gelukt is om de masterthesis af te ronden op een manier waar ik erg tevreden mee ben. Dit was niet gelukt met de persoonlijke en enthousiaste begeleiding van Tom Mom en Marja Flory. Ik ben erg dankbaar voor de motiverende woorden, de kritische maar zeer bruikbare feedback en de prettige omgangsvorm die we hierbij hadden. Daarnaast wil ik nog een aantal mensen bedanken die het fundament zijn geweest om de opleiding mogelijk te maken. Op de eerste plaats wil ik mijn fantastische vrouw Jessica bedanken voor de ruimte, de motivatie en alles wat ze de afgelopen 2,5 jaar heeft gedaan en heeft moeten laten, waardoor het voor mij mogelijk was om een drukke baan met een intensieve opleiding te combineren. Verder wil ik onze kinderen Maud en Pepijn (beiden tijdens de studie geboren) bedanken voor de onvoorwaardelijke liefde, waardoor het brengen van de offers makkelijker ging, mijn (schoon)ouders, familie, vrienden, support en feedback van Hein Bleeksma, mijn overige collega's en respondenten van dit onderzoek (die ik niet met naam en toenaam kan noemen) en mijn werkgever Nationale-Nederlanden. Zonder jullie begrip, steun en hulp had ik de opleiding niet kunnen afronden! Het is nu tijd om te genieten! DANK!!!

Wouter Spoelder

18 september 2012

INHOUDSOPGAVE

Management Samenvatting	6
1. Inleiding.....	8
1.1. Introductie	8
1.2. Onderzoeksvraag	10
1.2.1. Probleemstelling en onderzoeksvragen	10
1.3. Onderzoeksmethode.....	10
1.4. Structuur van deze doctoraalscriptie.....	11
2. Literatuurstudie	12
2.1. Ontwikkeling intern ondernemerschap	12
2.1.1. Wat is intern ondernemerschap	12
2.1.2. Aanknopingspunten beïnvloedingsfactoren van I.O.	13
2.2. Ontwikkeling leiderschapsstijl	16
2.3. Transformationeel en transactioneel leiderschap	19
2.3.1. De dimensies van transformationeel leiderschap.....	19
2.3.2. De dimensies van transactioneel leiderschap	21
2.4. Invloed van leiderschapsstijlen op I.O. bij grote gevestigde ondernemingen ..	22
3. Methodologie empirisch onderzoek.....	25
3.1. Onderzoekstype	25
3.2. Onderzoekstrategie.....	25
3.2.1. Caseselectie	26
3.2.2. Dataverzameling.....	27
3.3. Kwaliteitscriteria voor case study.....	28
3.3.1. Validiteit (credibility en transferability).....	29
3.3.2. Betrouwbaarheid (dependability).....	29
4. Analyse en resultaten van empirisch onderzoek	31
4.1. Business Unit Nationale-Nederlanden Zakelijk (NNZ)	31
4.1.1. Wat is intern ondernemerschap	33

4.1.2.	De invloed van transformationeel leiderschap op I.O.....	35
4.1.3.	De invloed van transactioneel leiderschap op I.O.	39
4.2.	Business Unit Nationale-Nederlanden Corporate Clients (NNCC).....	41
4.2.1.	Wat is intern ondernemerschap	42
4.2.2.	De invloed van transformationeel leiderschap op I.O.....	45
4.2.3.	De invloed van transactioneel leiderschap op I.O.	49
4.3.	Cross case analyse	51
4.3.1.	Wat is intern ondernemerschap	51
4.3.2.	De invloed van transformationeel leiderschap op I.O.....	54
4.3.3.	De invloed van transactioneel leiderschap op I.O.	56
4.4.	Additionele bevindingen	57
5.	Discussie en Aanbevelingen.....	59
5.1.	Empirische bevindingen in relatie tot literatuur: propositie ontwikkeling	59
5.2.	Bijdrage aan de literatuur en managementpraktijk	67
5.2.1.	Bijdrage aan de literatuur	67
5.2.2.	Bijdrage aan de managementpraktijk	69
5.3.	Beperkingen en vervolgonderzoek.....	70
5.3.1.	Beperkingen	70
5.3.2.	Vervolgonderzoek.....	72
Literatuur		74
Bijlage 1 - Lijst respondenten.....		86
Bijlage 2 - Interviewprotocol.....		87

MANAGEMENT SAMENVATTING

Corporate entrepreneurship (intern ondernemerschap) van medewerkers en de invloed van leiderschap hierop zijn actuele thema's die bepalend zijn of grote gevestigde ondernemingen in de financiële dienstverlening in deze zeer turbulente tijd blijvend succesvol zullen zijn. Randon beide thema's bestaan nog hiaten in de tot nu toe verschenen wetenschappelijke literatuur. In dit onderzoek zal antwoord gegeven worden op de vraag hoe de dimensies van transformationeel (inspirerend / motiverend) en transactioneel (voorwaardelijk belonen / controlerend) leiderschap intern ondernemerschap beïnvloeden, welke dimensies intern ondernemerschap het sterkst beïnvloeden en of dimensies van transactioneel leiderschap wellicht toch een positieve invloed kunnen hebben op intern ondernemerschap als het wordt gecombineerd met een transformationele leiderschapsstijl. Dit is van belang, omdat in de literatuur wordt verondersteld dat transactioneel leiderschap een negatieve invloed heeft op intern ondernemerschap en omdat transactioneel leiderschap overwegend voorkomt bij grote gevestigde ondernemingen. Het is interessant om te onderzoeken of er een manier gevonden kan worden om ook in grote gevestigde ondernemingen waarbij transactioneel leiderschap een grote rol speelt te zorgen voor een positieve invloed op intern ondernemerschap.

De conclusies uit het onderzoek bestaan uit een aantal onderdelen.

Ten eerste blijkt dat de 4 en 2 dimensies zoals Bass en Bass (2008) deze beschrijven moeten worden uitgebreid naar 5 dimensies van transformationeel leiderschap en 3 dimensies van transactioneel leiderschap. De reden voor deze uitbreiding is omdat blijkt dat de toegevoegde twee leiderschapsdimensies op zichzelf een afwijkende invloed hebben op intern ondernemerschap.

Ten tweede blijkt dat inspirerend leiderschap, inspirerende motivatie en intellectuele stimulatie de sterkste invloed hebben op intern ondernemerschap. De reden hiervoor is dat deze dimensies het meest zorgen voor extra motivatie, meer betrokkenheidsgevoel, stimulatie en enthousiasme bij medewerkers waardoor medewerkers meer gedreven worden om nieuwe ideeën te genereren en/of te implementeren.

Ten derde blijkt dat als je Management-By-Exception (actief) (een veelvuldig voorkomende leiderschapsstijl bij grote gevestigde ondernemingen) combineert met één van de drie transformationele leiderschapsdimensies met de sterkste invloed op intern ondernemerschap dat deze elkaar versterken. Een werkomgeving waar rust, structuur, controle en vertrouwen

ontstaat (MBE (actief)) geeft een goede basis aan medewerkers om zich te laten motiveren en stimuleren. Dit heeft een versterkende invloed op intern ondernemerschap.

De bijdragen van dit onderzoek aan de managementpraktijk biedt het senior management van Nationale-Nederlanden een handreiking om bij te dragen aan het belangrijke doel: 'de favoriete verzekeraar worden van Nederland in 2016'. Het management heeft voor de weg daar naar toe de strategie 'Fast Forward' in ontwikkeling dat vereist is om de veranderingen versneld door te voeren. Het is daarbij vereist dat medewerkers een cultuurverandering moeten doormaken van een meer 'volgende houding' naar een houding met meer zelfstandigheid en ondernemerschap. Deze scriptie sluit hierbij aan en geeft het senior management handvaten die ze nodig hebben om medewerkers die verandering door te laten maken.

1. INLEIDING

1.1. Introductie

Eén van de belangrijkste vraagstukken binnen het vakgebied 'Strategisch Management' is waarom sommige organisaties beter presteren dan andere organisaties (Barney, 1991; Eisenhardt en Martin, 2000). Corporate entrepreneurship (in het vervolg intern ondernemerschap) is erg belangrijk voor grote gevestigde bedrijven die met een dynamische omgeving te maken hebben (Volberda, 2004). Intern ondernemerschap levert namelijk een belangrijke bijdrage aan innovatie, vernieuwing en het inspelen op externe veranderingen (Zahra, 1995, 1996), waardoor intern ondernemerschap kan helpen bij een groeistrategie. Intern ondernemerschap is een doeltreffend middel om concurrentievoordeel mee te creëren (Dess et al., 1999; Pinchot, 1985; Kuratko, 1993). De definitie van intern ondernemerschap die gehanteerd wordt in dit onderzoek luidt: "Intern ondernemerschap is het genereren en ontwikkelen van innovatieve ideeën en het implementeren van innovaties en strategische vernieuwing door medewerkers uit de organisatie" (sectie 2.1.1.)

Grote gevestigde organisaties (zoals Nationale-Nederlanden, Rabobank, ING, KPN etc) hebben hiërarchische, bureaucratische en procedurele kenmerken (Mintzberg, 2006). Barnett en Carroll (1995) beargumenteren dat bureaucratische bedrijven minder in staat zijn om fundamentele veranderingen door te maken. Volberda (2004) beschrijft een proces dat naar mate ondernemingen langer bestaan er routinisatie kan optreden, waardoor de flexibiliteit van een onderneming afneemt door meer bureaucratie en daarmee gepaard gaande rigiditeit. Hierdoor is intern ondernemerschap bij grote gevestigde ondernemingen lastig te realiseren (Fombrun en Ginsberg, 1990). Daar staat tegenover dat volgens onder andere Drucker (1985), Pinchot (1985) en Elfring (2005) het vergroten van de mate van intern ondernemerschap een mogelijkheid is voor dergelijke organisaties om zichzelf te vernieuwen.

Leiderschap kan een belangrijke rol spelen bij het tot stand komen van intern ondernemerschap (Birkinshaw et al., 2008). De prominente rol van leiderschap binnen ondernemingen kan zorgen voor de voorwaarden en omgeving voor medewerkers om intern ondernemerschap te beïnvloeden (Crossan en Apaydin, 2010). Leiderschap heeft bijvoorbeeld invloed op de bereidheid van medewerkers om ideeën te genereren en te delen met als doel om de organisatie te verbeteren (Detert en Burris, 2007). Dit komt bijvoorbeeld door het (door een leidinggevende) op inspirerende wijze verhogen van de intrinsieke motivatie van medewerkers (Vaccaro et al., 2010) en het door een leidinggevende geven van ruimte aan medewerkers voor het nemen van risico's (Avolio et al., 1999).

Om te onderzoeken hoe leiderschap van invloed is op intern ondernemerschap, wordt gebruik gemaakt van het werk van Bass en Bass (2008), Burns (1978), Vaccaro et al. (2010) en Bass (1985, 1997) om leiderschapsgedrag te verklaren. Burns (1978) en Bass (1985) introduceerden transformationeel en transactioneel leiderschap (Bass, 1985) met daarbij de onderliggende dimensies. Na tientallen jaren van onderzoek is de indeling in transformationeel en transactioneel leiderschap nog steeds een veelgebruikte conceptualisering om de invloed van leiderschapsgedrag op onderwerpen als innovatie en intern ondernemerschap (Vaccaro et al., 2010; Bass en Bass, 2008) mee te onderzoeken. Uit deze onderzoeken komt een wisselend en genuanceerd beeld naar voren dat transformationeel leiderschap positieve invloed heeft op intern ondernemerschap, innovatie en strategische vernieuwing en dat transactioneel leiderschap hier een negatieve invloed op heeft. Sommige onderzoeken duiden ook op de rol van moderatoren. Bijvoorbeeld uit eerdere onderzoeken is gebleken dat de modererende werking van organisatiegrootte en organisatieleeftijd op de invloed van leiderschapsstijlen op intern ondernemerschap (management innovatie en strategische vernieuwing) soms positief, soms negatief en soms neutraal is (Rajagopalan en Spreitzer, 1997).

De indeling van leiderschap naar transformationeel en transactioneel leiderschap is in het onderzoek van Bass en Bass (2008) verder onderverdeeld in vier dimensies bij transformationeel leiderschap en twee dimensies voor transactioneel leiderschap. Er is nog weinig onderzoek gedaan naar de werking op dimensieniveau van transformationeel en transactioneel leiderschap. De hoofdreden om dit onderzoek uit te voeren is het begrijpen hoe en waarom bepaalde dimensies (of combinaties van dimensies) meer of minder belangrijk zijn dan andere dimensies. Dit is relevant, omdat dit een meer fijnmazig inzicht geeft in hoe en waarom transformationeel en transactioneel leiderschap van invloed kunnen zijn op intern ondernemerschap. De tweede reden is, omdat transactioneel leiderschap bij grote ondernemingen normaliter dominant aanwezig is, om inzicht te krijgen of transactioneel leiderschap altijd een negatieve invloed op intern ondernemerschap heeft of dat er wellicht mogelijkheden zijn dat bepaalde (combinaties met) transactionele leiderschapsdimensies toch stimulerend kunnen zijn voor intern ondernemerschap in grote gevestigde ondernemingen.

1.2. Onderzoeksvraag

1.2.1. Probleemstelling en onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag is:

Hoe beïnvloeden de dimensies van transformationeel en transactioneel leiderschap intern ondernemerschap van medewerkers binnen een grote gevestigde onderneming?

Om tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag te komen, worden hieronder de onderstaande deelvragen geformuleerd om hiermee het onderzoek af te bakenen.

1. Wat is intern ondernemerschap?
2. Wat zijn in de literatuur de meest voorkomende algemene leiderschapsdimensies?
3. Wat is transformationeel en wat is transactioneel leiderschap?
4. Hoe kan intern ondernemerschap worden beïnvloed?
5. Hoe beïnvloeden dimensies van transformationeel en transactioneel leiderschap intern ondernemerschap?
6. Zijn er dimensies van transformationeel en transactioneel leiderschap die intern ondernemerschap sterker beïnvloeden dan andere binnen de context van grote gevestigde ondernemingen?
7. Welke dimensies van transformationeel en transactioneel leiderschap versterken elkaar op de invloed op intern ondernemerschap binnen grote gevestigde ondernemingen?
8. Hoe zou transactioneel leiderschap intern ondernemerschap binnen grote gevestigde ondernemingen kunnen bevorderen?

1.3. Onderzoeksmethode

Er is gekozen voor exploratief verklarend kwalitatief onderzoek. Hiervoor is gekozen, omdat er op dimensieniveau van transformationeel en transactioneel leiderschap zeer weinig onderzoek is gedaan. Hierdoor was het raadzaam om niet vooraf proposities te ontwikkelen, maar achteraf op basis van literatuur- en empirisch onderzoek. Eerst wordt er literatuuronderzoek gedaan om concepten uit te werken en om inzichten te krijgen in mogelijke relaties tussen de concepten (Yin, 2009). Verder zorgt het literatuuronderzoek er voor dat gedurende de dataverzameling zaken herkend en benoemd kunnen worden. Vervolgens wordt er bij een grote gevestigde organisatie aan de hand van semigestructureerde interviews met open vragen (Bryman en Bell, 2011) empirisch onderzoek gedaan bij twee business units. Hierbij is het doel antwoord te krijgen op de

deelvragen. Van de interviews zal een transcriptie worden gemaakt en zal met behulp van coderen en koppelen van citaten aan dimensies de data geanalyseerd worden. Daarna zal via triangulatie van de resultaten van data-analyse van de interviews en de documentenanalyse van interne brondocumenten de invloed van de dimensies van de leiderschapsstijlen op de dimensies van intern ondernemerschap worden samengebracht. Hierbij zal ook gekeken worden naar de verschillen tussen de twee business units en hoe deze verklaard kunnen worden. Uiteindelijk zullen er op basis van de empirische onderzoeksresultaten en het literatuuronderzoek in het afsluitende hoofdstuk proposities worden ontwikkeld. Daarnaast zullen in het laatste hoofdstuk de implicaties voor de literatuur en managementpraktijk worden besproken.

1.4. Structuur van deze doctoraalscriptie

In dit onderzoek wordt allereerst in hoofdstuk 2 de theorie uiteengezet over intern ondernemerschap, transformationeel- en transactioneel leiderschap en grote gevestigde ondernemingen. In hoofdstuk 3 komt de gebruikte methodologie aan bod. De resultaten van het empirisch onderzoek worden beschreven in hoofdstuk 4. In het afsluitende hoofdstuk 5 volgen de conclusies, proposities en aanbevelingen, bijdrage aan literatuur en de managementpraktijk, de beperkingen en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

2. Literatuurstudie

2.1. Ontwikkeling intern ondernemerschap

Verschillende wetenschappers hebben zich vanaf begin jaren tachtig (Sharma en Chrisman, 1999) bezig gehouden met intern ondernemerschap (zoals Birkinshaw, 1997; Burgelman, 1983b; Drucker, 1985; Guth en Ginsberg, 1990; Kanter, 1983; Miller, 1983; Pinchot, 1985; Zahra, 1986, 1995, 1996). Enerzijds is er een opvallend gebrek aan samenhang in de wijze waarop de betekenis van 'intern ondernemerschap' wordt gebruikt en anderzijds zijn er verschillende sterk samenhangende begrippen van intern ondernemerschap. Sharma en Chrisman (1999) hebben de verschillende begrippen en definities verzameld en gecategoriseerd weergegeven. Een aantal wetenschappers hebben hun bezorgdheid geuit over dit gebrek aan algemeen aanvaardbare definities (onder andere Jennings en Lumpkin, 1989; Stopford en Baden-Fuller, 1994; Zahra, 1991). Hoewel volgens Hoy (1995) de keuze van definities in gedragswetenschappen over het algemeen ter discussie staan is er toch een duidelijke reeks definities nodig voor wetenschappelijk inzicht, uitleg en voorspelling (McKelvey, 1982). Een aantal voorbeelden van een andere benaming met verwante betekenis zijn: intrapreneuring (Pinchot, 1985), internal entrepreneurship (Schöllhammer, 1982; Vesper, 1984), corporate venture (Ellis en Taylor, 1987) en strategic renewal (Guth en Ginsberg, 1990 en Floyd en Lane, 2000).

2.1.1. Wat is intern ondernemerschap

Binnen de intern ondernemerschap literatuur zijn er onderzoeksstromingen te onderscheiden die gaan over het bijdragen van intern ondernemerschap aan enerzijds materiële (financieel bedrijfsresultaat, groei en concurrentievoordeel of alle drie) organisatiedoelen (Antoncic en Hisrich, 2001), Covin en Slevin (1989) en Kuratko et al. (2001) en anderzijds aan immateriële organisatiedoelen, zoals kennis, gedrag en vaardigheden van medewerkers (Ireland et al., 2003; Schildt et al., 2005). Op individueel niveau gaat intern ondernemerschap over het aanmoedigen en laten zien van innovatief gedrag, proactiviteit en het nemen van risico's van medewerkers binnen een grote gevestigde onderneming (Covin en Slevin, 1989). Later onderzoek op individueel niveau laat zien dat motivatie en werknemerstevredenheid positieve invloed hebben op intern ondernemerschap (Brizek, 2003). Een medewerker die intern ondernemerschap laat zien wordt een intrapreneur genoemd (Pinchot, 1985).

In eerder onderzoek zijn er veel definities gegeven van intern ondernemerschap. Sharma en Chrisman (1999) hebben in hun onderzoek veel definities van intern ondernemerschap bij

elkaar gebracht. De studies die gebruikt zijn om voor dit onderzoek tot een definitie te komen zijn Hornsby et al., (2002), Covin en Slevin (1989), Guth en Ginsberg (1990) en Zahra (1993) (tabel 2.1.)

Onderzoek	Definitie
Covin en Slevin (1989)	“corporate entrepreneurship is a combination of Innovative behaviour, proactivity of employees and risk taking.”
Guth en Ginsberg (1990)	“Corporate entrepreneurship encompasses two types of phenomena and the processes surrounding them: (1) the birth of new businesses within existing organizations, i.e.. internal innovation or venturing; and (2) the transformation of organizations through renewal of the key ideas on which they are built, i.e. strategic renewal”
Zahra (1993)	“Corporate entrepreneurship is a process of organizational renewal that has two distinct but related dimensions: innovation and venturing, and strategic renewal”
Hornsby et al. (2002)	“the generation, development, and implementation of new ideas or behaviors”

Tabel 2.1. Overzicht gehanteerde definities van intern ondernemerschap

De definitie van intern ondernemerschap uit de literatuur die in dit onderzoek gehanteerd wordt is: “Intern ondernemerschap is het genereren en ontwikkelen van innovatieve ideeën en het implementeren van innovaties en strategische vernieuwing door medewerkers uit de organisatie”.

2.1.2. Aanknopingspunten beïnvloedingsfactoren van intern ondernemerschap

Om de invloed van leiderschapsstijl op intern ondernemerschap te kunnen begrijpen is het van belang om te weten welke factoren intern ondernemerschap beïnvloeden. Hornsby et al. (2002) hebben verschillende onderzoeken die Sharma en Chrisman (1999) ook hadden bestudeerd bekeken om te bezien welke factoren intern ondernemerschap beïnvloeden. Deze factoren zullen als basis dienen voor dit onderzoek aangezien ze (Hornsby et al., 2002) het beste weergeven welke factoren intern ondernemerschap beïnvloeden. Deze factoren zijn:

1. Management support for idea generation: Management ondersteuning voor het genereren en ontwikkelen van nieuwe business ideeën.
2. Work Discretion: Handige organisatorische structuren met betrekking tot, in het bijzonder, het decentralisatie-niveau en de besluitvorming over autonomie.
3. Performance based reward system: Passend gebruik van incentives en beloning.
4. Allocation of free time: Toewijzing van vrije tijd.
5. Tolerance for risk taking: De tolerantie voor ‘trial-and-errors’ of storingen in het geval van creatieve acties of risicovolle project implementaties.

2.1.2.1. Management Support for idea generation

Management Support for idea generation (M.S.) gaat over de bereidheid van managers om nieuwe en creatieve business ideeën en projecten te genereren en te ontwikkelen (Kuratko en Montagno, 1989). M.S. is essentieel omdat het de bereidheid van het 'middle management' aangeeft om bij te dragen aan het faciliteren, promoten en institutionaliseren van de 'intern ondernemerschap spirit' en het bereiken van organisatiesystemen en processen die intrapreneurs aanmoedigen om innovatief te zijn (Hornsby et al., 2002). Deze geïstitutionaliseerde ondersteuningsmechanismen dragen bij aan de formalisatie en coördinatie van de afzonderlijke individuele inspanningen en dragen dienovereenkomstig bij aan het verhogen van de efficiëntie van de organisatie-innovatieve activiteiten en projecten (Alpkan et al., 2010). M.S. kan bestaan uit verschillende manieren, zoals het bijdragen aan het opkomen van innovatieve ideeën (Damanpour, 1991), levering van de benodigde middelen of expertise of het institutionaliseren van de ondernemerschap binnen de procedures en processen van het bedrijf (Alpkan et al., 2010).

2.1.2.2. Work Discretion

Work Discretion gaat over het zorgen voor een organisatiestructuur die intern ondernemerschap ondersteunt en daarbij voorziet in administratieve mechanismen waarmee ideeën worden gegenereerd, geëvalueerd, gekozen en geïmplementeerd (Burgelman en Sayles, 1986; Hornsby et al., 2002). 'Work Discretion' heeft met name betrekking op het decentralisatie-niveau en de besluitvorming over autonomie voor medewerkers en lager niveau managers. Voor strategie-ontwikkeling is een organisatiestructuur nodig die autonomie en flexibiliteit (Volberda, 2004) biedt, omdat deze 2 zaken in het bijzonder bijdragen aan een 'ondernemend klimaat' (Mintzberg, 1973; Burgelman, 1983a, 1984; Slevin en Covin, 1990; Covin en Slevin, 1989; Honig, 2001). 'Work discretion' houdt zich bezig met de mate van autonomie van werknemers om beslissingen met betrekking tot hun werk (Slevin en Covin, 1990; Lober, 1998; Kuratko et al., 1992; Hornsby et al., 2002) te implementeren om hun nieuwe ideeën (Lumpkin en Dess, 1996 en 2001) te realiseren. Autonome werknemers of managers kunnen zich in het denken en handelen meer risico's veroorloven dan werknemers en managers die over minder autonomie beschikken (Rosenthal, 2000).

2.1.2.3. Performance based reward system

De derde dimensie gaat over het juiste gebruik van op prestatie gebaseerde beloningssystemen (Sathe, 1985; Barringer en Milovich, 1998). Deze studies benadrukken dat een effectief beloningssysteem dat bijdraagt aan ondernemerschap rekening moet houden met doelen, nadruk op individuele verantwoordelijkheid en resultaatgedreven incentives. Het gebruik van passende beloningsinstrumenten kan de bereidheid van 'middle' managers verbeteren ten aanzien van het nemen van risico's als gevolg van intern ondernemerschap (Alpkan et al., 2010). Als het management medewerkers wil overtuigen om zich te gedragen als interne ondernemers, dan moet het management ook bereid zijn om medewerkers te betalen als ondernemers (Thornberry, 2003). Indien medewerkers veel vertrouwen hebben in het beloningssysteem van hun organisatie, waaruit blijkt dat succes van de onderneming gunstig is voor alle partijen (werkgever en werknemers), dan zal zowel de bereidheid tot innovatief gedrag en de bereidheid om risico's te accepteren die gepaard gaan met intern ondernemerschap (Chandler et al., 2000; Morrison en Robinson, 1997) (Kuratko et al., 1990) hoger zijn.

2.1.2.4. Allocation of free time

De vierde dimensie is het beschikbaar stellen van vrije tijd aan werknemers om te kunnen werken aan vernieuwende initiatieven (Burgelman en Sayles, 1986). Het beschikbaar stellen van tijd stelt medewerkers in staat om nieuwe ideeën te ontwikkelen en om projecten uit te voeren die hieraan bijdragen (Schuler, 1986; Pinchot, 1985; Kuratko et al., 1990). Het merendeel van de zichtbare interne ondernemers zetten baanbrekende stappen om innovatieve projecten te realiseren in hun beschikbare vrije tijd (Ende et al., 2003). Hieruit kan je de conclusie trekken dat de beschikbaarheid van vrije tijd voor werknemers een kritische factor is voor de balans tussen zowel de dagelijkse routines en intern ondernemende ideeën en activiteiten (Pinchot, 1985; Fry, 1987; Alpkan et al., 2010). Het beschikbaar stellen van vrije tijd moedigt onvermijdelijk medewerkers aan om risico's te nemen voor het creëren van nieuwe ideeën in de praktijk (Burgelman, 1984; Fry, 1987; Sundbo, 1999; Hornsby et al., 2002).

2.1.2.5. Tolerance for risk taking

De vijfde en laatste dimensie is de tolerantie voor het nemen van risico's. Hiermee wordt bedoeld dat de middle manager de bereidheid heeft om risico's te nemen en daarmee tolerantie voor het falen te tonen wanneer zich dat voor doet (Sathe, 1985, 1989; Sykes en

Block, 1989; Burgelman, 1983a, b, 1984; Quinn, 1985; Kanter, 1985; Stopford en Baden-Fuller, 1994). Een conservatieve en risicomijdende houding van managers zal leiden tot een gebrek aan vertrouwen in het potentieel van intern ondernemerschap bij werknemers en daarvan is het gevolg dat de neiging om innovatief gedrag te laten zien zal afnemen (Gupta et al., 2004). Als managers een omgeving creëren die ondersteunend is aan intern ondernemerschap dan zullen intrapreneurs verwachten dat eventueel falen van goed bedoelde innovatieve acties en projecten niet hard zal worden gestraft, maar zal worden getolereerd (Lumpkin en Dess, 1996; Alpkam et al., 2010).

2.2. Ontwikkeling leiderschapsstijl

De wetenschap geeft geen eenduidige definitie van leiderschap (Bass en Bass, 2008). In dit levenswerk van Bass wordt een uitgebreid overzicht gepresenteerd. In deze studie wordt gebruik gemaakt van de nieuwe leiderschapsbenadering. Om goed te begrijpen hoe deze theorie tot stand is gekomen, is het van belang om de ontwikkeling van de leiderschapstheorie te kennen en is het daarbij relevant om te constateren dat de indeling van deze specifieke leiderschapstheoretische benaderingen op vele manieren mogelijk is (Chemers en Ayman, 2000). Deze paragraaf beschrijft deze ontwikkeling zoals het onderzoek van Chemers en Ayman (2000) laat zien. Ook in het boek van Bass en Bass (2008) komen deze onderdelen prominent terug.

Begin van de ontwikkeling van leiderschapontwikkeling

Bij filosofen staat organisatie- en politiek leiderschap al vele eeuwen in de belangstelling. Waarschijnlijk is de oudste herkenbare vorm van leiderschap autocratisch of directief leiderschap (Eagly et al., 1992). Deze theorie is gebaseerd op een hiërarchisch structuur, waarin de leider zijn of haar volgelingen opdraagt wat ze moeten doen. Dit soort onderdanige macht werd gebruikt door de farao's, koningen en keizers.

Trekbenadering; gericht op persoonlijkheidskenmerken (tot +/- 1950)

Vóór de opkomst van de moderne leiderschapsliteratuur keken West-Europese filosofen in de eerste plaats naar de persoonlijke kenmerken van leiders om effectief leiderschap uit te leggen (Bass en Bass, 2008). De grondlegger van deze persoonlijkheidskenmerkentheorie is Carlyle (1841/1907) met de 'great man theory'. Deze theorie stelde dat effectief leiderschap het gevolg is van een set van persoonlijke talenten, fysieke eigenschappen en vaardigheden. Dit leidt er toe dat bepaalde persoonlijkheids- en karaktertrekken ervoor zorgen dat er leiders en volgelingen zijn. Aan het begin van de twintigste eeuw werden deze theorieën zeer populair vanwege de opkomst van intelligentietesten. Stogdill (1948) heeft in

zijn werk ongeveer 30 jaar persoonlijkheidskenmerkenonderzoek gedaan. Hij toonde aan dat enkele eigenschappen (bijvoorbeeld intelligentie) soms zijn toe te schrijven aan de verschillen tussen de leider en de volger, maar hij vond geen bewijs dat een enkele variabele of cluster van variabelen gerelateerd was aan leiderschap. Hoewel de trekbenadering dan ook wordt bekritiseerd in verschillende wetenschappelijke onderzoeken, vormt deze persoonlijkheidskenmerkenbenadering nog steeds de basis van hedendaagse debatten.

Leiderschapsgedragbenadering (1950-1960)

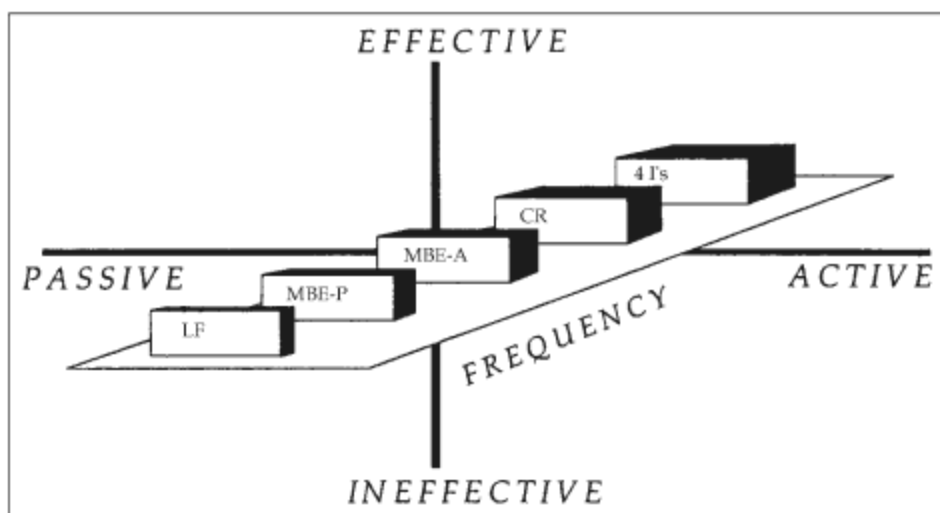
Persoonlijkheidskenmerken konden leiderschap dus niet voorspellen. Onderzoekers gingen daarom leiderschapsgedrag onderzoeken om voorspellers van leiderschap te vinden. Hemphill (1950) ontwikkelde een onderzoeksinstrument L.B.D.Q. (Leader Behavior Description Questionnaire). Later werden de uitkomsten van de L.B.D.Q. geanalyseerd (Halpin en Winer, 1957) en werd geconstateerd dat twee gedragsfactoren een goede voorspeller zijn van leiderschapsgedrag. Namelijk aandacht geven (betrokkenheid tonen) en creëren van een structuur (gebruik van procedures en de nadruk op prestaties). De L.B.D.Q. was redelijk succesvol in het voorspellen van het gedrag van leiderschap, maar helaas niet in het voorspellen van effectief leiderschap en prestaties.

Contingentiebenadering (medio 1960 – begin '80 jaren)

Vanaf halverwege de jaren zestig tot in de jaren '70 presenteerden onderzoekers een nieuwe aanpak om leiderschapseffectiviteit te begrijpen. Fiedler (1967) introduceerde het contingentie model, gebaseerd op situatiegericht leiderschap. Fiedler maakte onderscheid tussen taakgeoriënteerde en relatiegeoriënteerde leiders. Dit model bestond uit drie variabelen: de mate van samenwerking en ondersteuning van volgelingen, structuur en duidelijkheid van groepstaken en de formele autoriteit van de leider inzake de beloning van zijn ondergeschikten. Het uitgangspunt van de contingentietheorieën is dat er niet één beste manier van leidinggeven is (Yukl, 2006). De leider moet zich aanpassen aan de situatie. House (1971) is met de 'path-goal theory' een van de grondleggers van de contingentietheorieën. In deze theorie voerde House (1971) aan dat het belangrijkste doel voor leiders is om medewerkers te motiveren door hen te tonen hoe hun taak en de prestaties van de werknemers kunnen helpen in het bereiken van hun persoonlijke doelen (zoals beloning). Vroom en Yeton (1973) introduceerden de normatieve beslissonde. Deze theorie integreert de beslissingsstrategie van leiders met situationele factoren. Afhankelijk van de betrokkenheid van medewerkers hebben leiders volgens de normatieve beslissonde een variatie van beslissingsstrategieën. De contingentietheorieën en hun focus op de interactie tussen leiderschapsgedrag en –situatie hebben nog steeds invloed op de huidige leiderschapsonderzoek.

'Full Range of Leadership model' en alternatieven (jaren 80 – heden)

Bass creëerde in 1985 een nieuw leiderschapsmodel met daarin een aantal van elkaar te onderscheiden leiderschapsstijlen. De leiderschapsstijlen kunnen gezien worden als een combinatie van persoonlijkheid, gedrag, percepties en bijdragen. Deze leiderschapsstijlen zijn allemaal grondig onderzochte factoren uit de vorige decennia. Dit 'Full Range of Leadership model' is de hoeksteen geworden van de moderne leiderschapsliteratuur en met een aantal aanpassingen staat het model nog steeds na decennia van onderzoek en kritieken (Bass, 1985, 2008). Bass (2005) onderscheidt vijf soorten van leiderschap binnen zijn 'Full Range of Leadership model', waarvan drie typen subtypes zijn van transactioneel leiderschap. De leiderschapsstijlen (3 subtypen van transactioneel leiderschap, transformationeel leiderschap en laissez-faire leiderschap verschillen op de schaal van activiteit ten op zichte van medewerkers (passief versus actief) en effectiviteit (effectief versus niet-effectief). Transformationeel leiderschap bestaat uit 4 dimensies (de 4 I's). De volgende figuur geeft een overzicht van deze vijf soorten van leiderschap.



Figuur 2.1. Overzicht soorten leiderschap (Bass, 2005)

Er wordt in recente studies wel gekeken naar andere invalshoeken, zoals een recente studie die aangeeft dat authentiek leiderschap en ethisch leiderschap (Avolio, et al., 2009) de richtingen in opkomst zijn. Echter een nog recenter onderzoek van Vaccaro (2010) beschrijft dat leiderschap gesplitst kan worden in transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap. Deze leiderschapsstijlen geven een aannemelijk totaalbeeld van leiderschap. Om deze reden zal het model van Bass (2005) voor dit onderzoek gebruikt worden om leiderschap te meten, waarbij laissez-faire leiderschap (Avolio, 1999), vanwege de ineffectiviteit, niet in dit onderzoek betrokken wordt.

2.3. Transformationeel en transactioneel leiderschap

De concepten transformationeel en transactioneel leiderschap zijn voor het eerst geïntroduceerd door Burns (1978). In zijn onderzoek werden politieke leiders geclassificeerd als transactionele of transformationele leiders (Howell en Avolio, 1993). In de volgende paragrafen worden de studies gebruikt van Bass (1985; 1997; 2005), Bass en Bass (2008) en van Avolio et al., (1999). Bass wordt mede door zijn 'full range of leadership model' gezien als toonaangevend onderzoeker op dit gebied.

Bass (1985, 2005) beschrijft zeven leiderschapsdimensies: geïdealiseerde invloed (charisma), inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie, individuele afweging (persoonlijke consideratie), voorwaardelijke beloning en 'Management By Exception (MBE) en laissez-faire (passief-ontwijkend) leiderschap. Transformationeel en transactioneel leiderschap zijn niet substitutioneel. Transformationeel leiderschap vergroot juist de effectiviteit van transactioneel leiderschap (Waldman, Bass en Yammarino, 1990) en dus resulteert de combinatie van beide leiderschapstijlen in verhoogde performance (Bass en Avolio, 1993). Bass (2005) schrijft dat transformationeel leiderschap een manier is om transactionele managementbenaderingen te verbeteren, omdat het effectiever is in het bewerkstelligen van betere resultaten en veranderingen bij medewerkers. Deze combinatie van factoren zal nader onderzocht worden. De leiders met de hoogste performance praktiseren aspecten die zowel op transactioneel als op transformationeel leiderschap betrekking hebben (Bass, 1985; Bass en Avolio, 1993).

Dimensies transformationeel leiderschap	Dimensies transactioneel leiderschap
Geïdealiseerde invloed (charisma)	Voorwaardelijke beloning (CR)
Inspirerende motivatie	Management-By-Exception (MBE)
Intellectuele stimulatie	
Individuele afweging (persoonlijke consideratie)	

Tabel 2.1. Dimensies van transformationeel en transactioneel leiderschap

2.3.1. De dimensies van transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap is onder te verdelen in de 4 I's (Bass, 2005).

2.3.1.1. Geïdealiseerde invloed (charisma)

Geïdealiseerde invloed (charisma) bestaat uit 2 aspecten. Op de eerste plaats charisma, wat ook wel gezien wordt als het belangrijkste dimensie van transformationeel leiderschap (Bass en Bass, 2008). Vanuit het perspectief van beïnvloeden van de organisatie beargumenteert Schein (2004) dat het ontwikkelen en onderhouden van de organisatiecultuur het belangrijkste is wat leiders doen. In een onderzoek van Yukl (2008) wordt charisma als geïdealiseerde invloed en als aspect van transformationeel leiderschap gezien. Charisma staat voor respect en het vertrouwen dat medewerkers aan leiders toekennen dat leidt tot identificatie met de leider. Charismatische leiders zijn volgens Yukl (2006) in staat om gedeelde waarden zo te verwoorden dat medewerkers zich hierin herkennen, waardoor de groepsidentiteit bevorderd wordt.

Op de tweede plaats komt het aspect inspirerend leiderschap. Bij inspirerend leiderschap gaat het volgens Bass en Bass (2008) om de gezamenlijke doelen van leiders en medewerkers, die door de leider aangemoedigd worden.

Charismatische leiders en inspirerende leiders hebben onderling geen causaal verband (Bass en Bass, 2008). Bij Charisma draait het om de persoon (DE leider) en bij inspirerend leiderschap gaat het vooral om het gedachtegoed van de leider. Hierbij is niet gezegd dat beiden tegelijkertijd niet voor zou komen.

2.3.1.2. Inspirerende motivatie

Inspirerende motivatie gaat over de mate waarin leiders hun medewerkers kunnen motiveren en inspireren door het geven van uitdaging aan datgene wat medewerkers doen. Het gaat bij inspirerende motivatie om de kwaliteit van leiders om zijn medewerkers enthousiast te krijgen voor 'zijn' visie (Yukl, 1999). Het team wordt meegenomen in de perceptie dat deze visie bijdraagt aan een betere toekomst, waardoor passie en motivatie ontstaat. Dit mondt uit in het ontstaan van een 'teamspirit' (Bass en Bass, 2008).

2.3.1.3. Intellectuele stimulatie

Intellectuele stimulatie gaat over het stimuleren van creativiteit met als doel om tot meer innovatie te komen. Dit wordt bereikt door het ter discussie stellen van gebeurtenissen, bestaande werkwijzen en daarbij horende vooronderstellingen. Nieuwe initiatieven worden aangemoedigd door het prikkelen van het intellect van medewerkers, waarbij fouten zijn

toegestaan. Er is volgens o.a. Yukl (1999) wel enige overlap met de concepten individuele afweging en inspirerende motivatie.

2.3.1.4. Individuele afweging (persoonlijke consideratie)

Individuele afweging (persoonlijke consideratie) gaat over transformationele leiders die acteren als coach en mentor om medewerkers te stimuleren naar maximale prestaties en groei. Dit doen leiders door speciale aandacht te geven aan medewerkers door te adviseren en het faciliteren van kennis (o.a. opleidingen of extra inzichten door onderlinge discussie) (Bass, 2005).

Dimensies	Korte beschrijving
Geïdealiseerde invloed – charismatisch uitstraling	Charismatische uitstraling gaat over respect en het vertrouwen dat medewerkers aan leiders toekennen dat leidt tot identificatie met de leider. Charismatische leiders zijn in staat om gedeelde waarden zo te verwoorden dat medewerkers zich hierin herkennen.
Geïdealiseerde invloed – inspirerend leiderschap	Inspirerend leiderschap gaat over het aanmoedigen door de leider om gezamenlijke doelen te bereiken van leiders en medewerkers.
Inspirerende motivatie	Inspirerende motivatie gaat over de mate waarin leiders hun medewerkers kunnen motiveren door het geven van betekenis aan en het van uitdaging aan datgene wat medewerkers doen, met als doel om medewerkers enthousiast te krijgen voor 'zijn' visie.
Intellectuele stimulatie	Intellectuele stimulatie gaat over het stimuleren en goedkeuren van creativiteit met als doel om tot meer innovatie te komen. Nieuwe initiatieven worden aangemoedigd en fouten zijn toegestaan.
Individuele afweging	Individuele afweging gaat over het acteren als coach en mentor om maximaal presteren en groei te stimuleren.

Tabel 2.2. Overzicht dimensies transformationeel leiderschap

2.3.2. De dimensies van transactioneel leiderschap

Transactionele leiders zorgen voor expliciete afspraken over wat de leider van zijn medewerkers verwacht. Dit wordt omgezet in concrete doelen. Transactionele leiders hanteren hierbij een arbeidsvoorwaardenmodel waarbij medewerkers beloond zullen worden voor hun inspanningen en commitment, maar ook gestraft als de verwachtingen, doelen of afspraken niet worden nagekomen. Daarnaast zullen transactionele leiders feedback geven om medewerkers op hun taak gericht te houden (Bass, 2005). De twee dimensies van transactioneel leiderschap zijn: Voorwaardelijke beloning (CR) en Management-By-Exception.

2.3.2.1. Voorwaardelijke beloning

Met voorwaardelijke beloning zorgen leiders er voor dat het voor medewerkers duidelijk is wat de beloning gaat zijn bij het voldoen aan vooraf besproken opdrachten. Voorwaardelijke beloning is behoorlijk effectief gebleken bij het motiveren van medewerkers om een hoger niveau van prestaties en ontwikkeling te realiseren. Indien de beloning materieel is (bijvoorbeeld variabele beloning), dan is er sprake van transactionele beloning, maar de beloning kan, zoals hiervoor is beschreven, ook mentaal zijn (zoals het geven van een schouderklopje en vertrouwen) (Avolio, et al., 2009).

2.3.2.2. Management-By-Exception

De dimensie Management-By-Exception kan zowel actief (MBE (actief)) als passief (MBE (passief)) zijn. Een actieve manager-by-exception bewaakt actief verschillen ten opzichte van de afspraken, fouten en vergissingen in opdrachten en zorgt voor maatregelen om fouten en vergissingen te voorkomen. Corrigerende maatregelen worden genomen wanneer dat nodig is. Een passieve manager-by-exception neemt alleen corrigerende maatregelen wanneer deze verschillen, fouten of vergissing daadwerkelijk optreden.

Dimensies	Korte beschrijving
Voorwaardelijke beloning	Voorwaardelijk beloning gaat over het van te voren bepalen van duidelijke voorwaarden waaraan voldaan moet worden, waardoor de leider tevreden kan zijn en hier een beloning voor geeft. Deze afspraken en hoogte van beloning zijn van te voren tussen medewerker en leider afgesproken
Management-By-Exception (Passief)	MBE (passief) gaat over dat de leider alleen corrigerende maatregelen neemt als er verschillen, fouten of vergissingen daadwerkelijk zijn opgetreden.
Management-By-Exception (Actief)	MBE (actief) gaat over dat de leider actief voorkomt dat er fouten, vergissingen of verschillen zijn. Als ze toch optreden dan zorgt de leider voor corrigerende maatregelen.

Tabel 2.3. Overzicht dimensies transactioneel leiderschap

2.4. De invloed van transformationeel en transactioneel leiderschap op intern ondernemerschap bij grote gevestigde ondernemingen

Er zijn verschillende theorieën die de relatie tussen organisatiegrootte en organisatieleeftijd enerzijds en innovatie anderzijds beschrijven. Zo zijn er bijvoorbeeld twee visies van

Schumpeter (1909; 1975). De eerste beschrijft het proces van 'creative destruction' waarin een kleine onderneming de drijvende kracht is achter verandering en innovatie. In de tweede tegenstrijdige visie is een grote onderneming de meest effectieve innovator, aangezien daar de macht van de markt en de resources aanwezig zijn.

Uit eerdere onderzoeken blijkt dat organisatiegrootte één van de meest verklarende factoren is bij strategische analyses (Dobrev en Carroll, 2003). Uit de resultaten van deze onderzoeken blijkt dat organisatiegrootte tegenstrijdige effecten heeft op strategische vernieuwing, intern ondernemerschap en innovatie (Crossan en Apaydin, 2010).

Voorbeelden hiervan zijn de studies van Nahavandi en Malekzadeh (1993) en Koene et al. (2002). Deze studies suggereren dat de impact van leiderschap afneemt als de organisatie groter wordt. Uit het onderzoek van Vaccaro et al. (2010) blijkt dat transactioneel leiderschap en transformationeel beiden bijdragen aan management innovatie, maar dat de organisatiegrootte hier een bijzondere modererende werking heeft. Namelijk voor kleine en grote ondernemingen hebben transformationeel en transactioneel leiderschap een andere uitwerking op de mate van het realiseren van managementinnovatie.

De conclusies van Vaccaro et al. (2010) zijn dat kleine, minder complexe, organisaties meer baat hebben bij transactioneel leiderschap om te komen tot managementinnovatie en dat grote organisaties transformationele leiders meer nodig hebben om deze complexiteit te compenseren om alsnog uit te blinken in managementinnovatie en ondernemerschap.

Daarnaast wordt aangegeven dat een toenemende bureaucratistische formalisatie binnen grote organisaties een neutraliserend effect zouden hebben op leiderschap (Koene et al. 2002).

Barnett en Carroll (1995) beargumenteren dat bureaucratistische bedrijven altijd minder in staat zijn om fundamentele veranderingen door te maken. Pawar en Eastman (1997) stellen dat de kleine ondernemingen met een eenvoudige organisatiestructuur, meer ontvankelijk zullen zijn voor transformationeel leiderschap dan grote, meer complexe ondernemingen. Daarom wordt verwacht dat organisatiegrootte de doeltreffendheid beïnvloedt van de invloed van transformationeel en transactioneel leiderschap in relatie op ondernemerschap en innovatie.

Zajac en Kraatz (1993) onderzochten de milieukrachten, organisatorische krachten en bijbehorende tegenkrachten van strategische vernieuwing in de hogere onderwijs industrie.

De bevindingen van dit onderzoek tonen aan dat grotere organisaties meer kans hebben om succesvol te zijn met strategische vernieuwing. Grote ondernemingen hebben een aantal voordelen die strategisch helpen ten opzichte van kleine bedrijven. De voordelen van een grote onderneming heeft zijn het kunnen profiteren van schaalvoordelen, een groter bereik, ervaring, naamsbekendheid en het realiseren van meer macht in de markt. (Hambrick et al., 1982; Woo en Cooper 1981 en 192). Daarnaast hebben grote bedrijven (vanwege hun omvang) toegang tot bronnen die voor kleine organisaties niet toegankelijk zijn (Kimberley en

Evanisko, 1981). Naast de schaalvoordelen zijn er nog een aantal andere kenmerken die van toepassing kunnen zijn op grote ondernemingen. Door een omvangrijk personeelsbestand en verwevenheid van verschillende functies en rollen binnen het bedrijf verkrijgt een grote gevestigde onderneming hierdoor ook positionele voordelen, omdat dit leidt tot een betere toegang tot een breed scala aan (human) resources en het beschikbaar hebben van meer strategische kennis (Haunschild en Beckman, 1998). Verder zijn grote ondernemingen beter in staat te profiteren van hun ondernemerschap, omdat door hun positionering er meer kans is op een hogere impact bij een goed idee (Haunschild en Beckman, 1998).

Uit de onderzoeken van Fombrun en Ginsberg (1990) en Ginsberg en Bucholtz (1990) is gebleken dat de organisatiegrootte een negatieve invloed heeft op strategische vernieuwing, vanwege 2 soorten krachten die per saldo de flexibiliteit van de onderneming op het gebied van inzetten van 'resources' reduceert.

Daarnaast zijn er ook studies waaruit is gebleken dat er geen invloed is van organisatorische omvang op ondernemerschap en management innovatie (Ginn, 1990; McCutchen, 1993).

Samengevat kan gesteld worden dat een grote gevestigde onderneming voor ondernemerschap en innovatie niet per definitie gezien kan worden als een last of een voordeel. Volgens Rajagopalan en Spreitzer (1997) blijft het theoretische dilemma voortbestaan of een grote gevestigde onderneming nu leidt tot strategische flexibiliteit (wat intern ondernemerschap stimuleert) of tot strategische traagheid wat een omgekeerd effect heeft op intern ondernemerschap. Dit dilemma in combinatie met de uitkomsten van het onderzoek van Vaccaro et al. (2010) leidt er toe dat het belangrijk is om nader te onderzoeken hoe het komt dat de modererende invloed van de grootte van een organisatie op de relatie tussen leiderschapsstijlen en intern ondernemerschap verschillende resultaten laat zien. Hiertoe zullen in de concepten van transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap en intern ondernemerschap gekeken worden of de verschillen verklaard kunnen worden door de onderliggende dimensies te onderzoeken.

3. Methodologie empirisch onderzoek

Het doel van het doen van onderzoek is het genereren van kennis door het beantwoorden van een onderzoeksvraag (Collis, Hussey 2009). Nadat in het vorige hoofdstuk het literatuuronderzoek is afgerond, waardoor er inzicht is verkregen in de onderliggende dimensies van de concepten intern ondernemerschap, transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap en grote gevestigde ondernemingen, zijn de volgende stappen om de onderzoeksstrategie vast te stellen, data te verzamelen, data te analyseren en om de analyseresultaten om te zetten in conclusies en aanbevelingen. In dit hoofdstuk zal beschreven worden hoe de onderzoeksstrategie luidt, hoe de dataverzameling plaats zal vinden en hoe de data geanalyseerd gaat worden.

3.1. Onderzoekstype

Er is gekozen voor exploratief verklarend kwalitatief onderzoek, omdat er weliswaar veel is geschreven over intern ondernemerschap en leiderschap, maar er nog geen onderzoek is gedaan over de invloed van de onderliggende dimensies op intern ondernemerschap en op elkaar in de context van een grote gevestigde onderneming. Om die reden is er voor gekozen om dit onderzoek uit te voeren in zijn natuurlijke context (Yin, 2009). Hierbij zal in het onderzoek via literatuuronderzoek, interviews en observaties gekomen worden tot conclusies in de vorm van proposities.

3.2. Onderzoekstrategie

Kwalitatief onderzoek wordt gezien als een set van interpretatieve activiteiten volgens Denzin en Lincoln, (1994), waardoor de ene methodologische aanpak niet boven een andere methodologische aanpak wordt gesteld. In dit onderzoek worden de genoemde concepten onderzocht in de vorm van een multiple casestudy. Bij de casestudy zullen er bij één organisatie twee business units worden onderzocht. Aan de hand van semigestructureerde interviews met open vragen (Bryman en Bell, 2011) en documentenanalyse van interne brondocumenten wordt de invloed van de dimensies van de leiderschapsstijlen op de dimensies van intern ondernemerschap onderzocht binnen de context van een grote gevestigde onderneming. Het soort casestudy is dan ook 'verklarend' (Collis en Hussey, 2009). Verder is het bijzondere van de casestudy dat dit een onderzoeksstrategie is die zich richt op het begrijpen van het onderzochte binnen één enkele setting, de case (Eisenhardt, 1989). Binnen de organisatie zullen de interviews gedaan worden bij twee business units. Een meervoudige casestudy wordt gezien als een uitbreiding van de vorm waarin één case

onderzocht wordt. Het voordeel hiervan is dat cases onderling vergeleken kunnen worden op unieke en gemeenschappelijke kenmerken (Bryman en Bell, 2007). Door het vergelijken van resultaten van cases wordt de kans op generaliseerbaarheid van de resultaten vergroot (Saunders et al., 2008).

Yin (2009) geeft aan dat hoe en waarom vragen het meest geschikt zijn om middels een casestudy te laten beantwoorden. In dit onderzoek staat de vraag centraal hoe dimensies van 2 leiderschapsstijlen uitwerken op de dimensies intern ondernemerschap.

De stadia die bij een casestudy doorlopen worden zijn:

- Het selecteren van een case
- Het doen van vooronderzoek
- Dataverzameling
- Data-analyse
- Rapporteren van de resultaten

3.2.1. Caseselectie

De case zal een (1) grote (2) gevestigde onderneming zijn die zich (3) in een dynamische omgeving bevindt, omdat er al wel uitgebreid onderzoek is gedaan bij grote gevestigde ondernemingen op het niveau van transformationeel en transactioneel leiderschap en daarbij tegenstrijdige resultaten zijn gevonden. Hier wordt in dit onderzoek op verder gegaan. Mogelijk worden deze verschillen verklaard doordat de onderliggende dimensies verschillen in hoe sterk de invloed is op intern ondernemerschap of ze hebben mogelijk een tegengestelde invloed op intern ondernemerschap of combinaties van dimensies hebben mogelijk gezamenlijk een sterke invloed op intern ondernemerschap. Hiertoe is vervolgens gekozen voor Nationale-Nederlanden. Nationale-Nederlanden bestaat uit vier gesepareerde business units. Er is gekozen om niet bij één maar bij twee business units het onderzoek uit te voeren, zodat de uitkomsten met elkaar vergeleken konden worden. De twee business units waar het onderzoek heeft plaatsgevonden zijn Nationale-Nederlanden Zakelijk (NNZ) en Nationale-Nederlanden Corporate Clients (NNCC). De business units worden beschreven in sectie 4.1. en 4.2.. Meer dan twee business units betrekken in het onderzoek zou wenselijk (vanwege generaliseerbaarheid) zijn geweest, maar past niet in de beschikbare tijd.

Het onderzoek zal zich richten op de individuele medewerker. Alle medewerkers waar een interview mee gehouden wordt werken bij NNZ of NNCC. Bij het selecteren van de

respondenten (zie bijlage voor respondentenlijst) zullen zoveel mogelijk verschillende functies en niveaus in het onderzoek worden betrokken om zodoende een zo representatief mogelijk beeld van de medewerkers in de business units te krijgen. De selectie van de respondentengroep komt daardoor subjectief tot stand (Collis en Hussey, 1997), waarbij wel zoveel mogelijk dezelfde functiegroepen uit NNZ en NNCC zijn geïnterviewd. De respondenten zal anonimiteit worden gegarandeerd om bias en sociaal wenselijke antwoorden zo veel als mogelijk te voorkomen. Dit wordt uiteraard aan het begin van het interview medegedeeld. Aan het begin van het interview zal de onderzoeker het onderwerp beperkt toelichten om zoveel mogelijk eventuele vooroordelen te voorkomen en om richting en structuur te geven aan het interview.

3.2.2. Dataverzameling

Voor het kwalitatieve onderzoeksgedeelte zullen semigestructureerde interviews bij medewerkers worden gehouden. De medewerkers worden zo uitgekozen dat er zo breed mogelijk verschillende functies in het onderzoek worden betrokken. Hiermee krijgen we een zo representatief mogelijk beeld van de business unit, doordat het vanuit functioneel verschillende perspectieven wordt gezien. In totaal zijn er twee testinterviews en veertien interviews afgenomen.

Voordat de interviews met de respondenten zijn gestart is er een pilot geweest met twee medewerkers om de vraagstelling door te spreken, zodat beoordeeld kon worden of de vragen duidelijk en relevant waren en in welke mate het nodig is om de respondenten van extra informatie te voorzien. Voorafgaand aan het interview zal kort wat worden verteld over wat in dit onderzoek verstaan wordt onder intern ondernemerschap. Verder wordt er aangegeven wat de centrale onderzoeksvraag is van dit onderzoek en waarom dit interessant is om te weten. De reden om dit toe te lichten is een gevolg van de ervaring van twee testinterviews waarbij aanvankelijk de toelichting over intern ondernemerschap niet werd gegeven. Het probleem was dat de antwoorden van de eerste 'testrespondent' erg afdwaalden, wat niet gewenst bleek te zijn. Bij de tweede 'testrespondent' is de korte beschrijving getoetst en gebleken dat dit voor zowel respondent als voor de onderzoeker verstandig was om te doen, omdat dit veel meer richting gaf aan het interview. Bij kwalitatief onderzoek is het doel om zoveel mogelijk betekenis op verschillende niveaus te achterhalen over de onderzoeksonderwerpen. Om deze rijkheid van de data, inclusief de nuancering en achtergrondinformatie te achterhalen, zijn semigestructureerde interviews een goed middel (Collis, Hussey 2009; Bryman en Bell, 2007).

Alle interviews zijn opgenomen met een voicerecorder. Vervolgens is er zeer kort na het interview een letterlijke transcriptie gemaakt. Alleen als er sprake was van een 'praatje pot' voor en achteraf het interview is dit niet opgenomen in de transcriptie. Dit heeft geresulteerd in 150 pagina's bruikbare data. In de weergave van de resultaten was dit erg prettig, omdat de resultaten in letterlijke citaten weergegeven kunnen worden. Hiermee wordt voorkomen dat er teveel interpretatie van de onderzoeker bij te pas komt, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede komt. Om de betrouwbaarheid verder te verhogen is gebruik gemaakt van 'member check's om te toetsen of waarnemingen objectief van aard zijn en om de interne validiteit en betrouwbaarheid (credibility en dependability) te waarborgen (Bryman en Bell, 2007).

Tot slot worden de interviewresultaten, samen met de resultaten van het aanvullend brononderzoek geanalyseerd en zullen met behulp van deze triangulatie de proposities ontwikkeld worden en komen we tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.

3.3. Kwaliteitscriteria voor case study

Er zijn verschillende interpretaties en meningen van onderzoekers over de manier waarop de kwaliteit van kwalitatief onderzoek het beste gemeten kan worden. Bryman en Bell (2011) geven drie mogelijkheden waarop betrouwbaarheid en validiteit bij kwalitatief onderzoek volgens verschillende wetenschappers ingedeeld zou kunnen worden.

LeCompte en Goetz (1982) hebben de criteria 'external' en 'internal reliability' en 'external' en 'internal validity' genoemd.

Guba en Lincoln (1994) vinden dat voor de kwaliteit van kwalitatief onderzoek een alternatief moet komen voor 'reliability' en 'validity'. Zij delen dit in met 'trustworthiness' en 'authenticity', welke weer in een aantal onderliggende criteria worden opgedeeld. 'Trustworthiness' wordt onderverdeeld in 'credibility', 'transferability', 'dependability' en 'confirmability'. 'Authenticity' wordt onderverdeeld in 'fairness', 'ontological authenticity', 'educative authenticity', 'catalytic authenticity' en 'tactical authenticity'.

Yin (2009) geeft een indeling aan die specifiek aansluit bij kwalitatieve casestudy. Deze criteria zijn volgens Yin (2009): 'construct validity, internal validity, external validity en reliability'. Volgens Bryman en Bell (2011) komen veel criteria met elkaar overheen. Twee voorbeelden hiervan zijn volgens Bryman en Bell (2011) enerzijds 'validity' (Yin, 2009; Guba en Lincoln, 1994) wat overeenkomt met 'credibility' en 'transferability' (Guba en Lincoln, 1994) en anderzijds 'reliability' (Yin, 2009; Guba en Lincoln, 1994) wat overeenkomt met 'dependability' (Guba en Lincoln, 1994).

3.3.1. Validiteit (credibility en transferability)

Bij casestudies gaat het erom een goed operationeel framework te ontwikkelen en niet slechts subjectieve maatstaven. Yin (2009) geeft aan dat om de validiteit te verhogen er verschillende bronnen gebruikt kunnen worden voor hetzelfde onderzoeksobject. Deze bronnen zijn semigestructureerde interviews, observaties en interne brondocumenten. Door vervolgens triangulatie toe te passen wordt bereikt dat zo goed mogelijk wordt geborgd dat er gemeten wordt, wat ook gemeten zou moeten worden. Casestudy onderzoek is een onderzoeksmethode waarbij de validiteit als onderzoeksniveau al als vrij hoog wordt ervaren.

Interne validiteit (credibility) (Bryman en Bell, 2011) gaat om de match tussen de observaties van de onderzoekers en de theorieën die ontwikkeld worden. LeCompte en Goetz (1982) betogen dat de mate van interne validiteit van kwalitatief onderzoek positief wordt beïnvloed indien er een langdurige deelname aan de onderzoeksomgeving is gedurende het kwalitatieve onderzoek. In dit onderzoek worden twee testinterviews en veertien interviews afgenomen verdeeld over enkele weken. Dit komt ten goede aan de congruentie tussen de conceptontwikkeling en de waarnemingen (Bryman en Bell, 2007)

Externe validiteit (transferability) gaat over de mogelijkheid om de onderzoeksresultaten te kunnen generaliseren naar andere (vergelijkbare) situaties. LeCompte en Goetz (1982) geven aan dat dit vaak tot discussie leidt, aangezien er bij kwalitatief onderzoek vaak gebruik wordt gemaakt van één enkele case of een kleine steekproef. Deze argumentatie wordt vaak gebruikt als er een vergelijking wordt gemaakt tussen kwalitatief onderzoek in de vorm van casestudy enerzijds en kwantitatief onderzoek in de vorm van enquêtes anderzijds (volgens Eisenhardt (1989) zouden deze beter generaliseerbaar zijn). Het doel daarbij is om tot een meer generieke theorie te komen die vervolgens in andere onderzoeksomgevingen getest kunnen worden. Het gebruik van geaccepteerde literatuur op basis waarvan het onderzoek is opgezet draagt bij aan deze externe validiteit, evenals het hanteren van twee cases in plaats van één.

3.3.2. Betrouwbaarheid (dependability)

Betrouwbaarheid (dependability) houdt de mate in dat wanneer hetzelfde onderzoek wordt herhaald dit tot dezelfde onderzoeksresultaten leidt (Bryman en Bell, 2007). Dit is een moeilijk criterium bij kwalitatief onderzoek, omdat volgens LeCompte en Goetz (1982) het onmogelijk is om (factoren rondom) een sociale omgeving te 'bevriezen'. Bij kwalitatief onderzoek is het belangrijk om de betrouwbaarheid van het onderzoek zoveel mogelijk te

verhogen door te zorgen dat verschillende onderzoekers de beschreven observaties en interpretaties kunnen verklaren en dat ze die begrijpen. Hiervoor zijn er drie maatregelen genomen. Ten eerste: kan dit bereikt worden door het opstellen van een interviewprotocol, waardoor steeds dezelfde stappen en hoofdvragen tijdens interviews naar voren komen. Ten tweede kan dit bereikt worden door duidelijke procedures op te stellen waarmee de authenticiteit van de bevindingen kan worden vastgesteld. Ten derde zijn gedurende het onderzoek alle interviews opgenomen met een voicerecorder en zijn hiervan transcripties gemaakt. Bij de stap van data-analyse naar het opschrijven van de onderzoeksresultaten hebben deze transcripties ervoor gezorgd dat de respondenten letterlijk geciteerd konden worden in plaats van alleen een samenvatting op basis van aantekeningen. Dit draagt bij aan de objectiviteit (Guba en Lincoln, 1994), waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek toeneemt.

4. Analyse en resultaten van empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk worden de data geanalyseerd en de resultaten beschreven die zijn verzameld tijdens interviews, analyse van documenten en 'member checks'.

Dit hoofdstuk zal ingedeeld worden in een aantal paragrafen over casus 1 en een aantal paragrafen over casus 2. De indeling van de paragrafen volgt de indeling zoals die in hoofdstuk 2 is gehanteerd met als afsluiting per case een paragraaf over additionele bevindingen die niet te verklaren zijn vanuit de literatuur over de kenmerken van intern ondernemerschap, over de leiderschapsdimensies en over de kenmerken van een grote onderneming. Na de uitwerking van beide cases zal in een aparte paragraaf een crosscase-analyse worden beschreven. In deze paragraaf worden de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen de cases zichtbaar gemaakt. In de laatste paragraaf worden een paar additionele bevindingen weergegeven.

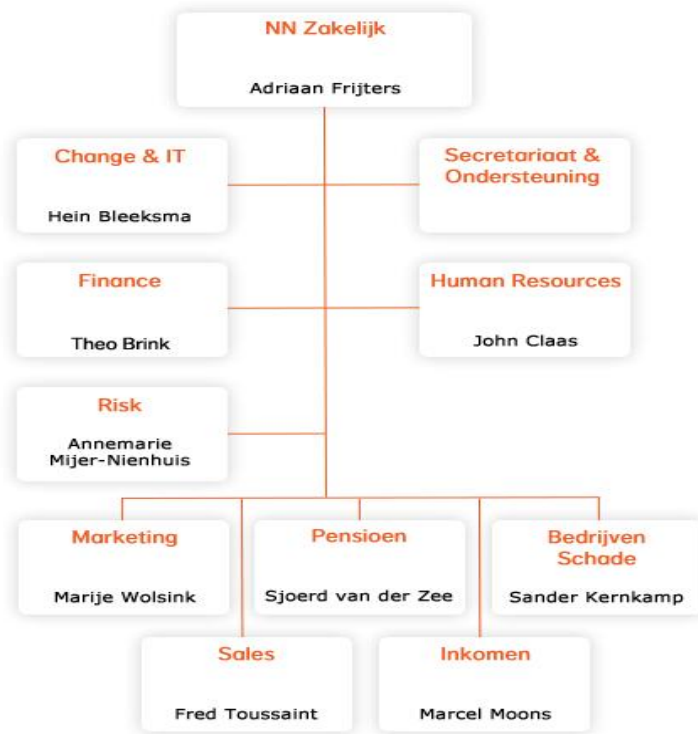
Nationale-Nederlanden is een grote verzekeraar met 4 business units. Deze structuur met 4 business units is ongeveer 5 jaar geleden zo ingericht. Het doel van Nationale-Nederlanden over de business units heen is: *"In 2016 is Nationale-Nederlanden de favoriete verzekeraar van Nederland"* (jaarverslag 2010). In november 2011 is de nieuwe strategie van Nationale-Nederlanden gepresenteerd die geldt voor alle 4 de business units: "NN gaat fors investeren in nieuwe producten, processen en service op basis van klantwensen en maatschappelijke trends. Op alle aspecten van de bedrijfsvoering gaat NN invulling geven aan de belofte "Wat er ook gebeurt". Midden in de samenleving staan en met lef onze kracht inzetten om ons bedrijf en de dienstverlening nog verder te verbeteren. Tegelijkertijd leidt dit tot lagere kosten, waardoor we straks een kostenefficiënter bedrijf zijn dat klantgedreven kan werken." (jaarverslag 2011). In 2012 is er een verdere strategie ontwikkeld om deze ambitie versneld te realiseren vanwege de turbulente omgeving waarin Nationale-Nederlanden opereert ("Fast Forward").

4.1. Business Unit Nationale-Nederlanden Zakelijk (NNZ)

NNZ is de grootste van de 4 business units. NN Zakelijk richt zich op de zakelijke markt welke bestaat uit de volgende klantgroepen:

- Zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers);
- Directeur-Groot-Aandeelhouders (DGA's);
- Midden- en Kleinbedrijf (MKB);
- Groot Zakelijke werkgevers.

Dit is een totale markt van 800.000 klanten. NN Zakelijk is per productketen ingericht, omdat 80% van de klantinteractie zich in één productketen afspeelt. Deze productketens zijn: Pensioen, Inkomen en Bedrijven Schade. Daarnaast heeft NN Zakelijk nog een aantal andere onderdelen, zoals: Marketing & Sales, Change & IT en Finance. Hieronder is het organogram weergegeven van NN Zakelijk.



Figuur 4.1. Organogram NN Zakelijk

In totaal werken er ongeveer 2.000 mensen bij NN Zakelijk. 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 eropaan komt.”* (intranetsite, strategie NNZ). NNZ wil dit bereiken door van *“klantgerichte organisatie een klantgedreven organisatie”* (jaarverslag 2011) te worden. De uitdagingen waar NNZ voor staat zijn er samengevat drie. Ten eerste is het van enorm belang dat de in de roerige tijden NNZ voldoende nieuwe relaties aan zich weet te binden. De nieuwe instroom staat redelijk onder druk bij een aantal segmenten en productgroepen. Ten tweede is het van belang om het kostenniveau van de organisatie verder omlaag te brengen met als reden om concurrerend te kunnen zijn. Hiermee zal het personeel richting 2016 in aantal afnemen. Ten derde is het van belang om een vernieuwingsslag door te voeren in het productarrangement en dan met name in het administratieve systeem daar omheen. Op dit moment zijn meer dan vijftien platforms waarop producten worden geadmistreerd die veelal vragen om

handmatige invoer en bewerking. Het doel is om zoveel mogelijk over te gaan naar 1 nieuw IT-landschap, waarbij veel minder handmatig gedaan hoeft te worden. In 2012 is bekend gemaakt dat er een strategie in ontwikkeling is waarbij bovenstaande ambities versneld gerealiseerd gaan worden (“Fast Forward”).

4.1.1. Wat is intern ondernemerschap

In het jaarverslag 2011, onderdeel NN Zakelijk, schrijft CEO NN Zakelijk (Adriaan Frijters) een aantal zaken waaruit blijkt dat NN Zakelijk een grote innovatieve stap wil maken naar meer klantgedrevenheid. Uit onderstaande citaten uit het jaarverslag blijkt dat intern ondernemerschap in 2011 is getoond en hard nodig zal zijn de komende jaren (of eerder, indien mogelijk) om het doel van *‘favoriete verzekeraar worden in 2016’* te bereiken. Enkele quotes:

“vanuit klantgedrevenheid zijn we aan het vernieuwen”

“we gaan weg bij oude systemen en processen en er wordt efficiënter zaken gedaan”

“in 2011 hebben we sneller dan ooit een nieuw product naar de markt gebracht, het comfort pensioen”.

De respondenten geven aan dat onder intern ondernemerschap met name de volgende vier hoofdpunten worden verstaan. Ten eerste: het op zoek gaan naar of bedenken van verbeteringen (zoals efficiëntere processen en vernieuwende ideeën). De volgende quote illustreert dit *“Voor mij betekent intern ondernemerschap dat je naast je dagelijkse werkzaamheden voor het bedrijf ook verder kijkt dan dat. Dat je actief op zoek bent naar verbeteringen, efficiëntere processen of ideeën”*. Andere respondenten vatten dit samen als *“het bedenken en verzamelen van ideeën”*.

Ten tweede: het uitvoeren en implementeren van ideeën, verbeteringen op bestaande processen, nieuwe producten of aanpassingen op bestaande producten / diensten die leiden tot een (mogelijk) voordeel voor de klant. Dit wordt geïllustreerd door de volgende quotes: *“Ondernemerschap is ook wel heel erg daadkracht, ga gewoon doen, even nadenken en het dan gewoon doen”* en *“Voor mij betekent intern ondernemerschap zorgen voor implementatie van nieuwe dingen in bestaande processen”*.

Ten derde: het beste voor de klant betekenen, waarmee bedoeld wordt dat in het maken van keuzes en het handelen van medewerkers de klant voorop staat. Dit kan betekenen dat er keuzes gemaakt worden waar de klant beter van wordt, maar wat op korte termijn voor de eigen onderneming niet direct de beste keuze is. Dit met als doel dat klanten dit uiteindelijk dusdanig waarderen, waardoor dit wel degelijk een lange termijn voordeel oplevert voor de

eigen onderneming. Intern ondernemerschap krijgt hiermee een link met de externe omgeving van de onderneming. Dit wordt ondersteund door de volgende quote: *“Dat je actief op zoek bent naar verbeteringen, efficiëntere processen of ideeën, waar de klant echt iets aan heeft.”* Dit wordt ook geïllustreerd middels de volgende quote: *“Voor mij is intern ondernemerschap altijd het beste voor de klant betekenen en maximaal voor de klant presteren”.*

Ten vierde: het maken van autonome afwegingen, eigen keuzes maken en hier naar handelen, ook als dit buiten de standaard werkzaamheden is die bij de functie horen. Dit wordt geïllustreerd met de volgende quote: *“Voor mij betekent intern ondernemerschap het zonder overleg uitvoeren van wat ik bedacht heb om iets te verbeteren.”*

Alle respondenten geven in de antwoorden op de vraag wat voor hen intern ondernemerschap betekent meerdere van deze dimensies aan. Een aantal respondenten benoemen zelfs dat intern ondernemerschap alleen zo genoemd kan worden als er een combinatie van dimensies aanwezig is. De volgende quote illustreert dit: *“Er is pas intern ondernemerschap als er sprake is van een gegeneerd idee uitvoeren of implementeren en als een klant dit ervaart als een positieve verandering.”*

Bovenstaande bevindingen kunnen worden vertaald in een viertal hoofdaspecten, waarbij 2 aspecten vaker naar voren komen. De resultaten worden weergegeven in tabel 4.1..

Hoofdaspecten	Korte beschrijving	Bronnen (respondenten)
Op zoek naar verbeteringen, zoals efficiëntere processen en vernieuwende ideeën	Het bedenken en verzamelen van ideeën om de onderneming verder te helpen en daarmee te verbeteren, door efficiënter te gaan werken, of met een vernieuwend idee te komen (een aanpassing op product, proces of klantbeleving).	1, 2, 3, 4,5
Uitvoeren / implementeren van ideeën, verbeteringen en efficiëntere processen	Het uitvoeren en implementeren van verbeteringen op bestaande processen, nieuwe producten, of aanpassingen op bestaande producten die leiden tot een duidelijke verbetering in efficiëntie of voordeel voor de klant. Dit kan ook het verbeteren van de dienstverlening 'an sich' zijn.	2, 3, 4, 5,
Het beste voor de klant betekenen (klantgedreven)	Hiermee wordt bedoeld dat in het maken van keuzes en het handelen van de individuele medewerker de klant voorop staat. Dit kan betekenen dat er keuzes gemaakt worden waar de klant enorm blij van wordt, maar wat op korte termijn voor de eigen onderneming niet direct de beste keuze is. Dit met als doel dat klanten dit uiteindelijk dusdanig waarderen, waardoor dit wel degelijk een lange termijn voordeel oplevert voor de eigen onderneming.	1, 5
Zelfstandig keuzes maken die buiten het standaard takenpakket vallen	Autonome afwegingen, keuzes maken en hiernaar handelen buiten de standaard werkzaamheden die bij de rol of functie horen.	4,5

Tabel 4.1. Beschrijving intern ondernemerschap NN Zakelijk

4.1.2. De invloed van transformationeel leiderschap op intern ondernemerschap

Om de invloed van transformationeel leiderschap op intern ondernemerschap te kunnen achterhalen is gekozen om enerzijds open vragen te stellen over hoe leiderschap er idealiter uit zou moeten zien om intern ondernemerschap te stimuleren en anderzijds zijn de vier dimensies besproken, als ze niet proactief door de respondent werden benoemd. Voor de structuur van deze paragraaf zullen de invloed van de dimensies van transformationeel leiderschap op intern ondernemerschap worden besproken.

Geïdealiseerde invloed (Charisma)

Geïdealiseerde invloed kent volgens respondenten twee aspecten: charismatische uitstraling en inspirerend leiderschap. Dit wordt geïllustreerd door: *“Charismatische uitstraling van een manager en inspirerend leiderschap zijn beide stijlen van managers die ik in de organisatie bij een aantal managers terug zie. Het kan echter ook zo zijn dat slechts één van deze twee*

vormen van leiderschap terugkomt.” Het eerste aspect houdt de invloed in van charismatische uitstraling van de leider op intern ondernemerschap. De volgende uitspraak illustreert dit: *“Mijn leidinggevende heeft niet echt een charismatische uitstraling, overigens denk ik ook niet dat ik door een charismatische uitstraling van een ander geprikkeld zou worden om zelf meer intern ondernemerschap te ontplooien. Nee, volgens mij wordt intern ondernemerschap door heel andere dingen gedreven.”* Er wordt zelfs door respondenten beredeneerd dat charismatische uitstraling een negatieve invloed zou kunnen hebben. De volgende quote illustreert dit: *“Ik denk zelf juist dat een al te charismatische leider eerder zorgt dat mensen achterover gaan hangen en teveel gaan meelopen met deze leider. Dit leidt in mijn optiek tot het tegenovergestelde van intern ondernemerschap.”*

Het tweede aspect houdt inspirerend leiderschap in, in de zin van het aanmoedigen door de leider om dezelfde visie tussen leider en medewerker te bereiken. Inspirerend leiderschap wordt wel als belangrijk antecedent gezien, omdat het medewerkers enorm prikkelt om het gevoel te krijgen dat hun mening er toe doet. Dit positieve gevoel bij medewerkers zal volgens medewerkers zelf leiden tot meer initiatief om direct met nieuwe ideeën te komen en dus intern ondernemerschapgedrag te tonen. De volgende quote illustreert dit: *“Als ik met mijn leidinggevende schakel dan gaat het niet eens zozeer over het werk wat ik doe, maar meer over de organisatie, waar we als afdeling naar toe moeten. Hij vertelt daarbij zijn visie en neemt mij hierin mee. Dit zorgt er bij mij voor dat ik geïnspireerd raak en ook zelf het gevoel heb dat ik er toe doe. Dit stimuleert vervolgens ook om zelf met goede ideeën te komen.”* Daarnaast geven respondenten aan dat inspirerend leiderschap betekent dat een leider op een inspirerende wijze zorgt voor het duidelijk maken van wat er verwacht wordt van medewerkers. Dit heeft als gevolg dat medewerkers harder hun best gaan doen om dit te bereiken. De volgende quote illustreert dit: *“Onze klanten verwachten de nieuwste ideeën en veel initiatief om tijdig te vernieuwen. Als bij inspirerend leiderschap bereikt wordt dat ik als medewerker weet wat er van mij verlangd wordt en als dit op een uitdagende manier gebeurt, dan heeft dat als consequentie dat ik hier heel erg mijn best voor wil gaan doen.”*

Inspirerende motivatie

De mate waarop leiders in staat zijn om medewerkers enthousiast te krijgen over ‘zijn’ visie wordt ervaren als een belangrijk antecedent voor intern ondernemerschap. Hierdoor ontstaat het gevoel dat wat medewerkers doen er toe doet. Een onderdeel van inspirerende motivatie is dat mensen geïnspireerd kunnen worden door het geven van uitdagingen. Veel respondenten geven aan dat dit aspect een hoge bijdrage levert aan motivatie en intern ondernemerschap van medewerkers. Bovenstaande wordt geïllustreerd met de volgende quote: *“Ik merk in mijn huidige relatie tussen leidinggevende en mijzelf, dat het stimuleert en erg prettig is om geïnspireerd en uitgedaagd te worden door het te hebben over ‘onze’ visie.*

Dit draagt zeker bij aan het feit dat ik zelf extra gemotiveerd raak en geprikkeld wordt om intern ondernemerschap en creativiteit te tonen.”

Daarbij wordt de kanttekening geplaatst dat inspirerende motivatie wel gebalanceerd dient te gebeuren. Het kan namelijk, zoals een respondent beschrijft, ook leiden tot een verwachtingspatroon waarbij een medewerker zich niet meer comfortabel voelt: *“De kanttekening die ik hier wel bij wil maken, is tegelijkertijd dat ik ervaar dat je ook teveel uitgedaagd kan worden. Teveel uitgedaagd in de zin van dat het ook een grens kan overgaan van wat ik prettig vindt. Als dat met regelmaat gebeurt heb ik het idee dat inspirerende motivatie ook verlamdend kan werken.”*

Intellectuele stimulatie

De invloed van intellectuele stimulatie op intern ondernemerschap is hoog. Hierbij worden door de respondenten ook vaak de termen waardering, vertrouwen en erkenning genoemd als factoren die men van invloed vindt op intern ondernemerschap. De volgende quotes illustreren dat respondenten vinden dat door het krijgen van waardering, erkenning en vertrouwen het stimuleert om nog meer te laten zien en nog meer met nieuwe ideeën te komen: *“Ik denk dat het zo ongeveer de basis is voor intern ondernemerschap om gestimuleerd te worden om met nieuwe ideeën te komen en deze ook uit te voeren. Hierbij moet het zeker zo zijn dat je fouten mag maken. In mijn omgeving mag je eigenlijk geen fouten maken, die worden toch redelijk hard afgestraft en zorgt er dan ook voor dat ik af en toe erg voorzichtig te werk moet gaan. Indien ik meer geprikkeld zou worden door een stukje erkenning in combinatie met de ruimte om af en toe een fout te maken, dan zou dit bijdragen aan meer intern ondernemerschap.”* Een andere respondent verwoordt dit als volgt: *“Ik vind het heel erg belangrijk om waardering te krijgen voor het werk wat ik doe en dat mijn manager ziet en zegt wat hij hier van vindt. Dit zorgt er namelijk voor dat ik meer gemotiveerd raak wat ten goede komt aan mijn motivatie. Uiteindelijk zal dit leiden tot meer commitment en zal ik ook met meer zelfvertrouwen keuzes maken die ik anders eerst overlegd zou hebben.”*

Naast waardering, vertrouwen, fouten toestaan en erkenning kan intellectuele stimulatie ook plaatsvinden door het laten ontwikkelen van medewerkers (met een opleiding of cursus). Uiteindelijk wordt dit gezien als een vorm van erkenning en beloning wat zorgt voor intellectuele stimulatie. Een respondent geeft het volgende voorbeeld hoe hij dit ervaart en wat voor invloed dit heeft op de mate waarop hij intern ondernemerschap ontplooit: *“Op verschillende manieren heb ik het idee dat ik intellectueel gestimuleerd wordt. Zo doe ik een kostbare MBA opleiding en heb ik regelmatig gesprekken met mijn leidinggevende waarbij ik aangemoedigd wordt om met goede ideeën te komen en die ook echt uit te voeren. Daarbij*

heb ik sterk het gevoel dat ik een bepaald risico mag nemen, ook als het niet goed uitpakt. Ik heb het gevoel dat ik daarmee gewaardeerd word en dat ik erkenning krijg voor het harde werken. Deze combinatie van waardering, risico's mogen nemen en de kans om mijzelf te ontwikkelen zorgt ervoor dat ik meer lef en initiatief ga tonen. Ik denk dat dit enorm bijdraagt aan intern ondernemerschap.” Het gaat hierbij nadrukkelijk om de combinatie van factoren.

Individuele afweging (persoonlijke consideratie)

Het acteren als coach en mentor voor medewerkers wordt gezien als stimulerend voor intern ondernemerschap. Dit wordt geïllustreerd met de volgende quote: *“De rol die mijn manager invult is veel meer die van coach die doorvraagt op procesniveau waarom ik bepaalde keuzes maak en welke alternatieven er op dat moment waren. Door te fungeren als klankbord en het creëren van een open wederzijdse houding heb ik het gevoel dat dit veel meer oplevert dan taakgericht zaken te evalueren.”* Volgens de respondenten leidt dit tot een betere vertrouwensrelatie met de manager. Door het creëren van dit soort momenten neem je wat meer afstand van de dagelijkse werkzaamheden en krijg je door het sparren inzichten die bijdragen aan nieuwe initiatieven en de uitvoering daarvan. De volgende quote laat dit zien: *“Coachend leiderschap vereist en leidt tot wederzijds vertrouwen. Coachend leiderschap houdt voor mij in dat je op een abstracte manier kijkt naar je eigen werkzaamheden en die van je omgeving. Coachingsgesprekken zorgen voor inspiratie en daardoor een versterking van mijn motivatie. Als gevolg van coaching, komen bij mij de betere ideeën tot stand, waardoor dit zeker bijdraagt aan intern ondernemerschap.”*

De uitkomsten van de gesprekken met de respondenten zijn samengevat in de tabel 4.2..

Dimensie (.. → intern ondernemerschap)	Korte beschrijving beïnvloeding	Bronnen (respondenten)
Geïdealiseerde invloed – charismatisch uitstraling	Charismatische uitstraling heeft geen positieve invloed op intern ondernemerschap en kan zelfs leiden tot een negatieve invloed op intern ondernemerschap, doordat medewerkers ervaren dat een charismatisch leider een wel erg sterke visie heeft, wat kan leiden tot medewerkers die hierdoor achterover gaan leunen en minder innovativiteit laten zien.	1, 6
Geïdealiseerde invloed – inspirerend leiderschap	Inspirerend leiderschap heeft een positieve invloed op intern ondernemerschap, omdat als medewerkers door hun leider worden meegenomen in zijn visie en daarbij horende overweging dit leidt tot inspiratie van medewerkers waardoor innovativiteit wordt aangemoedigd.	1, 2, 4, 5, 6, 7
Inspirerende motivatie	Inspirerende motivatie heeft een positieve invloed op intern ondernemerschap, doordat als medewerkers zich uitgedaagd voelen en enthousiast worden over de visie van de leider dit leidt tot een hogere motivatie van medewerkers wat bijdraagt aan het genereren en implementeren van nieuwe innovatieve ideeën	1, 3, 4, 6, 7
Intellectuele stimulatie	Intellectuele stimulatie heeft een positieve invloed op intern ondernemers, doordat het geven van waardering, erkenning, vertrouwen zorgt voor geïnspireerde medewerkers die initiatief durven nemen.	2, 3, 4, 5, 6, 7
Individuele afweging	Individuele afweging heeft een positieve invloed op intern ondernemerschap, doordat coaching en sparren leidt tot wederzijds vertrouwen, inspiratie en motivatie, waardoor medewerkers door leiders meer gericht worden op nieuwe ideeën genereren en realiseren.	1, 3, 6

Tabel 4.2. Dimensies transformationeel leiderschap → Intern ondernemerschap

4.1.3. De invloed van transactioneel leiderschap op intern ondernemerschap

Net als bij transformationeel leiderschap is tijdens de interviews aan de respondenten gevraagd welke aspecten van transactioneel leiderschap in positieve en in negatieve zin invloed hebben op intern ondernemerschap. De resultaten daarvan worden voor transactioneel leiderschap hieronder weergegeven.

Voorwaardelijke beloning

De respondenten waren het er over eens dat om verschillende redenen voorwaardelijke beloning niet bijdraagt aan meer intern ondernemerschap. De volgende quote illustreert dit: *“Voor mij heeft beloning geen invloed op de mate waarop ik innovatief ben. Het betekent alleen dat je taakgericht gestuurd wordt, waarbij ik het idee heb dat beloning alleen voor tijdelijke effecten zal zorgen en dat je hiermee intrinsiek weinig bij mensen verandert of aanmoedigt.”* Tijdens de interviews kwam naar voren dat voorwaardelijke beloning mogelijk ook kan leiden tot een afname van intern ondernemerschap. De volgende quote laat dit zien: *“Ik ben ervan overtuigd dat voorwaardelijke beloning juist een negatief effect heeft op intern ondernemerschap. Daar waar mensen targetafspraken hebben waar beloning tegenover staat, zullen ze zich daar vooral op gaan richten. Dit draagt voor de gemiddelde medewerker niet bij om buiten de kaders, creatief en vernieuwend te gaan denken.”*

Echter als je beloning uitlegt als promotiekansen, waardering en erkenning dan blijkt dat er wel degelijk een positieve invloed is op in elk geval motivatie. Of dit ook bijdraagt aan intern ondernemerschap bleek lastig met zekerheid te beantwoorden. Dit bleek af te hangen van de soort voorwaarden die expliciet of impliciet gesteld zijn aan bijvoorbeeld promotiekansen etc. De volgende quote laat dit zien: *“Ik ben zelf niet zo bezig met variabele beloning en het leidt dan ook niet tot meer intern ondernemerschap. Ik zou eerder een andere vorm van beloning noemen die mij wel prikkelt. Zoals bijvoorbeeld dat je na bepaalde prestaties een reële kans hebt om door te kunnen groeien in de organisatie. Dat is voor mij een incentive die in elk geval zou bijdragen aan meer motivatie en om mijn werk zo goed mogelijk uit te voeren.”* In het kader van dit onderzoek zal het belonen in promotiekansen, waardering en erkenning niet gezien worden als een vorm van voorwaardelijke beloning, omdat dit geen beloning is die op grond van een afspraak voor het afronden van een bepaalde taak wordt gemaakt.

Management-By-Exception (MBE)

Uit de interviews blijkt dat dit een complexe dimensie is als het gaat om welke invloed het heeft op intern ondernemerschap. De eerste reactie was vaak dat er geen positieve of negatieve invloed verondersteld werd. Dit wordt geïllustreerd door deze quote: *“MBE zie ik als het bijsturen als er iets niet helemaal goed is gegaan. De reactie hierop is dat gepoogd wordt om de fout te herstellen en in de toekomst te voorkomen. Ik verwacht dat dit geen invloed heeft op intern ondernemerschap.”* Daarbij wordt passieve MBE-vorm gezien als een vervelende manier van aansturen, waarbij respondenten aangaven dat behalve dat er geen positieve invloed is op intern ondernemerschap er wel sprake is van het afnemen van motivatie en het gevoel van ‘fouten mogen maken’. De volgende quote illustreert dit: *“MBE zie ik als vervelende manier van controle houden, wat in mijn ogen niet werkt bij mensen die zich bezig houden met creatieve onderzoekstrajecten, waarbij doorlooptijden en uitkomsten*

van te voren niet helemaal helder zijn. Dit leidt bij mij tot minder motivatie. Er is dan ook geen bijdrage aan intern ondernemerschap als je het aan mij vraagt.”

Dimensies (.. → intern ondernemerschap)	Korte beschrijving beïnvloeding	Bronnen (respondenten)
Voorwaardelijk belonen	Voorwaardelijk belonen heeft een negatieve invloed op intern ondernemerschap, omdat taakgericht sturen en belonen niet zorgt voor het veranderen van gedrag van medewerkers (hooguit zorgt het voor tijdelijke effecten) en doordat medewerkers zich focussen op de taken waar beloning tegenover staat en dus niet op het ontwikkelen van nieuwe initiatieven.	1,3,4,5,6
Management-By-Exception (passief)	MBE (passief) heeft een negatieve invloed op intern ondernemerschap, omdat MBE (passief) door medewerkers ervaren wordt als een vervelende leiderschapsstijl, waarbij de motivatie en het gevoel van ‘fouten mogen maken’ afneemt. Dit draagt negatief bij aan het genereren van nieuwe ideeën.	2,4,7
Management-By-Exception (actief)	MBE (actief) heeft een licht positieve invloed op intern ondernemerschap, doordat MBE(actief) een gevoel bij medewerkers creëert van rust, vertrouwen en ‘fouten maken mag’ wat een licht motiverende omgeving voor medewerkers oplevert. (MBE (actief) heeft in combinatie met transformatieele leiderschapsstijlen een sterke positieve invloed op intern ondernemerschap, doordat medewerkers daarnaast ook nog eens worden geïnspireerd, uitgedaagd en gemotiveerd om nieuwe ideeën te bedenken en te implementeren. (sectie 4.4))	4,5,6

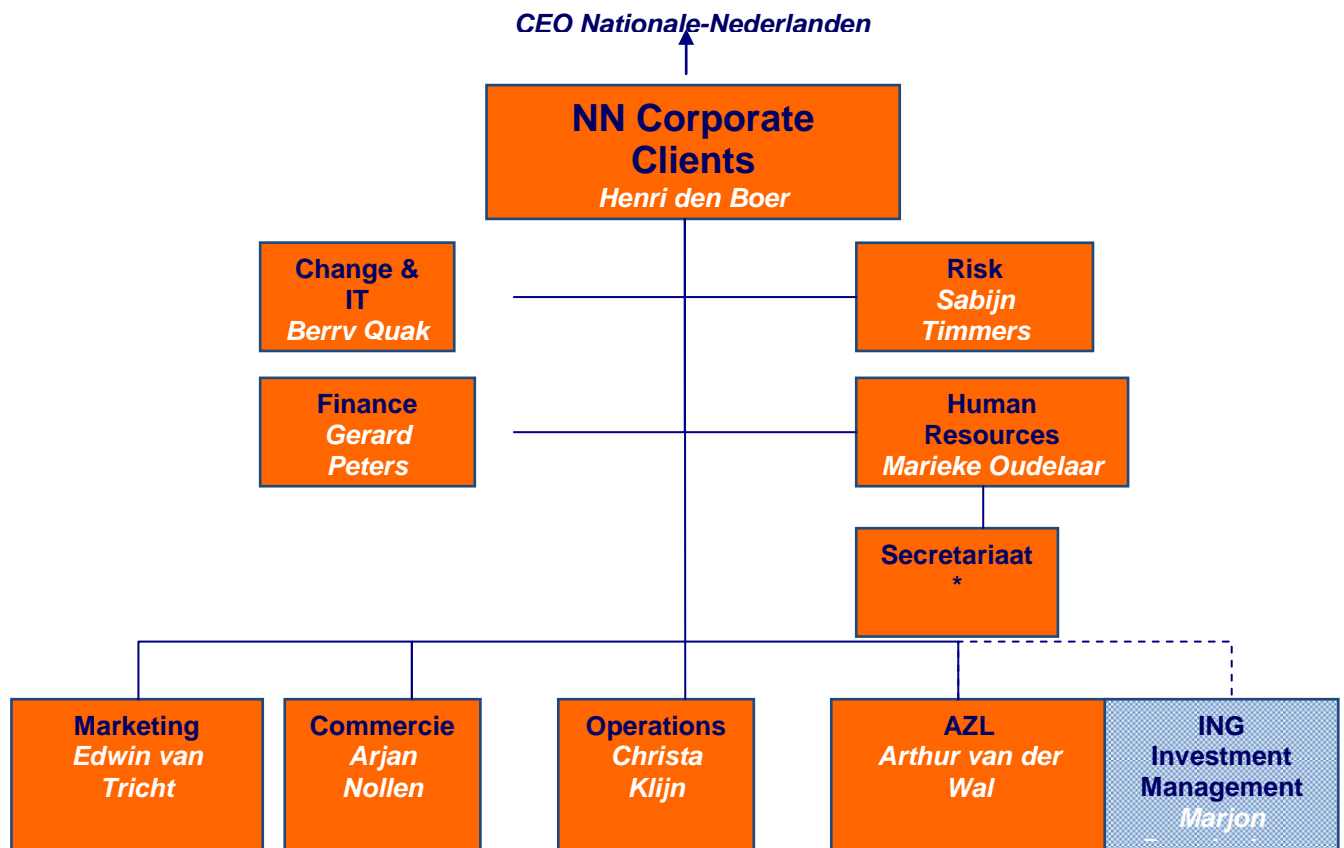
Tabel 4.3. Dimensies transactioneel leiderschap → Intern ondernemerschap

4.2. Business Unit Nationale-Nederlanden Corporate Clients (NNCC)

Nationale-Nederlanden is een grote verzekeraar met 4 business units. Deze structuur met 4 business units is ongeveer 5 jaar geleden zo ingericht. Corporate Clients is een netwerk dat via meerdere labels de pensioenmarkt via direct sales bedient. Dit zijn NNCC, AZL en ING Investment Management. NNCC richt zich op de volgende klantgroepen:

- Corporates
- Pensioenfondsen
- Werknemers van corporates en pensioenfondsen

NNCC Clients verzekert 140 Corporates en 50 pensioenfondsen en beheert het pensioen van 800.000 werknemers. NNCC heeft alleen pensioenproducten en is dan ook wat anders ingericht dan NNZ. Hieronder vindt u het organogram van NNCC.



Figuur 4.2. Organogram NN Corporate Clients

NN Corporate Clients kent een multilabelstrategie, waarbij via de labels Nationale-Nederlanden, AZL en IIM maatwerkoplossingen op pensioengebied worden geboden aan Corporates, pensioenfondsen en werknemers. De strategie van NNCC is: *“Wij willen ons onderscheiden door het optimaliseren van alle contacten met de klant en het aanbieden van een pensioenoplossing gebaseerd op de klantwensen. De toets of het klantbelang ketenbreed kan worden ondersteund, speelt voor het te behalen succes de doorslaggevende rol. Aandachtspunten zijn het voortdurend investeren in klantbinding, het sturen op klantwaarde en het doen van een maakbaar gedifferentieerd aanbod op maat.”*(Missie statement 2012, intranet NNCC).

4.2.1. Wat is intern ondernemerschap

In het jaarverslag 2011, onderdeel NNCC, schrijft CEO NNCC (Henri den Boer) een aantal zaken waaruit blijkt dat NNCC al een aantal grote stappen heeft gezet op weg naar een hoog gewaardeerde klantbeleving, door klantgedreven en innovatief te zijn. Het doel van NN is om

de 'favoriete verzekeraar in 2016' te zijn. Een quote waaruit blijkt dat door een innovatieve wijze (intern ondernemerschap) van samenwerking tussen labels het klantbelang wordt nagestreefd: *“Corporate clients opereert sinds kort vanuit drie labels, waardoor kennis en ervaring op het gebied van verzekeren, administreren en vermogensbeheer gebundeld worden onder één merk, waarmee wij de klant optimaal kunnen bedienen. In 2011 zijn we daarin weer een stap verder gekomen, want in deze woelige economische tijden, krijgen wij een 7,7 als rapportcijfer van onze vaste klanten en daar mogen we geweldig trots op zijn.”* Voor 2012 wordt innovatie (intern ondernemerschap) aangekondigd. Dit wordt geïllustreerd met het volgende citaat uit het jaarverslag 2011:

“Innovatie is een noodzakelijke voorwaarde om pensioenen toekomstbestendig te houden. Dit is dan ook precies wat we doen bij de ontwikkeling van een nieuw pensioenlandschap.”

Wat opvalt is dat de respondenten van NNCC in hun antwoorden de dimensies combineren, soms twee of drie dimensies in één zin. De respondenten geven aan dat onder intern ondernemerschap met name de volgende vijf hoofdpunten worden verstaan. Ten eerste: het op zoek gaan naar verbeteringen (zoals efficiëntere processen en vernieuwende ideeën). De volgende twee quotes illustreren dit: *“Intern ondernemerschap is de wijze waarop je je werk uitvoert, ik vergelijk het met een eigen bedrijf. Bij het runnen van je tent is het noodzakelijk dat je met nieuwe initiatieven komt.”* en *“Voor mij is intern ondernemerschap creatief handelen. Door multidisciplinair te denken en te handelen bereik je dat er nieuwe ideeën vergaard worden.”*

Ten tweede: het uitvoeren en implementeren van ideeën, verbeteringen op bestaande processen, nieuwe producten of aanpassingen op bestaande producten / diensten die leiden tot een (mogelijk) voordeel voor de klant. Dit wordt geïllustreerd door de volgende quote: *“Zorgen dat ideeën en aanpassingen op producten ook echt worden uitgevoerd. Het is pas van positieve invloed op intern ondernemerschap als klanten dit als positief ervaren.”*

Ten derde: het beste voor de klant betekenen, waarmee bedoeld wordt dat in het maken van keuzes en het handelen van medewerkers de klant voorop staat. Dit kan betekenen dat er keuzes gemaakt worden waar de klant beter van wordt, maar wat op korte termijn voor de eigen onderneming niet direct de beste keuze is. Dit met als doel dat klanten dit uiteindelijk dusdanig waarderen, waardoor dit wel degelijk een lange termijn voordeel oplevert voor de eigen onderneming. Intern ondernemerschap krijgt hiermee een link met de externe omgeving van de onderneming. Dit wordt ondersteund door de volgende quote: *“Intern ondernemerschap houdt voor mij in dat die producten of aanpassingen op het proces geïmplementeerd worden die bijdragen aan wensen van klanten (het verhogen van klanttevredenheid).”*

Ten vierde: het maken van autonome afwegingen, eigen keuzes maken en hier naar handelen, ook als dit buiten de standaard werkzaamheden is die bij de functie horen. Dit wordt geïllustreerd met de volgende quote: *“Ondernemerschap begint in essentie bij autonomie. Vertalend naar intern ondernemerschap gaat het er om wie ben ik in mijn functie en wat beteken ik voor het bedrijf. De mate van zelfstandigheid en buiten geijkte paden gaan als dit zou kunnen bijdragen aan innovatie of een verbetering is wat ik versta onder intern ondernemerschap.”*

Ten vijfde: wordt bij NNCC verstaan onder intern ondernemerschap: het nemen van risico, door met gezond verstand, de nodige lef en durf je eigen koers te bepalen om zodoende tot successen te komen die bij afwachtend gedrag waarschijnlijk niet tot stand waren gekomen. Dit wordt door de volgende quote geïllustreerd: *“Lef hebben en door bij je zelf te blijven en je eigen koers te bepalen tot successen en vernieuwing komen.”* Een andere respondent zegt: *“Je zit aan het roer, je bent de ondernemer zelf, je pakt mandaat en handelt er naar. Je zorgt voor, verdient of krijgt vertrouwen en je pakt de ruimte die geboden wordt en mogelijk wel een stukje meer. Met dit vertrouwen en de genomen ruimte zorg je voor vernieuwing, nieuwe dingen en voer je dit uit. Hier zitten risico's aan verbonden, omdat keuzes ook verkeerd kunnen uitpakken. Een intern ondernemer laat zich daar niet primair door leiden.”* Een andere respondent zegt hier over: *“Intern ondernemerschap kenmerkt zich vooral om de durf om binnen de organisatie buiten je functionele grenzen dingen te doen. Daarbij wordt het risico genomen dat door deze zelfstandigheid uit te nutten je ook een keer een tik op je neus krijgt van je leidinggevende omdat je iets probeert wat fout gaat of omdat hij iets anders van je wil.”* Daarnaast wordt aangegeven dat intern ondernemerschap letterlijk risico nemen is. De volgende quote illustreert dit: *“Het gaat om een combinatie van de dingen. Alleen maar nieuwe dingen bedenken, zonder het nemen van bepaalde risico's leidt uiteindelijk niet tot innovaties die echt het verschil maken. Een wezenlijk onderdeel van intern ondernemerschap is risico nemen. Degene die alleen risico's mijdt zal dan ook niet of nauwelijks aan vernieuwende ideeën bedenken en implementeren toekomen.”*

Bovenstaande bevindingen kunnen worden vertaald in een tabel, waarbij 2 hoofdaspecten duidelijk vaker naar voren komen.

Hoofdaspecten	Korte beschrijving	Bronnen (respondenten)
Op zoek naar verbeteringen, zoals efficiëntere processen en vernieuwende ideeën	Het (multidisciplinair) bedenken en verzamelen van ideeën om de onderneming verder te helpen en daarmee te verbeteren, door efficiënter te gaan werken, of met een vernieuwend idee te komen (een aanpassing op product, proces of klantbeleving).	8, 12, 14
Uitvoeren / implementeren van ideeën, verbeteringen en efficiëntere processen	Het uitvoeren en implementeren van verbeteringen op bestaande processen, nieuwe producten, of aanpassingen op bestaande producten die leiden tot een duidelijke verbetering in efficiëntie of voordeel voor de klant. Dit kan ook het verbeteren van de dienstverlening 'an sich' zijn.	9, 11
Het beste voor de klant betekenen (klantgedreven)	Hiermee wordt bedoeld dat in het maken van keuzes en het handelen van de individuele medewerker de klant voorop staat. Dit kan betekenen dat er keuzes gemaakt worden waar de klant enorm blij van wordt, maar wat op korte termijn voor de eigen onderneming niet direct de beste keuze is. Dit met als doel dat klanten dit uiteindelijk dusdanig waarderen, waardoor dit wel degelijk een lange termijn voordeel oplevert voor de eigen onderneming.	8, 10, 11, 12, 13, 14
Zelfstandig keuzes maken die buiten het standaard takenpakket vallen	Autonome afwegingen, keuzes maken en hiernaar handelen buiten de standaard werkzaamheden die bij de functie horen. Autonoom gedrag en de ruimte pakken.	9, 10, 11, 13, 14
Risico nemen	Handelen met lef en durf en keuzes maken die niet vooraf volledig met superieuren zijn afgestemd. Daarnaast zelf de keuzes maken die het verstandigst lijken en die soms wat verder gaan dan de gestelde kaders.	8, 9, 10, 11, 12, 13

Tabel 4.4. Beschrijving intern ondernemerschap NN Corporate Clients

4.2.2. De invloed van transformationeel leiderschap op intern ondernemerschap

Geïdealiseerde invloed

Zoals eerder beschreven bestaat geïdealiseerde invloed uit twee aspecten. Het eerste aspect is charismatische uitstraling. Bij NNCC wordt charismatische uitstraling gezien als een antecedent voor intern ondernemerschap. Vooral mensen die te maken met direct klantcontact geven aan dat een charismatische leider veel invloed heeft op de drive van mensen. Deze drive van medewerkers uit zich in deze omgeving al snel als extra intern ondernemerschap, aldus een aantal respondenten. Dit wordt geïllustreerd met de volgende

quote: *“Zeker in een salesomgeving denk ik dat een charismatische leider helpt om de drive van mensen te laten toenemen. Door de jaren heen heb ik wisselend te maken gehad met in meer of in mindere mate charismatische managers. Een hoge drive van mensen betekent ook een hoge intrinsieke motivatie en dit leidt in een salesomgeving toch vaak tot het nog harder je best doen om proposities te ontwikkelen waar klanten helemaal achterstaan en waarmee je de concurrent te slim af bent.”* Toen hier op doorgevraagd werd, gaven respondenten aan dat het daarbij ging om een combinatie van een paar dingen. Als er een cultuur heerst waarbij er meer extern, klantgedreven wordt gedacht, dan helpt dit meer dan als de cultuur meer intern en procesgericht is. Indien een organisatie groter is, dan zou er meer behoefte zijn aan charismatische uitstraling van een leider. In een kleine organisatie zijn de werkzaamheden duidelijker en is het voor een medewerker beter te overzien wat een visie van een bedrijf betekent op het niveau van medewerkers. In een grotere organisatie is het vaak lastiger om als individuele medewerker te doorgronden waar hij naar toe moet werken om bij te dragen aan ‘het grote geheel’. Een charismatische uitstraling van een leider kan dit gevoel wegnemen en de stip op de horizon concreet maken op een stimulerende en dus charismatische wijze. Dit wordt geïllustreerd met de volgende quote: *“Als ik de organisatiecontext moet beschrijven waar charismatische uitstraling het meeste effect heeft op intern ondernemerschap dan denk ik aan:*

- *Een salesomgeving, of in elk geval een omgeving met klantcontact.*
- *Een cultuur waarbij echt klantgedreven wordt gewerkt en gedacht (in plaats van meer intern vanuit processen denken).*
- *In een grotere organisatie is het effect van een charismatische leider op een medewerker van groter belang, omdat een medewerker zelf minder goed in staat is om zijn bijdrage en richting aan een hogere visie in te schatten. Dit gevoel van onzekerheid kan door een charismatische leider worden weggenomen. Bij een kleinere organisatie is die onzekerheid van een medewerker kleiner omdat het geheel sneller wordt overzien door een medewerker.”*

Het tweede aspect is inspirerend leiderschap wat binnen NNCC wordt uitgelegd als het praktiseren van charismatisch gedrag om als team dezelfde visie en doelen te krijgen. De volgende quote laat dit zien: *“Mijn manager laat vooral charismatisch gedrag zien op het vlak van dat hij er voor zorgt dat we als team dezelfde visie en doelen hebben. Dit verloopt op een natuurlijke manier, waardoor je als medewerker een stuk extra motivatie krijgt, waardoor je meer gericht bent op het praktiseren van intern ondernemerschap.”* Daarnaast is het zo dat respondenten inspirerend leiderschap omschrijven als het zorgen dat medewerkers zich een ondernemer voelen en zich ernaar gedragen door te zorgen dat de visie van de leidinggevende wordt overgenomen door de medewerker. Dit wordt geïllustreerd door:

“Managers die over het ‘wapen’ beschikken om medewerkers helemaal één te laten worden met de visie die de manager zelf voorstaat, bereiken hiermee dat de medewerkers zich ondernemer gaan voelen en zich ook zo gaan gedragen. Er ontstaat hierdoor een vergaand commitment van medewerkers om het beste voor de onderneming te willen betekenen. Om deze reden is dit één van de belangrijkste eigenschappen waar een leider over kan beschikken.”

Er zijn ook respondenten die beide aspecten benoemen en aangeven dat ze allebei een positieve invloed hebben op intern ondernemerschap. Dit blijkt uit de volgende quote: *Charismatische uitstraling van een manager en inspirerend leiderschap zijn beide zaken van managers die ik hier in de organisatie bij een aantal managers terug zie. Ik weet zeker dat dit bijdraagt aan intern ondernemerschap, zeker in zo’n klantgedreven en klantgerichte organisatie als NNCC. Onze klanten verwachten de nieuwste ideeën, stellen het zeer prijs als je ze positief verrast en dit gedrag is precies wat het senior management met charismatische uitstraling en het uitdragen van hun visie ondersteunt.”*

Inspirerende motivatie

Bij NNCC wordt inspirerende motivatie als belangrijk antecedent gezien van intern ondernemerschap. In elk interview komt naar voren dat als een leidinggevende op een inspirerende wijze medewerkers waardeert voor het werk wat ze doen dat dit uitdaagt om dingen nog beter te doen. En als de leider ervoor zorgt dat hij en de medewerker op één lijn zitten met betrekking tot visie en aanpak dan leidt dit tot vertrouwen, lef en durf bij medewerkers. Respondenten geven vervolgens aan dat lef en durf zorgen voor intern ondernemerschap. Dit blijkt uit de volgende quote: *Als je als medewerker geïnspireerd wordt door je manager en samen op één lijn zit als het gaat om wat de doelstellingen en aanpak gaan zijn, dan is dit goed voor de onderlinge relatie van een leidinggevende en een werknemer. Hierdoor zullen mensen meer gemotiveerd raken, waardoor mensen meer lef en durf gaan tonen en daarmee meer intern ondernemerschap zullen laten zien.”* Een andere respondent verwoordt dit als volgt: *“Binnen NNCC wordt van medewerkers verwacht dat ze meedenken met klanten en als het nodig is breder kijken dan standaard oplossingen. Voor mijzelf maar ook mensen in operationele teams is het van belang om het gevoel te hebben dat ieders inzet er toe doet en dat men ziet hoe hun werkzaamheden in lijn liggen met de visie van het senior management. Als je mensen mee kan nemen in deze visie en ze inspireert om hieraan bij te dragen dan zal dit het vertrouwen geven om lef te tonen wat bijdraagt aan intern ondernemerschap.”*

Intellectuele stimulatie

Bij NNCC wordt intellectuele stimulatie ook benoemd als antecedent voor intern ondernemerschap. Fouttolerantie is erg belangrijk om een veilige omgeving en cultuur te creëren. Dit wordt geïllustreerd met de volgende quote: *“Als het gaat om het stimuleren van creativiteit dan ben ik van mening dat we een cultuur moeten hebben waarbij het management dit actief uitdraagt en dat er fouten gemaakt mogen worden in dit proces”*. Daarbij is het belangrijk dat creativiteit aangemoedigd wordt, omdat dit een positieve invloed heeft op het ontwikkelen van succesvolle ideeën en het implementeren daarvan. De volgende quote laat dit zien: *“Intellectuele stimulatie vertaal ik als dat je uitgedaagd moet worden en dat je gestimuleerd wordt door bijvoorbeeld erkenning voor wat je doet, complimenten, maar ook dat je samen stevige inhoudelijke gesprekken voert om elkaar te ‘challengen’ op gemaakte en te maken keuzes. Dit alles is voor mij van wezenlijk belang om creatief te blijven zijn en om tot de uitvoering van nieuwe dingen te komen.”* Tot slot werd opleiding genoemd als een manier om medewerkers intellectueel te stimuleren. Belangrijk is wel dat een medewerker de opleiding niet gaat doen vanuit verplichting, maar omdat hij de intentie heeft zich daarmee te kunnen ontwikkelen. De volgende quote illustreert dit: *“Een opleiding mogen doen vanuit mijn werkgever kan enorm stimuleren en leiden tot intern ondernemerschap. Wel hangt dit af van de leeftijd en ambitie van een medewerker.”*

Individuele afweging (persoonlijke consideratie)

Het acteren als coach en mentor voor medewerkers wordt gezien als stimulerend voor intern ondernemerschap. Dit wordt geïllustreerd met de volgende quote: *“De communicatie tussen mij en mijn manager zou ik karakteriseren met de volgende kreten: coachingsgesprekken, inhoudelijk sparren en prettige en prikkelende gesprekken. Ik denk dat deze manier van leidinggeven ervoor zorgt dat je doorleeft wat je werkzaamheden in een breder perspectief betekenen. Dit draagt bij aan functie-overstijgende creativiteit en intern ondernemerschap.”* Daarnaast wordt aangegeven door respondenten dat een coachende manier van leiderschap leidt tot een bepaalde gunfactor die vanuit de medewerker richting een coach kan ontstaan. Behalve voor jezelf het ook voor je coach zo goed mogelijk willen doen. Hier werd de vergelijking getrokken met bepaalde topcoaches uit de topsport. De volgende quote illustreert dit: *“Ik ben ervan overtuigd dat bij een coachende manier van aansturen en tips geven er iets gaat ontstaan tussen de coach en de medewerker. Als een coach (leidinggevende) zorgt voor het heilige vuur bij een medewerker, dan gaat de medewerker behalve voor zichzelf ook voor de coach zijn uiterste best doen om maximaal te presteren. Dit heilige vuur tussen spelers en coach is vaak een kritische succesfactor op grote toernooien in de sport. Er is zeker een positieve invloed met intern ondernemerschap.”* De uitkomsten van de interviews zijn samengevat in tabel 4.5..

Dimensies (.. → intern ondernemerschap)	Korte beschrijving beïnvloeding	Bronnen (respondenten)
Geïdealiseerde invloed – charismatisch uitstraling	Charismatische uitstraling heeft een positieve invloed op intern ondernemerschap, doordat het bijdraagt aan het stimuleren aan de drive van medewerkers, zeker in een salesomgeving. Een verhoogde drive betekent een verhoogde intrinsieke motivatie, waardoor mensen nog harder hun best doen om voor klanten steeds weer de beste oplossing te vinden.	8, 13
Geïdealiseerde invloed – inspirerend leiderschap	Inspirerend leiderschap heeft een positieve invloed op intern ondernemerschap, doordat medewerkers door het meenemen in de visie en daarbij behorende overwegingen geïnspireerd en gestimuleerd worden tot het ontwikkelen van nieuwe ideeën.	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
Inspirerende motivatie	Inspirerende motivatie heeft een positieve invloed op intern ondernemerschap, doordat waarding geven en uitdaging bieden leidt tot gemotiveerde en enthousiaste medewerkers. Medewerkers raken gemotiveerd om met nieuwe dingen te komen en vernieuwing voor de onderneming te bewerkstelligen.	9, 11, 12, 13, 14
Intellectuele stimulatie	Intellectuele stimulatie heeft een positieve invloed op intern ondernemerschap, doordat een cultuur, waar fouten zijn toegestaan en waar waardering en erkenning worden uitgesproken, leidt tot onderling vertrouwen. Daarnaast kan opleiding een intellectueel stimulerend effect hebben, maar dit hangt af van de ambitie en leeftijd van medewerkers	9, 10, 11, 12, 13, 14
Individuele afweging	Individuele afweging heeft een positieve invloed op intern ondernemerschap, doordat coaching leidt tot wederzijds vertrouwen, inspiratie, motivatie en mogelijk zelfs tot een 'heilig vuur' tussen leidinggevende en medewerker. Dit zorgt ervoor dat medewerkers geprikkeld kunnen worden op coachingsmomenten om te komen tot innovatief gedrag.	9, 11, 14

Tabel 4.5. Dimensies transformationeel leiderschap → Intern ondernemerschap

4.2.3. De invloed van transactioneel leiderschap op intern ondernemerschap

Voorwaardelijke beloning

Alle respondenten geven expliciet aan dat voorwaardelijk belonen niet bijdraagt aan intern ondernemerschap. Dit wordt met de volgende quote geïllustreerd: *“Mijn eerste ingeving is dat de drive niet van het beloningssysteem moet komen als het gaat om ondernemerschap*

stimuleren. De drive moet er veel meer in zitten van dat het gaaf is om iets te bereiken zoals een efficiencyslag of een positief verraste klant.” Er zijn ook respondenten die aangeven dat voorwaardelijke financiële beloning intern ondernemerschap niet beïnvloedt, maar wel dat andere vormen van belonen invloed kunnen hebben, zoals erkenning en complimenten krijgen. De volgende quote laat dit zien: *“Belonen gaat niet altijd over geld. Financieel beloond worden na het leveren van een overeengekomen prestatie leidt bij mij niet tot meer creativiteit en nieuwe ideeën. Door erkenning en waardering voel ik me op een voetstuk geplaatst en ga ik mij meer als ondernemer gedragen.”* Ondanks dat respondenten deze link leggen wordt in dit onderzoek erkenning en complimenten krijgen niet gezien als een beloning die je krijgt door een van te voren bepaalde taak uit te voeren.

Management-By-Exception (MBE)

De respondenten gaven aan dat de invloed van passief en actief MBE op intern ondernemerschap verschilt. Bij passief MBE wordt verondersteld dat er geen invloed is op intern ondernemerschap. Het geeft eerder negatieve, koude prikkels aan medewerkers dan dat dit een cultuur teweeg brengt waar creativiteit en daadkracht worden gestimuleerd. De volgende quote illustreert dit: *“Een controlerende manier van leidinggeven waarbij de leidinggevende alleen van zich laat horen als dingen niet lopen zoals hij verwacht of wil is voor mij weinig inspirerend en motiverend. Het is misschien een goede vorm voor een taakgerichte productie-omgeving, maar ik kan mij niet voorstellen dat dit bij NNCC leidt tot meer intern ondernemerschap.”*

Bij actief MBE wordt door de respondenten aangegeven dat dit alleen een positieve invloed heeft op intern ondernemerschap als dit gecombineerd wordt met een leiderschapsstijl die creativiteit en draagkracht stimuleert van medewerkers. De volgende quote illustreert dit: *“Als er een werkomgeving is, waarbij er hard wordt gewerkt om actief fouten voor te zijn en daarbij zoveel mogelijk preventieve maatregelen te nemen dan wordt hiermee een goede basis gelegd voor intern ondernemerschap, maar voor een positieve invloed op intern ondernemerschap is meer nodig. Om intern ondernemerschap positief te beïnvloeden moet de manager ook aandacht besteden aan het stimuleren en inspireren van medewerkers.”*

Dimensies (.. → intern ondernemerschap)	Korte beschrijving beïnvloeding	Bronnen (respondenten)
Voorwaardelijke beloning	Voorwaardelijke beloning heeft een negatieve invloed op intern ondernemerschap, omdat de extra drive van medewerkers die eventueel veroorzaakt wordt door een financiële beloning wel bijdraagt aan de prestaties die voorwaardelijk beloond worden, maar niet bijdragen aan creatieve vernieuwende ideeën en de uitvoer daarvan, als ze niet in afspraken zijn vastgelegd. Er is nu juist een cultuur nodig die deze ruimte wel aan medewerkers biedt.	9,10,12,13
Management-By-Exception (passief)	MBE (passief) heeft een negatieve invloed op intern ondernemerschap, omdat alleen medewerkers bijsturen als er iets niet helemaal goed is gegaan niet inspirerend en motiverend is voor medewerkers, waardoor nieuwe ideeën genereren niet wordt gestimuleerd.	8, 11, 12, 13, 14
Management-By-Exception (actief)	MBE (actief) heeft geen invloed op intern ondernemerschap (maar gecombineerd met een transformationele leiderschapsstijl zal de gestructureerde omgeving veroorzaakt door MBE (actief) gecombineerd met het stimuleren van medewerkers wel leiden tot innovatief gedrag (zie toelichting 4.4.)).	11, 14

Tabel 4.6. Dimensies transactioneel leiderschap → Intern ondernemerschap

4.3. Cross case analyse

In deze paragraaf zullen de bevindingen van beide cases met elkaar worden vergeleken. Interessant om hierbij te analyseren is wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen beide cases. In elke paragraaf zal steeds worden beschreven wat tussen de cases de overeenkomsten zijn, wat de verschillen zijn en welke onderdelen het sterkst naar voren komen uit de interviews met de respondenten. In dit hoofdstuk zullen de overeenkomsten, verschillen en sterkst naar voren komende aspecten niet worden verklaart vanuit de literatuur maar alleen vanuit de empirie.

4.3.1. Wat is intern ondernemerschap

Overeenkomsten

De betekenis die aan intern ondernemerschap wordt gegeven bij NN Zakelijk en bij NN Corporate Clients komen sterk met elkaar overeen. De volgende vier dimensies komen bij beide cases naar voren en aan deze dimensies wordt nagenoeg dezelfde betekenis gegeven.

Dimensies intern ondernemerschap
Op zoek naar verbeteringen, zoals efficiëntere processen en vernieuwende ideeën
Uitvoeren / implementeren van ideeën, verbeteringen en efficiëntere processen
Het beste voor de klant betekenen (klantgedreven)
Zelfstandig keuzes maken die buiten het standaard takenpakket vallen

Tabel 4.7. De vier dimensies van intern ondernemerschap die bij beide cases worden genoemd

Verschillen

Bij het interpreteren van de verschillen valt op dat één dimensie zeer vaak genoemd wordt bij NNCC, maar helemaal niet bij NNZ. Hiermee bedoelen we het aspect 'risico nemen'. In latere gesprekken is aan de respondenten gevraagd of 'risico nemen' gezien moet worden als iets wat intern ondernemerschap beïnvloedt of dat 'risico nemen' toch echt één van de aspecten van intern ondernemerschap is. Dit is aan drie respondenten gevraagd en hier werd hetzelfde antwoord op geven. Het volgende citaat van een respondent illustreert dit: *"Het gaat om een combinatie van de dingen. Alleen maar nieuwe dingen bedenken, zonder het nemen van bepaalde risico's leidt uiteindelijk niet tot innovaties die echt het verschil maken. Een wezenlijk onderdeel van intern ondernemerschap is risico nemen. Degene die alleen risico's mijdt zal dan ook niet of nauwelijks aan vernieuwende ideeën bedenken en implementeren toekomen."*

Conclusie: Risico nemen moet gezien worden als een onderdeel van intern ondernemerschap, omdat wordt aangegeven dat lef tonen, het buiten de geijkte paden denken en handelen zorgt voor 'echte' ondernemerschap. Dit verschil met NNZ kan verklaart worden omdat bij NNCC er minder strakke regels zijn over hoe om te gaan met bepaalde verzoeken van klanten (werkgevers). Bij NNCC wordt er doorgaans gezorgd voor een maatwerkoplossing. Bij NNZ zijn de meeste vragen en verzoeken afgevangen in werkinstructies die de ruimte beperken. Medewerkers bij NNZ hebben doorgaans te maken met een cultuur waarbij risico nemen beduidend minder wordt getolereerd dan bij NNCC.

Sterk aanwezige aspecten

Door te kijken naar hoe vaak respondenten bepaalde aspecten benoemen en door er naar te vragen kan een beeld gevormd worden over welke aspecten het meest bepalend zijn voor de betekenis van intern ondernemerschap.

Bij NNZ zijn met de aspecten 'Op zoek naar verbeteringen ..' en 'Uitvoeren / implementeren van verbeteringen ..' vaak genoemd en veel aanwezig. Aan twee respondenten is gevraagd of ze konden verklaren waarom deze 2 aspecten vaker genoemd werden dan de overige aspecten. Beide respondenten gaven aan dat dit vooral te maken heeft met de omvang van NNZ. Omdat deze organisatie zo groot is, komen er maar een zeer beperkt aantal mensen in

aanraking met eindklanten en staat de gemiddelde medewerker van NNZ vrij ver van de klant af (veel medewerkers zijn niet dagelijks rechtstreeks met een eindklant bezig). Dit wordt geïllustreerd met de volgende quote: *“Ik denk dat dit komt, omdat vrij veel collega’s nog nooit rechtstreeks klantcontact hebben gehad. NNZ is vrij groot en ingericht in teams die wel klantcontact hebben en teams die dat niet hebben. Hierdoor weten veel medewerkers onvoldoende wat klanten nu echt willen en hoe ze daar zelf mee om moeten gaan.”* De twee respondenten geven ook aan dat NNZ vrij bureaucratisch is. Hieronder verstaan de medewerkers dat er veel regels zijn, een hiërarchische structuur en dat beslissingen over veel schrijven worden genomen. Medewerkers hebben over het algemeen niet de ervaring dat ze zelfstandig keuzes kunnen maken buiten eigen takenpakket om. Omdat ze deze ervaring niet hebben zullen ze ook niet herkennen dat dit een vorm is van intern ondernemerschap. Een respondent beschrijft dit als volgt: *“NNZ is een grote bureaucratische organisatie. Er zijn veel regeltjes waar iedereen aan moet voldoen. Als er een nieuw idee ontwikkeld wordt, waarvoor een besluit genomen moet worden, dan moet dit door veel partijen worden goedgekeurd. Ik denk dat de meeste collega’s van NNZ daardoor niet ervaren dat je überhaupt als medewerker wel zelfstandig bepaalde keuzes maken, waardoor de vertaling naar wat intern ondernemerschap is niet snel gemaakt zal worden.”*

Bij NNCC komen vooral de volgende drie dimensies sterk naar voren:

- Het beste voor de klant betekenen (klantgedreven)
- Zelfstandig keuzes maken die buiten het standaard takenpakket vallen
- Risico nemen

Bij NNCC komen de andere twee dimensies (op zoek naar verbeteringen + implementeren van verbeteringen) niet sterk naar voren. Dit, zoals hiervoor beschreven, in tegenstelling tot NNZ. Er is aan twee respondenten gevraagd of ze het onderscheid konden verklaren. Volgens de respondenten hebben de medewerkers van NNCC bij de oprichting van deze business unit nadrukkelijk de opdracht gekregen om een groeiend bedrijfs onderdeel te worden door creatief met de klant mee te denken, innovatief te zijn en erg gericht om de klant het allerbeste te bieden. Dit werd ook vaak ondernemerschap genoemd. Daarnaast heeft bijna iedereen binnen NNCC (rechtstreeks) met klanten te maken en is het belang door de omvang van deze klanten bij iedereen sterk aanwezig. Er kan ook veel voor klanten, veel dingen zijn niet standaard. Dit is bij NNZ veel meer gestandaardiseerd en in procedures vastgelegd. Dit leidt bij de respondenten tot de conclusie dat het bedenken en uitvoeren van verbeteringen een vast onderdeel van de manier van werken is geworden, wat mensen niet herkennen als intern ondernemerschap. Voor de andere drie dimensies van intern ondernemerschap is dit minder van toepassing. De volgende quote illustreert dit: *“NNCC bestaat nog maar een paar jaar. Vanaf de start van de business unit zijn we als NNCC*

gefocust op de eindklant om door goed meedenken en de juiste productproposities het allerbeste maatwerk voor corporate clients te kunnen bieden. We zijn een relatief klein onderdeel van NN en hebben ‘slechts’ 220 klanten. Bijna iedereen binnen NNCC is met deze klanten bezig. Hierbij wordt al jaren heel hard gestuurd op vernieuwende ideeën en het uitvoeren daarvan. Mogelijk is dit zo vanzelfsprekend geworden dat ze met name de aspecten benoemen, waarvan ze zelf vinden dat ze hier nog groeiende in zijn.”

Conclusie: Er kan worden gezegd dat alle aspecten door beide business units worden onderkend, maar dat de nadruk van welke aspecten voor elke business unit het zwaarst wegen verschilt. Dit wordt verklaard door de aspecten groot versus kleinere business unit en de mate waarin medewerkers nu al routinematig intern ondernemerschap praktiseren. In het geval dat medewerkers al meer intern ondernemerschap laten zien, wordt door NNCC medewerkers de lat hoger gelegd bij deze vraagstelling dan dat de medewerkers van NNZ aangeven, ondanks dat ze wel dezelfde aspecten benoemen.

4.3.2. De invloed van transformationeel leiderschap op intern ondernemerschap

Overeenkomsten

Een aantal dimensies van transformationeel leiderschap hebben volgens NNZ en NNCC positieve invloed op intern ondernemerschap. Dit zijn:

- Geïdealiseerde invloed – inspirerend leiderschap
- Inspirerende motivatie
- Intellectuele stimulatie
- Individuele afweging

Verder komen de beschrijvingen van de respondenten van deze vier dimensies en de invloed op intern ondernemerschap sterk overeen.

Verschillen

Er is één dimensie die volgens NNZ geen of in bepaalde gevallen zelfs een negatieve invloed heeft op intern ondernemerschap, terwijl NNCC hier een positieve invloed veronderstelt. Het gaat om de dimensie ‘Geïdealiseerde invloed – charismatische uitstraling’. Binnen NNZ zijn de respondenten hier stellig over. De volgende quote illustreert dit: *”Ik denk niet dat ik door een charismatische uitstraling van een ander geprikkeld zou worden om zelf meer intern ondernemerschap te ontplooien. Nee, volgens mij wordt intern ondernemerschap door heel andere dingen gedreven.”* Een deel van de respondenten veronderstelt zelfs een negatieve invloed met ongeveer dezelfde argumentatie. Het volgende citaat heeft één van deze uitspraken weer: *”Ik denk zelf juist dat een al te*

charismatisch leider eerder zorgt dat mensen achterover gaan hangen en teveel gaan meelopen met deze leider. Dit leidt in mijn optiek tot het tegenovergestelde van eigen inbreng en intern ondernemerschap.”

Bij NNCC zijn de respondenten eensgezind over het feit dat charismatische uitstraling een positieve invloed zou hebben op intern ondernemerschap. Men geeft daarbij aan dat een charismatische uitstraling de drive van medewerkers en daarmee de motivatie van medewerkers stimuleert. De volgende quote illustreert dit: *“Een charismatische leider helpt om de drive van mensen te laten toenemen. Door de jaren heen heb ik wisselend te maken gehad met in meer of in mindere mate charismatische managers. Een hoge drive van mensen betekent ook een hoge intrinsieke motivatie en dit leidt toch vaak tot het nog harder je best doen om proposities te ontwikkelen waar klanten helemaal achterstaan en waarmee je de concurrent te slim af bent.”*

De respondenten geven een mogelijke verklaring in hun antwoorden waaruit blijkt dat een verschil in omgevingscontext waarin medewerkers van NNCC en NNZ zich bevinden een mogelijke oorzaak is. Namelijk medewerkers van NNCC geven aan dat ze verwachten dat het feit dat charismatische uitstraling in de omgeving van NNCC goed werkt, doordat NNCC wordt ervaren als een bedrijf met een salescultuur, waarbij de klant erg centraal staat. De volgende quote illustreert dit: *“Charismatische uitstraling van een manager zorgt voor een verhoging van de drive bij medewerkers, die hierdoor geïnspireerd en gemotiveerd raken. Als je dit combineert met het feit dat we in een salesomgeving opereren, dan uit zich dat nog meer in het ontwikkelen van nieuwe proposities en ideeën om de klanten nog meer te verrassen. Het aanwakkerende charisma wat een manager laat zien beïnvloedt extra sterk, doordat we rechtstreeks met klanten te maken hebben”*. Bij NNZ wordt niet ervaren dat men in een salesomgeving opereert. Respondenten zien NNZ als een operationele unit, met enorm veel klanten waarvoor de (pensioen)administratie uitgevoerd wordt. Externe contacten verlopen veelal via het intermediair. Een klein van de contacten met een klein deel van de medewerkers bij NNZ verloopt rechtstreeks met de eindklant.

Conclusie: Er is geen eenduidige invloed van charismatische uitstraling op intern ondernemerschap. De richting van deze invloed wordt bepaald door de aard van de werkzaamheden waar de meeste medewerkers binnen een business unit mee bezig zijn en de mate van bureaucratie en daarmee gepaard gaande regelgeving. Indien er sprake is van een salesomgeving gecombineerd met wat minder bureaucratie, dan blijkt charismatische uitstraling veel invloed te hebben op intern ondernemerschap. Indien er sprake is van een meer administratieve omgeving, waarbij medewerkers uiteenlopende werkzaamheden hebben in een meer bureaucratische organisatie dan blijkt charismatische uitstraling geen invloed te hebben op intern ondernemerschap.

Sterkst aanwezige invloed van transformationele leiderschapsstijlen op intern ondernemerschap

Conclusie: De uitkomsten van de interviews laten zien dat er zowel voor NNZ als voor NNCC duidelijk waarneembare sterkste invloeden zijn voor drie van de vijf dimensies op intern ondernemerschap. Deze zijn het vaakst door de respondenten genoemd en zijn ook met afstand de drie dimensies die als 'meeste invloed op intern ondernemerschap' worden getypeerd. Deze dimensies zijn:

- Geïdealiseerde invloed – inspirerend leiderschap
- Inspirerende motivatie
- Intellectuele stimulatie

De argumentatie van NNZ en NNCC voor deze 3 dimensies is dat intern ondernemerschap alles te maken heeft met het inspireren en motiveren van medewerkers in een omgeving waar fouten maken is toegestaan. Deze drie dimensies sluiten daar het beste bij aan.

Charismatische uitstraling is voor NNZ een dimensie die geen of zelfs negatieve invloed op intern ondernemerschap heeft. Voor NNCC wordt aangegeven dat charismatische uitstraling ondersteunend is, maar niet sterk bepalend. Individuele afweging wordt zeker gezien als een dimensie met een positieve invloed op intern ondernemerschap, maar wordt meer gezien als een dimensie die de andere dimensies versterkt dan als dat deze op zich zelf heel sterk bijdraagt.

4.3.3. De invloed van transactioneel leiderschap op intern ondernemerschap

Overeenkomsten

Een aantal dimensies van transactioneel leiderschap hebben volgens NNZ en NNCC een negatieve invloed op intern ondernemerschap. Dit zijn:

- Voorwaardelijke beloning
- Management-By-Exception (passief)

De beschrijving die respondenten aan MBE (passief) geven is vrijwel gelijk. De beschrijving van voorwaardelijk belonen van NNZ en NNCC wijken iets van elkaar af, maar komen grotendeels overeen. Dit verschil zal onder sectie 4.3.3. 'Verschillen' worden toegelicht.

Eén dimensie van transactioneel leiderschap (MBE (actief)) heeft op zichzelf geen positieve of negatieve invloed op intern ondernemerschap. Zowel respondenten van NNZ als van NNCC geven aan dat als MBE (actief) wordt gecombineerd met een andere transformationele leiderschapsstijl (inspirerend leiderschap, inspirerende motivatie of

intellectuele stimulatie) dit leidt tot meer intern ondernemerschap. De volgende quote illustreert dit: *“Nu ik weet wat MBE (actief) is denk ik dat als dit de enige vorm van leiderschapsstijl is die van toepassing is dit niet leidt tot meer intern ondernemerschap. Maar het geeft medewerkers wel een gevoel van rust en vertrouwen en creëert daarmee een basis die de invloed van transformationele leiderschapsaspecten op intern ondernemerschap wederzijds versterkt.”*

Verschillen

Respondenten van NNZ geven aan dat voorwaardelijke beloning zorgt voor targetgedreven gedrag van medewerkers. Medewerkers focussen zich op de gestelde targets en kijken daardoor niet of dingen beter kunnen. Medewerkers komen ook minder snel met taakoverstijgende initiatieven. Dit wordt geïllustreerd door het volgende citaat: *“Daar waar mensen targetafspraken hebben waar beloning tegenover staat, zullen ze zich daar vooral op gaan richten. Dit draagt voor de gemiddelde medewerker niet bij om buiten de kaders, creatief en vernieuwend te gaan denken.”*

De respondenten van NNCC geven aan dat voorwaardelijke beloning een extra drive veroorzaakt die bijdraagt aan het behalen van het gestelde doel, maar ook niet meer dan dat. De volgende quote illustreert dit: *“Mijn eerste ingeving is dat de drive niet van het beloningssysteem moet komen als het gaat om ondernemerschap te stimuleren. De drive moet er veel meer in zitten van dat het gaaf is om iets te bereiken zoals een efficiencyslag of een positief verraste klant.”*

Conclusie: Ondanks dat NNCC en NNZ een andere verklaring hebben over hoe voorwaardelijke beloning werkt zijn NNCC en NNZ het er over eens dat voorwaardelijke beloning een negatieve invloed heeft op intern ondernemerschap.

4.4. Additionele bevindingen

Combinatie ‘management-by-exception (actief)’ met inspirerend leiderschap, inspirerende motivatie of intellectuele stimulatie

Tijdens het doorvragen over ‘management-by-exception’ bleek dat de actieve variant van MBE een positieve invloed heeft op intern ondernemerschap, mits er een combinatie is met een leiderschapsstijl die medewerkers stimuleert en inspireert tot intern ondernemerschap. Dit komt doordat als fouten actief worden voorkomen er meer rust en vertrouwen ontstaat. Hierdoor ontstaat er mogelijk meer ruimte om innovatieve initiatieven te nemen.

Respondenten geven aan dat er dan een combinatie moet zijn van een leiderschapsstijl die medewerkers stimuleert en inspireert met intern ondernemerschap. De combinatie van deze factoren versterkt elkaar. Dit wordt geïllustreerd door deze quote: *“Als ik MBE (actief) zie als*

actief sturen op afspraken nakomen en fouten en vergissingen voorkomen, dan zou het kunnen leiden tot meer rust en vertrouwen bij medewerkers. Hierdoor ontstaat er ruimte om initiatieven te nemen. Met daarnaast een leiderschapsstijl die bijdraagt aan het inspireren en motiveren om intern ondernemend gedrag te ontplooiën, heeft dit een positieve invloed op intern ondernemerschap. Sterker nog ik denk dat de combinatie van deze twee leiderschapsstijlen zorgt voor een sterkere positieve invloed op intern ondernemerschap dan beide dimensies apart. Op beiden heeft de combinatie een versterkende werking, als het gaat om de invloed op intern ondernemerschap. ”

Daarnaast geven respondenten aan dat de relatie tussen medewerkers en managers van meer taakgericht naar meer mensgericht kan gaan. De structuur van werken raakt door MBE (actief) meer op orde voor de respondenten, waardoor er ruimte ontstaat om het te hebben over wat medewerkers doen, zodat dit betekenis krijgt. Medewerkers worden uitgedaagd door de manager om nieuwe initiatieven te ontplooiën. Dit wordt geïllustreerd door de volgende quote: *“Ik zie dat MBE (actief) ervoor zorgt dat managers op een andere manier kunnen gaan schakelen met medewerkers. Door inspirerend leiderschap, inspirerende motivatie en intellectuele stimulatie zie ik dat de relatie tussen mij en mijn manager in positieve zin zal veranderen. We gaan het veel meer hebben over wat mijn werk bijdraagt en wat ik nog meer kan doen om met nieuwe initiatieven te komen. De combinatie van een controlerende leiderschapsstijl met een stimulerende / inspirerende leiderschapsstijl leidt voor beide leiderschapsstijlen tot een hogere positieve invloed op intern ondernemerschap.”*

Incrementele verbeteringen – intern ondernemerschap

Uit het onderzoek blijkt dat het soort ideeën waar respondenten aan denken en het soort dingen welke medewerkers implementeren eerder incrementele verbeteringen zijn op bestaande processen en bestaande producten en geen strategische vernieuwing of (radicale) innovatie. Dit wordt geïllustreerd door de volgende quote: *“Als ik moet beschrijven wat voor soort ideeën ik bedoel en welke dingen ik en collega’s implementeer en dus wat ik versta onder intern ondernemerschap dan heb ik het over verbeteringen die er toe leiden dat processen slimmer en efficiënter worden ingericht, dat producten beter gaan aansluiten op de administratie (interne verbetering) of beter aansluiten op klantwensen (externe verbetering). Meer is ook wel erg lastig, omdat hoe groter je idee is er al snel tientallen mensen bij betrokken moeten zijn om te beoordelen of dit idee een kans van slagen gaat hebben. Dit remt heel erg af om zo’n route te doorlopen”.*

5. DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

In het volgende hoofdstuk worden eerst de empirische data vergeleken met de bevindingen die naar voren zijn gekomen uit de literatuur. Op basis van de empirische bevindingen en de bevindingen uit het literatuuronderzoek worden proposities ontwikkeld om antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag. In de volgende paragrafen wordt de bijdrage van dit onderzoek aan de literatuur en de managementpraktijk beschreven. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk worden de beperkingen van het onderzoek weergegeven en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

5.1. Empirische bevindingen in relatie tot literatuur: propositie ontwikkeling

Intern ondernemerschap

Op basis van het literatuuronderzoek is er een definitie ontwikkeld welke in sectie 2.1. is opgebouwd. In deze definitie wordt intern ondernemerschap beschreven in drie onderdelen: genereren van nieuwe ideeën, innovatie en strategische vernieuwing (Covin en Slevin, 1989; Guth en Ginsberg, 1990; Zahra, 1993; Hornsby et al, 2002). Uit het empirisch onderzoek blijkt dat wat respondenten verstaan onder intern ondernemerschap de volgende onderdelen zijn die leiden tot incrementele verandering: genereren van nieuwe ideeën, implementeren van nieuwe ideeën.

Conclusie: De definitie van intern ondernemerschap wordt als volgt: “Intern ondernemerschap is het genereren en ontwikkelen van nieuwe ideeën en het implementeren van ideeën door medewerkers uit de organisatie wat leidt tot (incrementele) veranderingen.”

Dimensies van transformationeel en transactioneel leiderschap

Volgens Bass (2005) bestaat transformationeel leiderschap uit 4 dimensies en transactioneel leiderschap uit 2 dimensies. In de literatuur werd al beschreven dat geïdealiseerde invloed uit twee subdimensies bestaat (Bass en Bass, 2008). Deze twee subdimensies zijn charismatische uitstraling en inspirerend leiderschap. Uit de empirie blijkt dat charismatische uitstraling en inspirerend leiderschap een verschillende invloed hebben op intern ondernemerschap. Charismatische uitstraling heeft volgens de respondenten ofwel een licht positieve invloed op intern ondernemerschap in een overwegende ‘sales’omgeving of een licht negatieve invloed op intern ondernemerschap in een meer operationele administratieve omgeving. Inspirerend leiderschap heeft volgens de respondenten van beide business units een sterk positieve invloed op intern ondernemerschap.

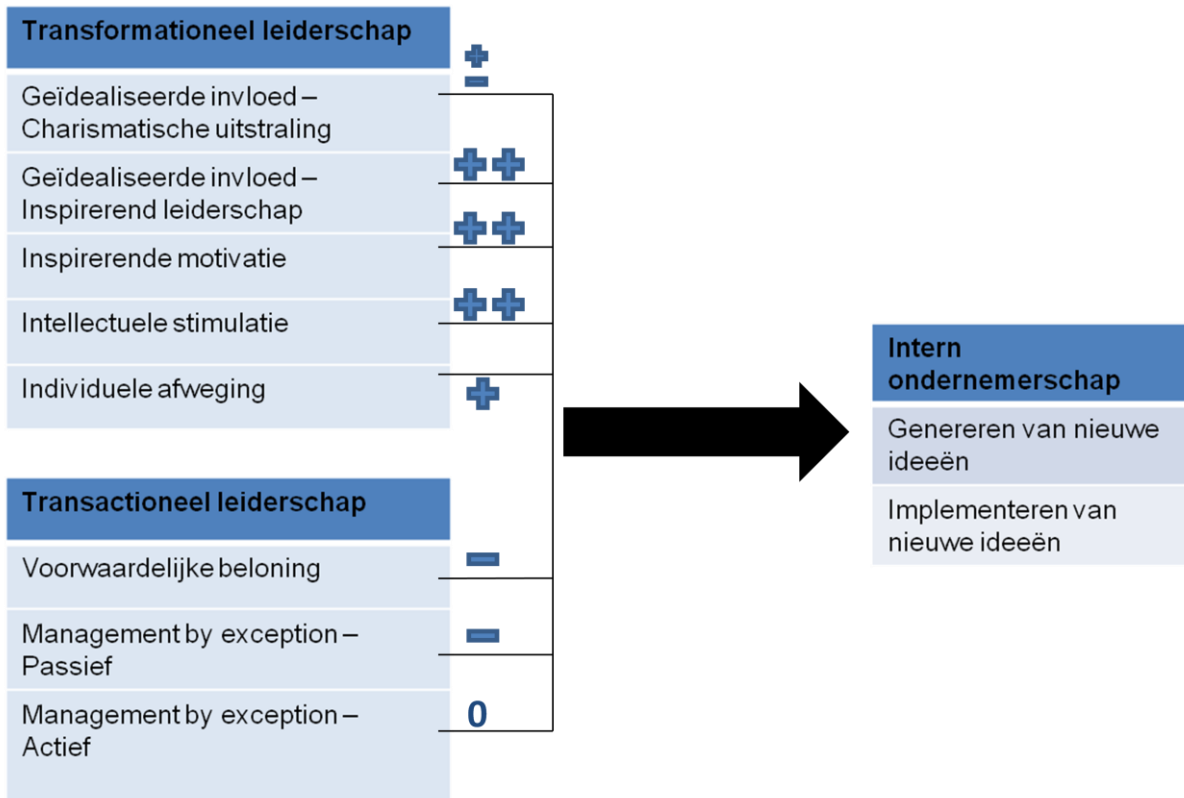
Conclusie: Geïdealiseerde invloed wordt gesplitst in twee aparte dimensies, te weten Geïdealiseerde invloed – charismatische uitstraling en Geïdealiseerde invloed – inspirerend leiderschap. Hierdoor bestaat transformationeel leiderschap uit vijf dimensies.

De transactionele dimensie 'Management-by-exception' bestaat volgens Bass en Bass (2008) uit twee subdimensies: MBE (passief) en MBE (actief). Deze twee subdimensies hebben volgens de empirie een andere invloed op intern ondernemerschap. MBE (passief) heeft volgens beide business units een negatieve invloed op intern ondernemerschap. MBE (actief) heeft volgens beide business units geen invloed op intern ondernemerschap of indien gecombineerd met bepaalde transformationele leiderschapsstijlen (wordt verderop in sectie 5.1. toegelicht) een sterk positieve invloed op intern ondernemerschap.

Conclusie: MBE wordt gesplitst in twee aparte dimensies, te weten MBE (passief) en MBE (actief). Hierdoor bestaat transactioneel leiderschap uit drie dimensies.

Zoals in sectie 2.4. is beschreven, is er nog niet eerder onderzoek gedaan op dimensieniveau van transformationeel en transactioneel leiderschap op intern ondernemerschap bij grote gevestigde ondernemingen. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er op dimensieniveau van transformationeel en transactioneel leiderschap verschillende tegenstrijdige invloeden zijn op intern ondernemerschap. Ook is geconstateerd dat de ene dimensie een sterkere invloed heeft op intern ondernemerschap dan een andere dimensie. Verder blijkt het dat sommige dimensies elkaar versterken in de invloed op intern ondernemerschap. De proposities zijn ontwikkeld vanuit drie invalshoeken. Ten eerste om te bepalen wat voor invloed de dimensies hebben op intern ondernemerschap binnen een grote gevestigde onderneming. Ten twee om te constateren of bepaalde dimensies een sterkere invloed hebben op intern ondernemerschap dan de andere dimensies. Ten derde om te bekijken of er transactionele leiderschapsdimensies zijn die gecombineerd met een transformationele leiderschapsstijl bijdragen aan een positievere invloed op intern ondernemerschap.

Op basis van het empirisch onderzoek en het literatuuronderzoek is onderstaand conceptueel model ontwikkeld (figuur 5.1.). Uit het conceptueel model is een deel van de proposities af te leiden. Het deel van de proposities wat gaat over combinaties van dimensies van leiderschap die elkaar wederzijds versterken qua invloed op intern ondernemerschap worden geïllustreerd door figuur 5.2..



Grote gevestigde ondernemingen

Figuur 5.1. Conceptueel model, geldend voor grote gevestigde ondernemingen, naar aanleiding van de bevindingen uit de literatuur en de empirie

Charismatische uitstraling

Charismatische uitstraling heeft volgens de literatuur, als onderdeel van transformationeel leiderschap, een positieve invloed op intern ondernemerschap (Bass, 2005). In de empirie wordt dit in de case van NNCC bevestigd maar door NNZ ontkracht. Respondenten van NNCC geven aan dat er een positieve invloed is op intern ondernemerschap specifiek in de context van een werkomgeving waarbij medewerkers dichtbij de eindklant staan (een salesomgeving). Respondenten van NNZ geven aan dat een charismatische leider zelfs een negatieve invloed kan hebben, omdat medewerkers door een sterke charismatische leider achterover kunnen gaan hangen als het gaat om innovatie en daarmee een afwachtende houding aannemen.

Toen hierop doorgevraagd werd, gaf de respondent aan dat het daarbij ging om een combinatie van een paar dingen. Als er een cultuur heerst waarbij er meer extern, klantgedreven wordt gedacht, dan helpt dit meer dan als de cultuur meer intern en procesgericht is. Indien een organisatie groter is, zou er meer behoefte zijn aan charismatische uitstraling van een leider. In een kleine organisatie zijn de werkzaamheden

duidelijker en is het voor een medewerker beter te overzien wat een visie van een bedrijf betekent op medewerkersniveau. In een grotere organisatie is het vaak lastiger om als individuele medewerker te doorgronden waar hij naar toe moet werken om bij te dragen aan 'het grote geheel'. Een charismatische uitstraling van een leider kan dit gevoel wegnemen en de stip op de horizon concreet maken op een stimulerende en dus charismatische wijze.

Aangezien de respondenten van NNZ ook werkzaam zijn in een grote organisatie, zou het verschil verklaard moeten worden doordat medewerkers ofwel ervaren dat ze werken vanuit een salesomgeving, ofwel vanuit een klantgedreven cultuur. Deze twee zaken hebben een zekere overeenkomst en overlap, wat een 'klantgedreven cultuur' genoemd zal worden.

Conclusie: Charismatische uitstraling heeft in een klantgedreven cultuur bij een grote gevestigde onderneming een positieve invloed op intern ondernemerschap, omdat in een grote (complexe) organisatie het voor medewerkers nodig is om richting en sturing te krijgen. Daarbij werkt het stimulerend als dit op een charismatische wijze gebeurt.

Dit leidt tot de volgende propositie:

P1: *Charismatische uitstraling van een leidinggevende heeft positieve invloed op intern ondernemerschap van een medewerker in een klantgedreven cultuur bij een grote gevestigde onderneming.*

Transformationele leiderschapsdimensies met de sterkste invloed op intern ondernemerschap

Uit beide cases is naar voren gekomen dat er drie dimensies van transformationeel leiderschap zijn die het sterkst naar voren komen volgens de empirie. Dit leidt tot het formuleren van drie proposities. De invloed van deze drie dimensies op intern ondernemerschap is groter dan charismatisch leiderschap en individuele afweging. Dit wordt door de respondenten verklaard doordat deze dimensies het meest zorgen voor extra motivatie, meer betrokkenheidsgevoel, stimulatie en enthousiasme bij medewerkers waardoor medewerkers meer gedreven worden om nieuwe ideeën te genereren en/of te implementeren. Charismatische uitstraling en individuele afweging hebben geen, in mindere mate of zelfs een negatieve invloed op het betrokkenheidsgevoel, motivatie, stimulatie en enthousiasme bij medewerkers.

Inspirerend leiderschap

Bass en Bass (2008) hadden aangegeven dat inspirerend leiderschap een aparte dimensie is binnen geïdealiseerde invloed. Dit werd in de empirie nog eens bekrachtigd.

Respondenten beschrijven dat de invloed van inspirerend leiderschap op intern ondernemerschap heel groot is. Dit komt doordat als een leider op een inspirerende wijze zorgt voor het duidelijk maken van zijn visie en wat er verwacht wordt van medewerkers dit als gevolg heeft dat medewerkers harder hun best gaan doen om de visie na te streven en met creatieve ideeën te komen. Sommige respondenten gaan daarbij nog een stapje verder en geven aan dat inspirerend leiderschap de eigenschap van een manager is om medewerkers zich door en door ondernemer te laten voelen. Medewerkers zuigen de visie dusdanig in zich op dat ze daardoor gepassioneerd raken en zich ondernemer gaan voelen.

Conclusie: Inspirerend leiderschap heeft een sterke invloed op intern ondernemerschap, vanwege het feit dat inspirerend leiderschap zorgt voor adaptatie van de visie van de leider bij medewerkers en omdat inspirerend leiderschap zorgt voor heldere verwachtingen bij medewerkers.

Dit leidt tot de deze propositie:

P2: *Inspirerend leiderschap heeft een sterkere positieve invloed op intern ondernemerschap bij medewerkers dan charismatische uitstraling en individuele afweging bij een grote gevestigde onderneming.*

Inspirerende motivatie

Respondenten hebben het tijdens de interviews vaak gehad over motivatie van medewerkers en het feit dat als medewerkers in hoge mate gemotiveerd zijn en een gevoel hebben dat hun werkzaamheden bijdragen aan de visie van het bedrijf, dit bijdraagt aan intern ondernemerschap. In dit kader waren de respondenten heel uitgesproken over dat inspirerende motivatie een grote positieve invloed heeft op intern ondernemerschap. Tijdens het literatuuronderzoek kwam naar voren (Brizek, 2003) dat motivatie en werknemerstevredenheid invloed hebben op het op individueel niveau praktiseren van intern ondernemerschap.

Conclusie: Inspirerende motivatie heeft een sterke invloed op intern ondernemerschap, omdat met inspirerende motivatie bereikt wordt dat medewerkers het gevoel krijgen dat hun werkzaamheden bijdragen aan de visie van het bedrijf en medewerkers hierdoor enorm gemotiveerd raken.

Dit leidt tot de volgende propositie:

P3: *Inspirerende motivatie heeft een sterkere positieve invloed op intern ondernemerschap bij medewerkers dan charismatische uitstraling en individuele afweging bij een grote gevestigde onderneming.*

Intellectuele stimulatie

Respondenten geven aan dat intellectuele stimulatie een manier is om een cultuur te ontwikkelen waarbij creativiteit wordt gestimuleerd. Er zijn een aantal dingen die voor deze stimulatie kunnen zorgen. Onder andere het geven van waardering, het geven van erkenning en het creëren van onderling vertrouwen. Verder benoemen respondenten dat een cultuur waar fouten maken door medewerkers niet afgestraft wordt, maar getolereerd wordt draagt aan het durven nemen van risico's en innovatief gedrag bij medewerkers. Yukl (1999) geeft in zijn onderzoek ook aan dat het durven nemen van risico's bijdraagt aan intern ondernemerschap van medewerkers.

Conclusie: Het geven van waardering, het geven van erkenning en het creëren van onderling vertrouwen leidt tot een cultuur die intern ondernemerschap stimuleert en waarbij fouten van medewerkers niet afgestraft, maar getolereerd worden.

P4: *Intellectuele stimulatie heeft een sterkere positieve invloed op intern ondernemerschap bij medewerkers dan charismatische uitstraling en individuele afweging bij een grote gevestigde onderneming.*

Voorwaardelijke beloning

Uit de literatuur blijkt dat voorwaardelijke beloning effectief is bij het motiveren van medewerkers om een hoger niveau van prestaties en ontwikkeling te realiseren. Variabele (en daarmee voorwaardelijke) beloning wordt gewaardeerd om de volgende redenen (Herzberg, et al., 1959): Uiting van performance, uiting van erkenning en geld als middel om iets te kunnen kopen. Bass en Bass (2008) geven aan dat vanwege de blijf van erkenning, voorwaardelijke beloning behoorlijk effectief is gebleken bij het motiveren van medewerkers. Uit de empirie blijkt uit beide cases dat ondanks de invloed op de motivatie van medewerkers voorwaardelijke beloning niet bijdraagt aan intern ondernemerschap. De argumentatie hiervoor is dat medewerkers door voorwaardelijke beloning teveel gefocust zijn op de voorwaarden die aan de beloning gekoppeld zijn, waardoor dit een negatieve invloed op intern ondernemerschap heeft, omdat een gemiddelde medewerker hierdoor niet meer buiten de kaders, creatief en vernieuwend gaat denken.

Conclusie: Voorwaardelijke beloning heeft een negatieve invloed op intern ondernemerschap, omdat medewerkers door voorwaardelijke beloning teveel gefocust zijn

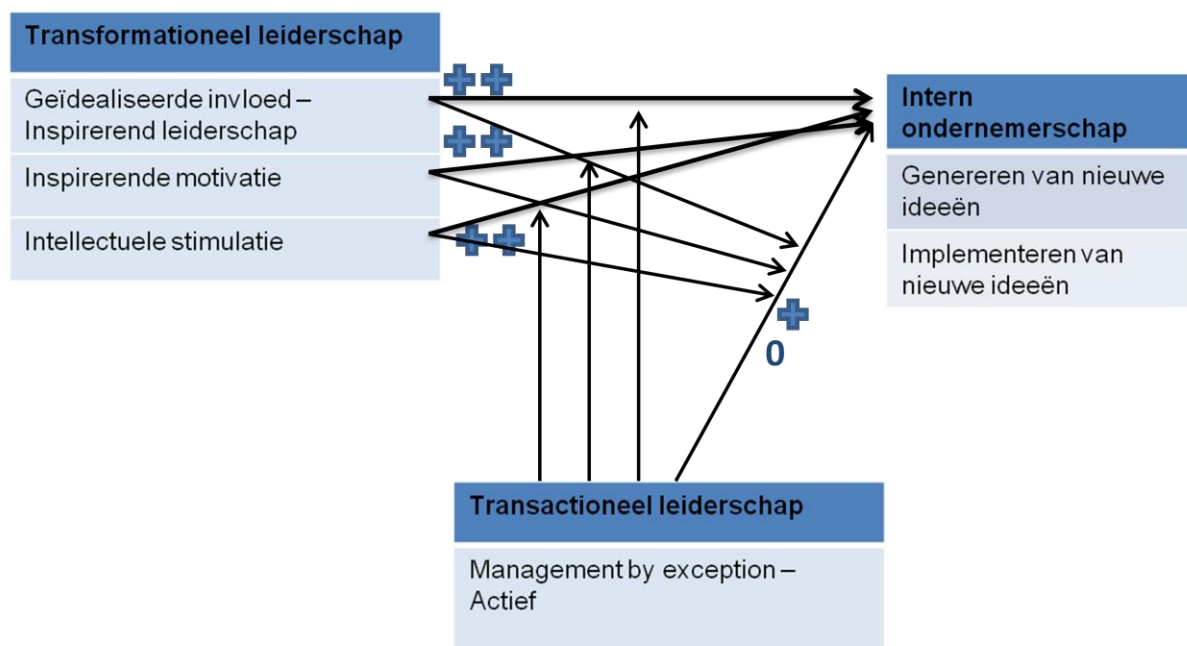
op de voorwaarden die aan de beloning gekoppeld zijn, waardoor creativiteit buitenspel wordt gezet.

Dit leidt tot de volgende propositie:

P5: *Voorwaardelijke beloning heeft negatieve invloed op intern ondernemerschap bij medewerkers van een grote gevestigde onderneming.*

Combinatie van elkaar versterkende dimensies

Respondenten geven aan dat Management-By-Exception (actief) zorgt voor rust en vertrouwen, waardoor een basis ontstaat van waaruit medewerkers goed kunnen acteren. Deze basis heeft op zichzelf geen positieve invloed op intern ondernemerschap. Echter uit de interviews blijkt dat als MBE (actief) gecombineerd wordt met inspirerend leiderschap, inspirerende motivatie of intellectuele stimulatie, dan wordt door de respondenten aangegeven dat de combinatie een sterkere positieve invloed heeft op intern ondernemerschap (zie figuur 5.2.). Dit zal hieronder worden toegelicht.



Grote gevestigde ondernemingen

Figuur 5.2. Moderatie van MBE (actief) op drie dimensies van transformationeel leiderschap

MBE (actief) – Inspirerend leiderschap

Medewerkers krijgen vanuit MBE (actief) vertrouwen in de manager en/of werkomgeving. Dit komt, omdat medewerkers ervaren dat de manager proactief handelt om preventieve

afspraken te maken om fouten te voorkomen. Dit geeft medewerkers rust. De combinatie van het vertrouwen en de rust geeft de relatie tussen medewerker en manager een positieve lading. Respondenten geven aan dat ze daardoor meer openstaan om samen met de manager te komen tot één gemeenschappelijke visie, waardoor de dimensies wederzijds worden versterkt

Conclusie: De invloed op intern ondernemerschap wordt versterkt door de combinatie van MBE (actief) en inspirerend leiderschap, doordat medewerkers meer openstaan om zich bezig te houden met het tot stand komen van één gemeenschappelijke visie.

Dit leidt tot de volgende propositie:

P6: *Management-by-exception (actief) en inspirerend leiderschap hebben gezamenlijk een sterkere positieve invloed op intern ondernemerschap van medewerkers dan ieder afzonderlijk bij een grote gevestigde onderneming.*

MBE (actief) – Inspirerende motivatie

Door het vertrouwen en de rust die medewerkers ervaren komen medewerkers veel meer toe aan een andere soort samenwerking / relatie met de manager. De taakgerichte communicatie tussen medewerker en manager wordt door de combinatie van MBE (actief) en inspirerende motivatie meer een mensgerichte communicatie. Dit betekent dat de gesprekken tussen manager en medewerker veel meer kunnen gaan over betekenis en uitdaging geven aan wat medewerkers doen. Medewerkers raken hier enthousiast door en raken gemotiveerd om de visie van de manager na te streven. De invloed op intern ondernemerschap wordt hierdoor versterkt, omdat MBE (actief) en inspirerende motivatie op elkaar een versterkende werking hebben.

Conclusie: De invloed op intern ondernemerschap wordt versterkt door de combinatie van MBE (actief) en inspirerende motivatie, doordat medewerkers een andere relatie krijgen met hun manager wat leidt tot meer enthousiasme en motivatie van medewerkers.

Dit leidt tot de volgende propositie:

P7: *Management-by-exception (actief) en inspirerende motivatie hebben gezamenlijk een sterkere positieve invloed op intern ondernemerschap van medewerkers dan ieder afzonderlijk bij een grote gevestigde onderneming.*

MBE (actief) – Intellectuele stimulatie

Door het vertrouwen en de rust die medewerkers ervaren komen medewerkers veel meer toe aan een relatie met hun manager die van een andere orde is. Door het gevoel van vertrouwen als gevolg van MBE (actief) ontstaat bij medewerkers het gevoel dat 'fouten zijn toegestaan', waardoor de drempel verlaagd wordt om vernieuwende (meer risicovolle) initiatieven te ontplooiën. Als na de drempelverlaging vervolgens door intellectuele stimulatie creativiteit wordt gestimuleerd en nieuwe initiatieven worden aangemoedigd ontstaat een versterkte invloed op intern ondernemerschap.

Conclusie: De invloed op intern ondernemerschap wordt versterkt door de combinatie van MBE (actief) en intellectuele stimulatie, doordat bij medewerkers eerst het gevoel van 'fouten maken mag' ontstaat. Dit stimuleert het praktiseren van meer risicovolle initiatieven en creativiteit.

Dit leidt tot de volgende propositie:

P8: *Management-by-exception (actief) en intellectuele stimulatie hebben gezamenlijk een sterkere positieve invloed op intern ondernemerschap van medewerkers dan ieder afzonderlijk bij een grote gevestigde onderneming.*

5.2. Bijdrage aan de literatuur en managementpraktijk

5.2.1. Bijdrage aan de literatuur

In dit onderzoek zijn een drietal hoofdzaken geconstateerd die nog niet eerder beschreven zijn in de strategische managementliteratuur.

Op de eerste plaats is voor het eerst op dimensieniveau van transformationeel en transactioneel leiderschap de invloed op de dimensies van intern ondernemerschap onderzocht binnen de context van een grote gevestigde onderneming. Deze inzichten zijn nieuw en zijn belangrijk om bestaande concepten hierop uit te breiden. Daarnaast zijn deze inzichten van belang, omdat hiermee een basis is gelegd zodat in andere contexten onderzocht kan worden of hier dezelfde of afwijkende bevindingen van toepassing zijn. Voorbeelden van een andere context zijn: een kleine of middelgrote onderneming of een grote gevestigde onderneming in een andere sector. Verder zijn de inzichten op dimensieniveau van belang, omdat hiermee tegengestelde eerdere onderzoeksresultaten op het niveau van transformationeel en transactioneel leiderschap verklaard kunnen worden. Dit komt doordat de verschillende dimensies die vallen onder transformationeel leiderschap ook

separaat aanwezig kunnen zijn bij managers, waarbij (zie figuur 5.1.) er sprake kan zijn van een negatieve invloed op intern ondernemerschap.

Op de tweede plaats is door deze onderzoeksopzet de mogelijkheid gecreëerd om vast te stellen of de verschillende dimensies van transformationeel en transactioneel leiderschap een andere invloed hebben op intern ondernemerschap. Dit kan zijn in termen van positieve invloed of sterk positieve invloed, maar ook in termen van positief versus negatieve invloed. Deze inzichten zijn van belang, omdat hiermee beter de werking van de relatie tussen transactioneel en transformationeel leiderschap en de werking van de relatie tussen beide leiderschapsstijlen en intern ondernemerschap wordt begrepen. Bestaande onderzoeken die tegengestelde uitkomsten hebben kunnen hiermee verklaard worden. Het zijn eigenlijk niet 'echt' tegengestelde uitkomsten, maar ze kunnen verklaard worden door de verschillende invloeden van de dimensies van leiderschap op intern ondernemerschap. Niet alle dimensies van één concept hebben dezelfde invloed. Door deze theorie te onderzoeken bij ondernemingen met een andere grootte of een andere sector kan toegewerkt worden naar een generieke theorie op dimensieniveau.

Op de derde plaats is nog niet eerder vastgesteld dat door het combineren van onderdelen van transactioneel leiderschap met dimensies van transformationeel leiderschap er een wederzijds versterkte positieve invloed op intern ondernemerschap ontstaat. Dit is belangrijk, omdat in grote gevestigde ondernemingen vooral sprake is van transactioneel leiderschap. In een aantal onderzoeken is geconcludeerd dat transactioneel een negatieve invloed heeft op intern ondernemerschap. Door transactioneel leiderschap op een slimme manier te combineren met dimensies van transformationeel leiderschap is er een doorbraak op het feit dat transactioneel leiderschap alleen een negatieve invloed zou hebben.

In het bovenstaande is beschreven uit welke drie onderdelen de nieuwe kennis bestaat die dit onderzoek heeft opgeleverd. Deze nieuwe kennis draagt bij aan de literatuur over intern ondernemerschap, literatuur over leiderschap en literatuur over strategisch management.

De bijdrage aan de literatuur over intern ondernemerschap is enerzijds het inzicht in hoe intern ondernemerschap positief beïnvloed kan worden en welke leiderschapsstijl niet of negatief uitwerkt op intern ondernemerschap. Anderzijds draagt dit onderzoek bij aan het inzicht dat medewerkers intern ondernemerschap zien als incrementele veranderingen

Ook voor de leiderschapsliteratuur biedt dit onderzoek nieuwe inzichten. Bijvoorbeeld het inzicht in welke leiderschapsstijlen bij een grote gevestigde onderneming hoeveel invloed

hebben op intern ondernemerschap. Een ander inzicht dat door dit onderzoek is verkregen gaat over hoe combinaties van leiderschap elkaar kunnen versterken.

De bijdrage aan de strategisch management literatuur gaat over het strategische gebruik van deze kennis om hier als bedrijf voordeel mee te kunnen behalen. De inzichten die dit onderzoek genereert geven HR management een kader wat kan helpen bij management development en aannamebeleid van managers als een onderneming zich wil verbeteren op het gebied van meer intern ondernemerschap bij medewerkers in een grote gevestigde onderneming. Daarnaast heeft dit onderzoek raakvlakken met een aantal veelbesproken concepten in de strategische managementliteratuur, zoals bijvoorbeeld exploitatie en exploratie. Door de kennis van dit onderzoek te gebruiken zal dit helpen om beter te begrijpen hoe leiderschap kan bijdragen aan situaties waarbij meer exploratie gewenst is.

5.2.2. Bijdrage aan de managementpraktijk

De nieuwe kennis die voor Nationale-Nederlanden van belang is samen te vatten in vier delen. Op de eerste plaats is het binnen de managementpraktijk van belang om de juiste managers op de juiste plek te hebben. Hiermee wordt bedoeld dat leiderschapsstijlen van een manager aan moeten sluiten bij het doel van de businessunit en/of de afdeling waar de manager leiding aan geeft. Indien een organisatie de doelstelling heeft om intern ondernemerschap te bevorderen, dan biedt dit onderzoek handvaten voor de managementpraktijk om managers te rekruteren of met behulp van management development op te leiden (verondersteld dat het hanteren van leiderschapsstijlen aangeleerd kan worden). Dit onderzoek maakt inzichtelijk voor HR Management welke leiderschapsstijlen aanwezig moeten zijn bij leiders, als het doel van de onderneming is om meer intern ondernemerschap bij medewerkers na te streven.

Op de tweede plaats geeft dit onderzoek inzicht aan managers van Nationale-Nederlanden over hun werkomgeving en op welke manier de dimensies van leiderschap bij kunnen dragen aan een hogere mate van intern ondernemerschap en daarmee indirect aan de prestaties van de onderneming (Pinchot, 1985). De uitkomsten uit dit onderzoek zijn hierbij extra van belang, omdat het verschil in sterkte van de verschillende dimensies en het onderscheid in positieve en negatieve invloed van de dimensies op intern ondernemerschap is gemaakt. Door binnen transformationeel leiderschap bepaalde dimensies als manager te praktiseren is het mogelijk om een sterkere positieve invloed uit te oefenen op intern ondernemerschap.

Op de derde plaats geeft dit onderzoek handvaten en inzicht hoe bij Nationale-Nederlanden Zakelijk en Nationale-Nederlanden Corporate Clients door dimensies te combineren extra invloed op intern ondernemerschap kan worden uitgeoefend. Er blijkt een wederzijds modererende werking te bestaan tussen MBE (actief) en inspirerend leiderschap, inspirerende motivatie en intellectuele stimulatie.

Op de vierde plaats is naar voren gekomen dat specifiek in een klantgerichte business unit (NNCC) er een belangrijk verschil bestaat met een, per saldo, meer administratief en intern gerichte business unit (NNZ). Dit verschil is dat medewerkers van NNCC onder intern ondernemerschap 'risico's nemen' verstaan en dat dit bij medewerkers van NNZ niet naar voren komt. De verklaring die respondenten hiervoor geven is dat de respondenten van NNCC minder regels en meer ruimte voor maatwerk ervaren dan respondenten van NNZ waar de mogelijkheden grotendeels in regelgeving zijn vastgelegd.

Deze vier bijdragen aan de managementpraktijk bieden het senior management van Nationale-Nederlanden een handreiking om bij te dragen aan het doel: 'de favoriete verzekeraar worden van Nederland in 2016'. Om dit doel te bereiken is de strategie 'Fast Forward' in ontwikkeling, met als doel om het gewenste doel versneld te realiseren. Het is daarbij vereist dat medewerkers een cultuurverandering moeten doormaken van een meer 'volgende houding' naar een houding met meer zelfstandigheid en ondernemerschap. Deze scriptie sluit hierbij aan en geeft het senior management handvaten die ze nodig hebben om medewerkers die verandering door te laten maken.

5.3. Beperkingen en vervolgonderzoek

5.3.1. Beperkingen

De aanpak om binnen één bedrijf een kwalitatieve multiple-case studie uit te voeren brengt een beperking met zich mee. Door het onderzoek binnen één organisatie te laten plaatsvinden is het referentiekader beperkt waardoor de generaliseerbaarheid van de empirische bevindingen ook beperkt is. Om de generaliseerbaarheid te vergroten is gekozen om niet één businessunit te onderzoeken, maar om twee business units van NN te onderzoeken. Daarnaast zijn de respondenten van verschillende afdelingen en verschillende lagen van de organisatie op een evenwichtige manier in het onderzoek betrokken. Van senior management tot mensen uit de operatie. Aldus Yin (2009), is de validiteit en herhaalbaarheid van het onderzoek hierdoor groot. De respondenten zijn zorgvuldig

geselecteerd met als resultaat dat ze als representatief voor de populatie beschouwd kunnen worden.

Een tweede mogelijke beperking is objectiviteit. Het onderzoek is namelijk gedaan binnen de organisatie waar de onderzoeker werkzaam is. Hierdoor is het volledig objectief interpreteren van de verkregen empirische data vrijwel onmogelijk. De waardering van bepaalde uitspraken en de interpretatie daarvan heeft grote aandacht vereist om te zorgen dat de uitspraken de juiste lading kregen. Om deze beperkingen zo klein mogelijk te laten zijn heeft de onderzoeker de bevindingen van de interviews met een aantal respondenten geëvalueerd (membercheck). Tijdens deze evaluatiemomenten bleek zelden dat de onderzoeker de antwoorden verkeerd had geïnterpreteerd.

Een derde beperking heeft te maken met het feit dat respondenten of bij het interview of tijdens het evaluatiemoment (membercheck) vaak aangaven dat ze wilden dat de resultaten van deze open en soms persoonlijke gesprekken niet met naam en toenaam in het rapport terecht zouden komen. Om deze reden zijn de empirische uitspraken, die gebruikt zijn ter ondersteuning van de empirische bevindingen, geanonimiseerd in het rapport verwerkt. Hierdoor is de herhaalbaarheid van de empirische bevindingen lager dan wanneer deze gekoppeld zouden zijn aan de respondenten. Het is nu niet helder van wie en daarmee op welk niveau bepaalde uitspraken zijn gedaan. De resultaten van de respondenten zijn gelijkwaardig verwerkt. Door op elk niveau twee of drie respondenten te spreken is triangulatie zowel verticaal als horizontaal toegepast.

Het gebruik van een semigestructureerd interview heeft geleid tot een goede leidraad voor het gesprek. Daar bij waren de interviews open en konden ze verschillende kanten op gaan en was doorvragen op relevante onderwerpen mogelijk. Door van te voren twee testinterviews af te nemen kwam de onderzoeker er tijdig achter dat bepaalde onderwerpen in het interview een korte uitleg nodig hadden, om het kader te geven waar het onderzoek betrekking op heeft. Tijdens enkele gesprekken bleek dat de respondenten politiek correcte en gewenste antwoorden gaven. Er is hierop geacteerd door het ofwel bespreekbaar te maken of door te proberen het gesprek een meer persoonlijk karakter te laten krijgen. De onderzoeker stelde vragen die minder precair waren en omtrent die vragen werd gepoogd 'dichterbij' de respondent te komen en dan werd later dezelfde vraagstelling opnieuw, maar in een andere vorm gebracht, met als doel om het 'echte antwoord' te vinden. Als er aan een antwoord echt getwijfeld werd dan zijn deze bevindingen buiten het onderzoek gelaten. Dit was overigens minimaal van toepassing.

De betrokken afdelingen zijn zo representatief mogelijk geweest. Alleen aan de hand van zeven interviews per business unit is het eigenlijk niet mogelijk om een echt representatief beeld van de organisatie te krijgen. Niet elke afdeling is meegenomen in het onderzoek. Dit is dan, ondanks dat er zoveel mogelijk afdelingen zijn betrokken, toch een beperking.

5.3.2. Vervolgonderzoek

Uit literatuuronderzoek is gebleken dat er weinig bekend is over de onderliggende dimensies van transformationeel en transactioneel leiderschap. Dit onderzoek heeft relaties verondersteld tussen de verschillende dimensies en intern ondernemerschap bij grote gevestigde ondernemingen. Het kwantitatief toetsen van deze relaties zou een belangrijke volgende stap zijn, omdat hiermee wordt aangetoond of de onderzoeksresultaten (statistisch verantwoord) gegeneraliseerd kunnen worden voor andere grote gevestigde ondernemingen.

Het is wenselijk om het onderzoek uit te breiden naar meerdere cases. Door meerdere cases te onderzoeken zal de generaliseerbaarheid en toepasbaarheid worden verhoogd voor andere grote gevestigde ondernemingen. Dit kunnen grotendeels vergelijkbare bedrijven zijn, zoals andere verzekeraars of banken. Of grote gevestigde ondernemingen in een andere sector of vergelijkbare onderzoeken in een ander land. Dit laatste is interessant om te onderzoeken of de invloed van leiderschapsstijlen mogelijk per land (cultuur) verschillen. Het is aan te bevelen om niet teveel variabelen in de onderzoekscontext te wijzigen, omdat de verschillen anders moeilijk zijn te verklaren waar dit nu precies aan ligt.

Daarnaast zou hetzelfde kwalitatieve onderzoek gedaan kunnen worden in een echt andere onderzoekscontext, zoals bijvoorbeeld kleine ondernemingen om te bepalen wat daar de uitkomsten van zouden zijn. Hiervoor geldt ook dat op dimensieniveau niet eerder onderzoek is gedaan bij kleine ondernemingen.

Er zou verder onderzoek gedaan kunnen worden naar de onderlinge combinaties van dimensies en in welke type bedrijf en cultuur welke combinaties het meeste invloed hebben op intern ondernemerschap.

Toekomstig onderzoek zou ook een splitsing kunnen maken in het soort medewerkers en hoe per 'groep' de verschillende dimensies uitwerken op intern ondernemerschap. Je zou kunnen veronderstellen dat hoog opgeleide medewerkers in kennisintensieve omgevingen

een andere vorm van leiderschap nodig hebben om intern ondernemerschap te stimuleren dan lager opgeleide operationele medewerkers.

Daarnaast zou nog specifiek onderscheid aangebracht kunnen worden tussen korte termijn doelen en lange termijn doelen als het gaat om welke dimensies en combinaties van dimensies van transformationeel en transactioneel leiderschap invloed op intern ondernemerschap het meest stimuleren.

Literatuur

Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G. en Kilic, K. (2010), "Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance", *Management Decision*, Vol. 48 Iss:5 pp. 732 – 755.

Antoncic, B. en Hisrich, R.D. (2001), Intrapreneurship: Construct refinement and crosscultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.

Avolio, B. J., Bass, B. M. en Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.

Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. en Weber, T.J. (2009), Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.

Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Barringer, M.S. en Milkovich, G.T. (1998), A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: a case of human resource innovation. *Acad. Manage. Rev.* 23, 305–324.

Barnett, W. P. en Carroll, G.R. (1995), 'Modeling internal organizational change', *Annual Review of Sociology*, 21, pp.217-236.

Bass, B.M. en Avolio, B.J. (1993), Transformational leadership: A response to critiques.

Bass, B.M. (2005), Transformational Leadership, Second Edition. Philadelphia: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B.M. en Bass, R. (2008), The Bass Handbook of Leadership. New York: Simon & Schuster.

Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1997), Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling en Sales Management*, 17(3): 19-28.

Besselaar, V. (1997), Wetenschapsfilosofie in veelvoud. Uitgeverij Coutinho.

Birkinshaw, J. (1997), Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*. 18(3). 207-229.

Birkinshaw, J., Hamel, G., en Mol, M. (2008), Management innovation. *Academy of Management Review*, 33: 825–845.

Brizek, M. G. (2003), *An empirical investigation of corporate entrepreneurship intensity within the casual dining restaurant segment*. Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church, Virginia.

Bryman, A. en Bell, E. (2011), *'Business Research Methods 3rd edition'*, New York, Oxford University Press Inc.

Burgelman, R.A. (1983a), A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Adm. Sci. Q.* 28, 223–244.

Burgelman, R. A. (1983b), Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*. 29. 1349-1364.

Burgelman, R.A. (1984), "Managing the internal corporate venturing process", *Sloan Management Review*, Vol. 25 No. 2, pp. 33-48.

Burgelman, R.A. en Sayles, L.R. (1986), *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*. Free Press, New York, NY.

Burns, J.M. (1978), *Leadership*. New York: Harper and Row.

Chandler, G.N., Keller, C. en Lyon, D.W. (2000), "Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 25 No. 1, pp. 59-76.

Chemers, M.M. en Ayman, R. (2000), *'Leadership theory and research: Perspectives and directions'*, San Diego, CA: Academic Press, 49-88.

Collis, J. en Hussey, R. (2009), *'Business Research, A practical guide for undergraduate and postgraduate students'*, Hampshire: Palgrave MacMillan.

Covin, J.G. en Slevin, D.P. (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, Vol. 10 No. 1, pp. 75-87.

Covin, J. G., en Slevin, D. P. (1991), A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(7).

Crossan, M. M. en Apaydin, M. (2010), 'A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature'. *Journal of Management Studies*, 47, 1154–91.

Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34 No. 3, pp. 555-90.

Denzin, N.K. en Lincoln, Y.S. (1994), *Handbook of qualitative research*. Sage publications, inc.

Dess, G.G., Lumpkin, G.T. en McGee, J.E. (1999), Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research directions. *Entrepreneurship Theory Pract.* 23 (3), 85–102.

Detert, J. R. en Burris, E. R. (2007), 'Leadership behavior and employee voice: is the door really open?'. *Academy of Management Journal*, 50, 869–84.

Dobrev, S.D. en Carrol, G.R. (2003), Size (And Competition) among Organizations: Modeling Scale-Based Selection among Automobile Producers in Four Major Countries, 1885-1981. *Strategic Management Journal*, 24(6): 541-558.

Drucker, P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*. New York, Harper & Row.

Eagly, A. H., Makhijani, M.G. en Klonsky, B.G. (1992), Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 1, 3-22.

Eisenhardt, K.M. (1989), "Building theories from case study research", *The academy of management review*, vol. 14, no. 4, pp. 532-550.

Eisenhardt, K. M., en Martin, J. A. (2000), Dynamic capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.

Elfring, T. (2005), '*Corporate Entrepreneurship and Venturing*', USA: Springer Verlag.

Ellis, R. J. en Taylor, N.T. (1987), Specifying entrepreneurship. In N. C. Churchill, J. A. Hornaday, B.A.

Kirchhoff, O.J., Krasner, J. en Vesper, K.H. (X), *Frontiers of entrepreneurship research*, pp. 527-541. Wellesley, MA: Babson College.

Ende, J.V., Wijnberg, N., Vogels, R. en Kerstens, M. (2003), "Organizing innovative projects to interact with market dynamics: a co-evolutionary approach", *European Management Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 273-84.

Fiedler, F.E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Floyd, S.W. en Lane P.J. (2000), Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review* 25(1): 154–177.

Fombrun, C. en Ginsberg, A. (1990), *Shifting gears: Enabling and disabling forces on change in corporate aggressiveness*. *Strategic Management Journal*, 11: 297-308.

Fry, A.S. (1987), "The post it note: an intrapreneurial success", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 52 No. 3, pp. 4-9.

Galbraith, J.R. (2009), Designing Matrix Organizations That Actually Work. *Personnel Psychology*. 62(3), 639 – 642.

Ginn, G. (1990), Strategic change in hospitals: An examination of the response of the acute care hospital to the turbulent environment of the 1980's. *Health Services Research*, 25: 566-591.

Guba, E.G. en Lincoln, Y.S. (1994), Competing paradigms in qualitative research. In N.K.

Ginsberg, A. en Buchholtz, M. (1990), Converting to For-Profit Status: Corporate responsiveness to radical change. *The Academy of Management Journal*. 33(3): 445-447.

Gupta, V., MacMillan, I.C. en Surie, G. (2004), "Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19 No. 2, pp. 241-60.

Guth, W.D. en Ginsberg, A. (1990), Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. (Summer), 5-15.

Halpin, A.W. en Winer, B.J. (1957), "A Factorial Study of the leader Behavior Description." In Stogdill, R.M. and Coons, A. E. (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, Ohio : Bureau of Business Research, 1957.

Hambrick, D.C., Macmillan, I.C. en Day, D.L. (1982), Strategic attributes and performance in the BCG matrix-A PIMS-based analysis of industrial product businesses. *Academy of Management Journal*, 25, 510-531.

Haunschild, P.R. en Beckman, C.M. (1998), When Do Interlocks Matter?: Alternate Sources of Information and Interlock Influence. *Administrative Science Quarterly*, 43: 815-844.

Hemphill, J.K. (1950), *Leader Behavior Description*. Columbus: Ohio State University Personnel Research Board.

Herzberg, F., Mausner, B., en Snyderman, B. (1959), "The motivation to work", New York: Wiley

Honig, B. (2001), "Learning strategies and resources for entrepreneurs and intrapreneurs", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 26 No. 1, pp. 21-35.

Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. en Zahra, S.A. (2002), "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale", *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, pp. 253-73.

House, R.J. (1971), A path-goal theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

Howell, J.M. en Avolio, B.J. (1993), Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated businessunit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78: 891-902.

Hoy, F. (1995), Researching the entrepreneurial venture. *In Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*. Vol. 2. 145-174. Greenwich. CT: JAI Press.

Ireland, R. D., Kuratko, D. F. en Covin, J. G. (2003), Antecedents, elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Proceedings*, L1-L6.

Jansen, J. J. P., Vera, D. en Crossan, M. (2009), Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *Leadership Quarterly*, 20: 5-18.

Jennings. D. F. en Lumpkin, J. R. (1989), Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical intcgrative analysis. *Journal of Management*. 15(3), 485-502.

Jong, J.P.J. de en Wennekers, A.R.M. (2008), Intern Ondernemerschap in organisaties, Bijdrage aan het handboek effectief opleiden, editie december 2008.

Kanter, R.M. (1985), Supporting innovation and venture development in established companies. *J. Bus. Venturing* 1, 47–60.

Kanter, R.M. (1983), *The change masters*. New York: Simon & Schuster.

Kimberly, J.R. en Evanisko, M.J. (1981), Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24: 689–713.

Koene, B.A.S., Vogelaar, A.L.W. en Soeters, J.L. (2002), 'Leadership effects on organizational climate and financial performance: local leadership effect in chain organizations'. *Leadership Quarterly*, 13, 193–215.

Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. en Montagno, R.V. (1992), "Critical organizational elements in corporate entrepreneurship: an empirical study", Proceedings of 52nd Annual Meeting of the Academy of Management, Las Vegas, NV.

Kuratko, D.F. (1993), Intrapreneurship: developing innovation in the corporation. *Adv. Global High Technol. Manage.–High Technol. Venturing* 3, 3–14.

Kuratko, D.F., Ireland, R.D., en Hornsby, J.S. (2001), Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 60-71.

Kuratko, D.F., Montagno, R.V. en Hornsby, J.S. (1990), Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Manage. J.* 11, 49–58.

Kuratko, D.F. en Montagno, R.V. (1989), The intrapreneurial spirit. *Train. Dev. J.* 43 (10), 83–87 (October).

LeCompte, M. en Goetz, J. (1982), Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60.

Lober, D.J. (1998), "Pollution prevention as corporate entrepreneurship", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 26-37.

Lumpkin, G.T. en Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 1, pp. 135-72.

Lumpkin, G.T. en Dess, G.G. (2001), "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 No. 3, pp. 429-51.

McCutchen, W.W. (1993), Strategy changes as a response to alterations in tax policy. *Journal of Management*, 19: 575-593. Meyer, A. D. 1982.

McKelvey. B. (1982), *Organizational systematics: Taxonomy, evolution, classification*. Berkeley: University of California Press.

Miles, M.B. en Huberman, A.M. (1984), *A Handbook of Qualitative Analysis*. Newbury Park, CA: Sage.

Miller, D. (1983), The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*. 29(1), 170-191.

Mintzberg, H. (1973), "Strategy-making in three modes", *California Management Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 44-53.

Mintzberg, H. (2006), *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Morrison, E.W. en Robinson, S.L. (1997), "When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops", *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 226-56.

Morse, C.W. (1986), *The Delusion of Intrapreneurship*. *Long Range Planning*, Vol. 19, No. 6, pp. 92 to 95, 1986.

Nahavandi, A. en Malekzadeh, A. R. (1993), 'Leader style in strategy and organizational performance: an integrative framework'. *Journal of Management Studies*, 30, 405–25.

Pawar, B.S. en Eastman, K.K. (1997), 'The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination'. *Academy of Management Review*, 22, 80–109.

Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Harper and Row, New York.

Quinn, J.B. (1985), Managing innovation: controlled chaos. *Harv. Bus. Rev.* 63, 73–84 (May/June).

Rajagopalan, N. en Spreitzer, G.M. (1997), Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 22: 48–79.

Rosenthal, G.G. (2000), *The behavioral ecology of visual signaling in swordtails*. Ph.D. diss. University of Texas, Austin.

Sathe, V. (1985), "Managing an entrepreneurial dilemma: nurturing entrepreneurship and control in large corporations", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Center for Entrepreneurial Studies, Wellesley, MA, pp. 636-57.

Sathe, V., (1989), Fostering entrepreneurship in a large diversified firm. *Organ. Dyn.* 18, 20–32.

Saunders, M., Lewis, P. en Thornhill, A. (2008), *Methoden en technieken van onderzoek, Vierde Editie*, Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Sayles, L.R. (1976), Matrix Management: The structure with a future. *Organizational Dynamics*. 5(2), 2-17.

Schein, E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, third ed. Jossey-Bass, San Francisco.

Schildt, H.A., Maula, M.V.J., en Keil, T. (2005), Explorative and exploitative learning from external corporate ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 493 - 515.

Schöllhammer, H. (1982), Internal corporate entrepreneurship. In C. A. Kent. D. L. Sexton. & K. H. Vesper (Eds.). *Encyclopedia of entrepreneurship*. pp. 209-229. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.

Schuler, R.S. (1986), "Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: implications for organization structure and human resource management practices", *Human Resource Management*, Vol. 25 No. 4, pp. 607-29.

Schumpeter, J.A. (1909), 'On the concept of social value', *Quarterly Journal of Economics* 23 (2): 213–32.

Schumpeter, J.A. (1975), *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper en Row: New York.

Sharma, P. en Chrisman, J.J. (1999), Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory Pract.* 23 (3), 11–27.

- Slevin, D.P. en Covin, J.G. (1990), *Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure – How to Get Your Act Together*. Sloan management review, winter 1990.
- Stogdill, R.M. (1950), Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47-1, 1-12.
- Stogdill, R.M. (1948), Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stopford, J.M. en Baden-Fuller, C.W.F. (1994), Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Manage. J.* 15, 521–536.
- Sundbo, J. (1999), “Empowerment of employees in small and medium-sized service firms”, *Employee Relations*, Vol. 21 No. 2, pp. 105-27.
- Sykes, H.B. en Block, Z. (1989), Corporate venturing obstacles: sources and solutions. *J. Bus. Venturing* 4, 159–167.
- Thornberry, N.E. (2003), “Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs”, *Journal of Management Development*, Vol. 22 No. 4, pp. 329-44.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Bosch, F.A.J. van den, en Volberda, H.W. (2010), Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., en Volberda, H.W. (2012), Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49: 28-51.
- Vesper, K. H. (1984), Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study. In J. A. Homaday, F. Tarpley. Jr., J. A. Timmons, & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research*, pp. 294-326. Wellesley. MA: Babson College.
- Volberda, H.W. (2004), *‘De flexibele onderneming’*. 1e druk, 2e oplage, Deventer: Kluwer.
- Vroom, V.H. en Yeton, P.W. (1973), Leadership and decision-making. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

- Waldman, D.A., Bass, B.M. en Yammarino, F.J. (1990). 'Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership', *Group & Organization Management*, 15: 4, 381-394.
- Whitford, A.B. (2006), Unitary, divisional, and matrix forms as political governance systems. *Journal of Management Governance*. 10, 435–454.
- Woo, C.Y. en Cooper, A.C. (1981), Strategies of effective low share businesses. *Strategic Management Journal*, 2: 301-318.
- Woo, C.Y. en Cooper, A.C. (1982), The surprising case for low market share. *Harvard Business Review*, 59: 106-113.
- Yin, R.K. (2009), *Case Study Research, Design and Methods*, fourth edition edn, Sage, California.
- Yulk, G. (1999), An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2, 285-305.
- Yukl, G. (2008), How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708–722.
- Yukl, G. (2006), *Leadership in organizations*, 6th edition Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zahra. S.A. (1986), A canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance. *Proceedings of the Academy of Management*. 71-75.
- Zahra, S.A. (1993), A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 17(4), 5-21.
- Zahra, S.A. (1995), Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, W(3), 225-247.
- Zahra. S.A. (1996), Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6). 1713-1735.

Zahra, S.A. (1991), Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*. 6(4), 259-285.

Zuthem, H.J., van (1986), *Rechtvaardigheid en doelmatigheid: theorie en strategie van sociaal beleid in arbeidsorganisaties*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.

Bijlage 1 - Lijst respondenten

Nationale-Nederlanden Zakelijk

2 Senior managers

2 Teammanagers

1 Commercieel medewerker

1 Projectmedewerker

1 Businessmedewerker (operatie)

Een testinterview is gehouden met een commercieel relatiebeheerder

Nationale-Nederlanden Corporate Clients

2 Senior Managers

2 Teammanagers

1 Commercieel medewerker

1 Project medewerker

1 Businessmedewerker

Een testinterview is gehouden met een relatiebeheerder

Hierbij dient opgemerkt te worden dat de geïnterviewde senior managers teammanagers aansturen en zelf een leidinggevende hebben. Teammanagers sturen alleen medewerkers aan die geen leidinggevende zijn en teammanagers hebben zelf een leidinggevende. Commercieel medewerkers, projectmedewerkers, relatiebeheerders en businessmedewerkers sturen geen medewerkers aan en hebben een leidinggevende.

Bijlage 2 - Interviewprotocol

De interviews worden afgenomen op het niveau van het individu. In het onderzoek is gekozen om te werken met semigestructureerde interviews met open vragen (Bryman en Bell, 2007).

In welke business unit werk je? In wat voor functie? Hoe lang werk je bij die business unit? Geef je leiding aan mensen? Indien ja, aan medewerkers die op hun beurt ook leidinggeven? Aan hoeveel mensen geef je leiding?

1. Wat is voor jou intern ondernemerschap? (Na beantwoording ook waarom-vragen stellen)

In dit onderzoek denk ik ook aan (zie onder), welke herken jij of juist niet?

- Management support for idea generation: Management ondersteuning voor het genereren en ontwikkelen van nieuwe business ideeën.
- Work Discretion: Handige organisatorische structuren met betrekking tot, in het bijzonder, het decentralisatie-niveau en de besluitvorming over autonomie.
- Performance based reward system: Passend gebruik van incentives en beloning.
- Allocation of free time: Toewijzing van vrije tijd.
- Tolerance for risk taking: De tolerantie voor 'trial-and-errors' of storingen in het geval van creatieve acties of risicovolle project implementaties.

2. Vertel eens: Wat voor invloed hebben managers op jou? Welke aspecten van het gedrag van jouw manager stimuleren of werken intern ondernemerschap tegen? (waarom?)

- Hoe word jij aangestuurd?
- Wat vind jij prettig aan deze wijze van aansturen?
- Hoe gaat je manager met je om, als je een fout maakt?
- Wat betekent jouw manager voor jou?
- Wat voor invloed hebben de leiderschapsdimensies op intern ondernemerschap?

Aspecten transformationeel leiderschap	Aspecten transactioneel leiderschap
Geïdealiseerde invloed (charisma)	Voorwaardelijke beloning (CR)
Inspirerende motivatie	Management-By-Exception (MBE)
Intellectuele stimulatie	
Individuele afweging (persoonlijke consideratie)	

3. Welke invloeden vanuit leiderschap op jou, link jij aan het soort business unit waarvoor jij werkt?
4. Je hebt deze dimensies genoemd... Welke spelen volgens jou de grootste rol in het beïnvloeden van ondernemerschap bij jou?
5. Hoe kunnen dimensies die jij hebt genoemd elkaar eventueel versterken of verzwakken icm de invloed op intern ondernemerschap.