

Coachintern ondernemerschap



Hoe beïnvloeden stijl-, structuur- en EQ-aspecten van leiderschap op business unit niveau intern ondernemerschap van business unit medewerkers?

IrisHoltmaat

Augustus2011

Coachinternondernemerschap

Hoe beïnvloeden stijl-, structuur- en EQ-aspecten van leiderschap op businessunit
niveau intern ondernemerschap van businessunit medewerkers?



Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal bachelordiploma in de bedrijfskunde

Major: Strategisch Management

Augustus 2011

Door: Iris Holtmaat

Studentnummer: 336060

Afstudeercommissie

Coach: Dr. T.J.M. Mom

Meelezer: Dr. B. Wempe

Disclaimer

- Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur.
- Het gepresenteerde werk is origineel, er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst die genoemd worden bij de referenties.
- De inhoud is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de inhoud van de afstudeerscriptie en aanvaardt geen enkel opzichtverantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Dit onderzoek is de afronding van mijn studie MscBA /drs. Bedrijfskunde. Een intensieve studie waar ik twee jaar geleden met veel energie aan begon en welke ik na deze twee intensieve jaren met veel energie afsluit. Ik heb ervoor gekozen om het onderwerp van mijn afstudeeronderzoek dicht bij de praktijk te houden. Als beginnend leidinggevende was ik alvorens ik met mijn afstudeeronderzoek begon zelf nog op zoek naar handvatten om mezelf te ontwikkelen en om de medewerkers in mijn team in mijn energie en enthousiasme mee te krijgen. Dit onderzoek heeft dan ook parallel naast mijn ontwikkeling op leidinggevend gebied gelopen waarbij ik zowel in de praktijk als tijdens het onderzoek te maken heb gehad met vallen en opstaan. De achterliggende gedachte van intern ondernemerschap van medewerkers is voor mij meer dan duidelijk en herkenbaar geworden, waarbij het belang, de rol en de positieve aanleiding van leidinggevend en het leidinggevend steeds duidelijker is geworden. Zelf kan ik alleen maar zeggen dat ik in mijn functie als leidinggevende én het volgen van de studie Bedrijfskunde, gegroeid ben. Ik heb mijn eigen interne ondernemerschap nog beter in beeld, met dank aan mijn eigen leidinggevend en mijn coachen mijn kwaliteiten naar voren haalt. De studie was voor mij dan ook een ontdekkingsreis op zoek naar mezelf, waarbij ik tevens een inspirerende, leerzame en plezierige tijd heb gehad wat medemogelijk is gemaakt doordat diverse medestudenten en docenten.

Vele weekenden heb ik aan mijn studie besteed waardoor ik een groot deel van mijn sociale leven heb ingeleverd en waarbij Martijn zich aanheft moeten passen aan mij. Martijn, heel erg veel dank hiervoor! Ook wil ik mijn waardering uitspreken dat ik deze studie mede heb kunnen volgen dankzij jouw steun! Ik wil mijn collega's, waaronder de respondenten, bedanken voor de beschikbare tijd en de getoonde interesse gedurende mijn studie. Mijn coach, Tom Mom, heeft mij tijdens het vallen en opstaan van mijn studie begeleidt en ervoor gezorgd dat ik de juiste weg heb bewandeld om mijn onderzoek af te ronden en te leren tegelijkertijd. Tom is voor mij een prettige, fijne coach geweest die ervoor gezorgd heeft dat ik de structuur behouden heb tijdens het onderzoek. Ook wil ik Ben Wempe bedanken voor de ondersteuning, input en toegankelijkheid waarbij hij mij begeleidt. Allen nogmaals dank daarvoor.

Veel leesplezier toegewenst!

Iris Holtmaat, Raalte, augustus 2011

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
Hoofdstuk 1 Inleiding	3
1.1 Introductie	3
1.2 Onderzoeksdoelstelling	4
1.2.1 Probleemstelling	4
1.2.2 Onderzoeksvraag	5
1.2.3 Conceptueelmodel	7
1.3 Onderzoeksmethode	8
1.4 Leeswijzenstructuurthesis	10
Hoofdstuk 2 Literatuur	11
2.1 Introductie	11
2.2 Internondernemerschap	12
2.3 Stijlaspecten van leiderschap	16
2.3.1 Transformationeel leiderschap	17
2.3.2 Transactioneel leiderschap	22
2.4 Structuuraspecten van leiderschap	24
2.4.1 Horizontale integratie	25
2.4.2 Mate van formalisatie	29
2.5 EQ-aspecten van leiderschap	30
2.5.1 Sociaal bewustzijn	32
2.5.2 Relatiemanagement	35
2.6 Proposities	38
2.7 Conclusie	43
Hoofdstuk 3 Methodologie	44
3.1 Introductie	44
3.2 Onderzoeksstrategie	44
3.2.1 Kwalitatief onderzoek	44
3.2.2 Casestudy	45
3.3 Objectendewijze van dataverzameling	46
3.3.1 Het onderzoeksterrein; Rabobank Utrecht	46
3.4 Analyse van de dataverzameling	49
3.5 Conclusie	51

Hoofdstuk4	Analyse van data en resultaten	52
4.1	Introductie	52
4.1.1	Visie, missie, kernwaarden en strategisch kader	53
4.2	Case study 1: Analyse Particulieren	56
4.2.1	Wat is intern ondernemerschap?	56
4.2.2	Propositie 1; De invloed van transformationeel leiderschap op intern ondernemerschap	58
4.2.3	Propositie 2; De invloed van transactioneel leiderschap op intern ondernemerschap	60
4.2.4	Propositie 3; De invloed van horizontale integratie op intern ondernemerschap	61
4.2.5	Propositie 4; De invloed van de mate van formalisatie op intern ondernemerschap	62
4.2.6	Propositie 5; De invloed van sociaal bewustzijn op intern ondernemerschap	63
4.2.7	Propositie 6; De invloed van relatie management op intern ondernemerschap	64
4.3	Case study 2: Analyse Bedrijven	65
4.3.1	Wat is intern ondernemerschap?	65
4.3.2	Propositie 1; De invloed van transformationeel leiderschap op intern ondernemerschap	66
4.3.3	Propositie 2; De invloed van transactioneel leiderschap op intern ondernemerschap	67
4.3.4	Propositie 3; De invloed van horizontale integratie op intern ondernemerschap	68
4.3.5	Propositie 4; De invloed van de mate van formalisatie op intern ondernemerschap	69
4.3.6	Propositie 5; De invloed van sociaal bewustzijn op intern ondernemerschap	69
4.3.7	Propositie 6; De invloed van relatie management op intern ondernemerschap	70
4.4	Cross Case Analyse	72
4.5	Conclusie	75
Hoofdstuk5	Discussie en conclusie	76
5.1	Introductie	76
5.2	Discussie, resultaten en bijdragen aan de literatuur	76
5.2.2	Tot slot	83
5.3	Bijdrage aan de management praktijk	84
5.4	Beperkingen en toekomstig onderzoek	85
Bijlagen	87
1.	Literatuur	87
2.	Opzet interviews	93
3.	Voorbeeld uitwerking interview	95
4.	Reflectie	99

Samenvatting

‘Hoe beïnvloeden stijl-, structuur- en EQ-aspecten van leiderschap op business unit niveau intern ondernemerschap van business unit medewerkers?’ Dit is de centrale vraag van dit onderzoek. Intern ondernemerschap is van belang voor het succesvol voortbestaan van grote gevestigde ondernemingen (Hitt et al., 2006). Intern ondernemerschap (corporate entrepreneurship) kan omschreven worden als ondernemerschap binnen bedrijven. Ondernemerschap omvat organisatorische handelingen zoals vernieuwing, innovatie, zowel binnen als buiten grote gevestigde organisaties (Sharma & Chrisman, 1999), maar ook risico nemen en proactief zijn (Covin & Slevin, 1991). Hierbij kan gedacht worden aan het identificeren en benutten van kansen. Het is echter moeilijk voor grote gevestigde ondernemingen om intern ondernemerschap te stimuleren (Hitt et al., 2006). Één van de factoren die een rol spelen bij het tot stand komen en houden van intern ondernemerschap is ‘leiderschap’ (Vera & Crossan, 2004). Het is echter onduidelijk wat verstaan wordt onder ‘leiderschap’ en hoe en waarom kernaspecten van leiderschap intern ondernemerschap beïnvloeden (Jansen et al., 2009). Het conceptuele model is opgebouwd met daarin de variabele leiderschapsaspecten, stijl, structuren en EQ.

Rabobank Utrecht heeft als zelfstandige lokale Rabobank in haar strategisch kader het ‘Rabohuis’ opgenomen. In het ‘Rabohuis’ staan vier pijlers centraal als bouwstenen voor een inspirerende visie voor de komende jaren. Hieronder valt het leiderschapsprogramma waarin Rabobank Utrecht wil groeien in haar leidinggevende competenties volgens de nieuwe manier van leidinggeven. Zowel medewerkers als leidinggevend van de business units particulieren en bedrijven beschrijven intern ondernemerschap binnen Rabobank Utrecht als een noodzaak. Zelfverzekerdheid, initiatief tonen, keuzes maken, assertief zijn, betrokkenheid tonen en communiceren, zijn een aantal gedragskenmerken uit de empirie wat verstaan wordt onder intern ondernemerschap. De respondenten illustreren dat medewerkers kansen gaan benutten en zichzelf ontplooiën wat resulteert in het investeren in jezelf en in de organisatie. Als leidinggevend leidinggeven met een stijl met de kenmerken; inspirerende motivatie, invloed, intellectuele stimulatie en individuele afwegingen (Covey, 2010, Goleman, 2004, Vaccaro et al., 2010, Bass et al., 1994, Den Hartog et al., 1997) gaan medewerkers met plezier en enthousiasme naar het werk gaan zullen zij overtuigd zijn van zichzelf en in zichzelf geloven en zal er een stevige basis aanwezig zijn om meigmaatschappijen verantwoordelijkheid

tetonen. Het stimuleert medewerkers tevens om kans te zoeken en te commercialiseren als
 ersprakeis van horizontale integratie als leiderschapsstructuur. Leidinggevend en met sociaal
 bewustzijn en relatiemanagement als EQ-aspecten van leiderschap hebben begrip voor
 anderen, helpen medewerkers zich te ontwikkelen en hebben invloed, waardoor medewerkers
 zich identificeren met de leidinggevende, waarbij een gevoel van intrinsieke motivatie wordt
 bevorderd om doelen te bereiken (Quinn, 2003, Vacca et al., 2010). Alleen leidinggevende
 de kwaliteiten van de medewerker inzichtelijk maakt, dan wordt daarmee de medewerker
 geholpen om de juiste richting te zoeken, daarop te sturen en te stimuleren. De laatste jaren
 heeft er een verschuiving plaatsgevonden als het gaat om leidinggeven, namelijk het 'nieuwe'
 leidinggeven. De huidige generatie kijkt anders naar de wereld en de keuzemogelijkheden van
 ontwikkeling en carrière. Juist door deze verschuiving is er een grote invloed op intern
 ondernemerschap waarbij de leidinggevende de medewerker de ruimte biedt, faciliteert en
 vertrouwd. Een leidinggevende zal een medewerker ook sturen en coachen op de sociale
 vaardigheden als individuele medewerker en als teamverband.

Samenvattend zijn de belangrijkste bijdragen voor de literatuur en de managementpraktijk als volgt:

- De kenmerken van de transformationele leiderschapsschijf samen voegen en beschrijven met de kenmerken van leiderschap-EQ. Daarnaast zijn de drie genoemde leiderschapsaspecten, stijl, structuur en EQ, veel voorkomende leiderschapsaspecten die tezamen horen
- Het 'nieuwe' leiderschap is de stijl, structuur en EQ als volgt; transformationeel, horizontale integratie en een lagemaat van formalisatie en qua EQ ligt juist de nadruk op sociaal bewustzijn en relatiemanagement
- Generaliseerbare bevindingen vanuit de twee case studies als bevestiging voor Rabobank Utrecht
- Leidinggeven wordt als onmisbaar gezien en mag door de bank niet onderschat worden. Naast het ondersteunen en faciliteren door de leidinggevend en aan de medewerkers zal Rabobank Utrecht vanuit haar directie continu haar leidinggevend en ondersteunen en faciliteren
- EQ-leiderschapsaspecten met relatiemanagement en de kenmerken daarvan zijn een verbetering en aanscherping van bestaande inzichten in de literatuur.

Coachend leiderschap stimuleert intern ondernemerschap!

Hoofdstuk1 Inleiding

1.1 Introductie

Intern ondernemerschap is van belang voor het succesvol voortbestaan van grote gevestigde ondernemingen (Hitt et al., 2006). Intern ondernemerschap (corporate entrepreneurship) kan omschreven worden als ondernemerschap binnen bedrijven.

Intern ondernemerschap is van belang voor het succesvol voortbestaan van grote gevestigde ondernemingen (Hitt et al., 2006). Van medewerkers in organisaties wordt in toenemende mate, ondernemend gedrag verwacht. Voorbeelden van dit ondernemend gedrag zijn; innovatief, ondernemend, initiatiefrijk handelen, creativiteit, doorzettingsvermogen en het tonen van eigenaarschap. Dit alles zodat medewerkers geïnspireerd werken en gericht zijn op de ontwikkeling van nieuwe activiteiten waardoor organisaties tegelijkertijd hun huidige concurrentievoordelen benutten en daarnaast de toekomstige mogelijkheden verkennen (Ireland & Webb, 2007). Uit de empirie wordt geïllustreerd dat dit voorbeeldgedrag een samenvatting is van intern ondernemerschap en dat op de afdelingen van de geïnterviewde medewerkers dit als belangrijkste vaardigheden worden gezien waar leidinggevendende medewerkers op sturen en in begeleiden. Organisaties die meer intern ondernemerschap hebben, bouwen ook meer concurrentievoordeel op. Het blijkt dat deze organisaties diverse ondernemende kansen verliezen, maar op de lange termijn daar alsnog voordeel uit halen (Ireland et al., 2003). Het is echter moeilijk voor grote gevestigde ondernemingen om intern ondernemerschap te stimuleren (Hitt et al., 2006). Één van de factoren die een rol spelen bij het tot stand komen van intern ondernemerschap is ‘leiderschap’ (Vera & Crossan, 2004). Volgens Vera & Crossan (2004) nemen wetenschappers aan dat leiderschapsstijl, en met name de transformationele leiderschapsstijl, tot intern ondernemerschap beweegt. Uit de empirie wordt geïllustreerd dat leidinggevendende en de verschillende manieren van leidinggeven van grote invloed zijn op het ontwikkelen van de competenties van medewerkers. Het helpt medewerkers om meer intern ondernemerschap te tonen indien de medewerkers begeleidt worden door een leidinggevendende. Het is echter onduidelijk wat verstaan wordt onder ‘leiderschap’ en hoe en waarom kernaspecten van leiderschap intern ondernemerschap beïnvloeden (Jansen et al., 2009). Dick Bijl heeft in 2007 het boek ‘het nieuwewerken’ uitgebracht. Hij beschrijft het volgende in zijn boek: “Het Nieuwe Werken is een visie waarbij recente ontwikkelingen in de informatietechnologie als aanjager gelden voor een beter(e) inrichting en bestuur van het kenniswerk. Het gaat om vernieuwing van de

fysieke werkplek(ken), de organisatiestructuur en -cultuur, de managementstijl en niet te vergetend mentaliteit van de kenniswerkers zijn manager.” Bijl (2007) legt de nadruk op stijlaspecten, structuuraspecten, en emotionele intelligentie als kernaspecten van leiderschap. In andere studies worden deze drie aspecten ook – afzonderlijk of tezamen – benadrukt (Landsberg, 2003) (Burns, 1978). Juist de combinatie van deze leiderschapsaspecten maakt het mogelijk om de invloed van leiderschapsaspecten op intern ondernemerschap te onderzoeken. Vlak na het uitbrengen van het boek van Dick Bijl (2007) is de visie van ‘het nieuw werken’ toegenomen. Bedrijven maken het mogelijk om de weg te slaan naar een productievere kenniseconomie. Uit de literatuur is echter nog onvoldoende duidelijk hoe juist deze veelvoorkomende leiderschapsaspecten van invloed zijn op intern ondernemerschap bij grote gevestigde ondernemingen. Als gevolg op deze visie is gekeken naar het leiderschap. Hierbij wordt een verschil gemaakt met het ‘oude en het nieuwe leiderschap’ waarbij met ‘oud’ leiderschap de stijl, structuur en EQ als volgt zijn; transactioneel ten opzichte van horizontale integratie en formalisatie en qua een EQ welke min of meer afwezig is. Bij het ‘nieuwe’ leiderschap is de stijl, structuur en EQ als volgt; transformationeel, horizontale integratie en een laag mate van formalisatie en qua EQ ligt juist de nadruk op sociaal bewustzijn en relatie management. De vraag die zich hierbij voordoet is hoe dit oude leiderschap ten opzichte van het nieuwe leiderschap van invloed is op intern ondernemerschap (Vaccaro et al., 2010). In het oude leiderschap is er meer sprake van een hiërarchische structuur waarbij macht en intelligentie kenmerkend zijn. Daniel Goleman beschrijft in zijn boek ‘het nieuwe leiderschap’ (2008) dat goede managers naast een hoge intelligentie ook goede sociale vaardigheden (EQ) moeten hebben. Hierbij staan een aantal factoren van emotionele intelligentie centraal, namelijk; sociaal bewustzijn en relatie management.

1.2 Onderzoeksdoelstelling

Deze paragraaf beschrijft de probleemstelling, de onderzoeksvragen en subvragen. Vervolgens wordt het conceptuele model opgebouwd.

1.2.1 Probleemstelling

En één van de factoren die een rol spelen bij het ontstaan van intern ondernemerschap is ‘leiderschap’ (Vera & Crossan, 2004). Intern ondernemerschap en het leren binnen en van een organisatie is volgens Vera & Crossan (2004) een fundamenteel proces om concurrentievoordeel te behalen in de toekomst. Aanvullend daarop hebben leidinggevendende positie en de macht om beslissingen te nemen juist door bepaalde

beslissingen welke leidinggevend maken heeft dat impact op de resultaten en de ontwikkeling en het gedrag van medewerkers. En leiderschap als factoren hoe aspecten van leiderschap intern ondernemerschap beïnvloeden, dat is de basis voor dit onderzoek. Het ontwikkelen van intern ondernemerschap is van belang voor de organisatie als geheel. Namelijk, het succesvol voortbestaan van een organisatie en het succesvol voortbestaan van een organisatie in tijden van verandering. Het centrale probleem van dit onderzoek is dat binnen de organisatie waar dit onderzoek plaatsvindt, Rabobank Utrecht, competenties en gedragsvoorbeelden als welke onder intern ondernemerschap vallen, in de beoordeling van medewerkers is opgenomen. In de beoordeling van leidinggevend is dit ook opgenomen met daarop de aanvulling om de medewerkers te coachen en te begeleiden om deze competenties verder te ontwikkelen. Het inzicht of en hoe leiderschap aspecten van invloed zijn op intern ondernemerschap van medewerkers wordt onderzocht als centraal probleem. De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen, zowel conceptueel als empirisch, op de invloed van de verschillende kernaspecten van leiderschap op het interne ondernemerschap van medewerkers van business units. Deze business units zullen door verschillende klant- en marktbediening, op verschillende manieren inzicht geven in de beïnvloeding van de kernaspecten van leiderschap op intern ondernemerschap binnen de betreffende business units.

1.2.2 Onderzoeksvraag

Decentrale onderzoeksvraag van dit onderzoek is:

Hoe beïnvloeden stijl-, structuur- en EQ-aspecten van leiderschap op business unit niveau intern ondernemerschap van business unit medewerkers?

De volgende deelvragen kunnen gesteld worden:

1. Wat is intern ondernemerschap van medewerkers?
2. Wat zijn relevante leiderschapstijlen?
3. Wat zijn relevante structuuraspecten van leiderschap?
4. Wat zijn relevante EQ aspecten van leiderschap?
5. Hoe beïnvloedt deze leiderschap aspecten intern ondernemerschap van medewerkers?

Intern ondernemerschap: Het identificeren en commercialiseren van kansen en het creëren van kennis. Voorbeelden van gewenst gedrag, behoren bij intern ondernemerschap zijn; innovatief, ondernemend, initiatiefrijk handelen, creativiteit, verantwoordelijkheid tonen doorzettingsvermogen en het tonen van eigenaarschap.

Leiderschapsstijl: 1. Transformationeel leiderschap: De stijl van leidinggeven door middel van een inspirerende motivatie, ideale invloed, intellectuele stimulatie en individuele afwegingen door de leidinggevende. 2. Transactioneel leiderschap: De stijl van leidinggeven door middel van voorwaardelijke beloningen en actief management bij uitzonderingen.

Leiderschapsstructuur: 1. Horizontale integratie: Leiderschapsstructuur is vanuit een bestuursmodel duidelijkheid brengen in de leiderschapslagen van de organisatie om over te gaan tot een scherpere operationele focus vanuit de leidinggevers door middel van tijdelijke teams, integrerende managers, liaisonposities en horizontale verbindingen. 2. Mate van formalisatie: Leiderschapsstructuur is vanuit een bestuursmodel vanuit een centraal punt duidelijkheid brengen in de leiderschapslagen van de organisatie om over te gaan tot een scherpere operationele focus vanuit de leidinggevers door middel van gedragsformalisatie.

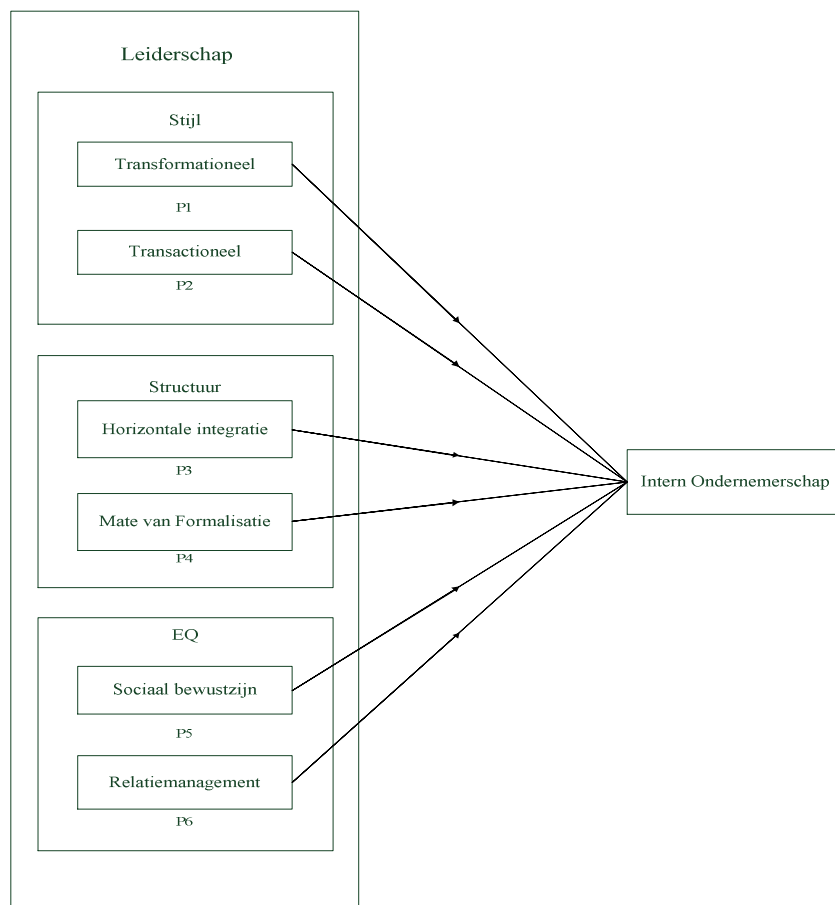
Leiderschaps-EQ: 1. Sociaal bewustzijn: Leiderschaps-EQ met sociaal bewustzijn is als leidinggevende, het tonen van empathie en het hebben van sociale vaardigheden, voorbeelden van gewenst gedrag zijn, het hebben van invloed, communicatief vaardig zijn, veranderingsgezindheid, banden smeden, samen- en meewerken en teamcapaciteiten. 2. Relatiemanagement: Leiderschaps-EQ met relatiemanagement is het hebben van inspiratie om anderen te motiveren, invloeden op anderen helpen hun talenten te ontwikkelen.

Analyseniveau

Het analyse niveau is de business unit medewerkers. Het gedrag van business unit medewerkers wordt gezien als de mate van intern ondernemerschap.

1.2.3 Conceptueelmodel

Figuur 1.



Het onderzoeksmodel is een schematische weergave van het onderzoek welke vanuit de literatuur in hoofdstuk twee zal worden opgebouwd. De te verklaren variabele is intern ondernemerschap van business unit medewerkers. Intern ondernemerschap kan kort worden gedefinieerd als: Intern ondernemerschap is van belang voor het succesvol voortbestaan van grote gevestigde ondernemingen (Hitt et al., 2006). Van medewerkers in organisaties wordt in toenemende mate ondernemend gedrag verwacht. Voorbeelden van dit ondernemend gedrag zijn; innovatief, ondernemend, initiatiefrijk handelen, creativiteit, doorzettingsvermogen en het tonen van eigenaarschap. De verklarende variabele is 'leiderschap'. De centrale onderzoeksvraag is opgesteld vanuit de 'hoe-vraag', waarbij het literatuuronderzoek ten eerste gericht was op de conceptualisatie van de begrippen van het conceptuele model en ten tweede op het ontwikkelen van proposities over hoe leiderschapsaspecten van invloed zijn op intern ondernemerschap.

1.3 Onderzoeksmethode

Om weloverwogen keuzes te maken voor de methodologie is deze paragraaf zo opgebouwd om de structuur en de opzet van het onderzoek te bepalen.

Kwalitatief onderzoek

De onderzoeksvraag vormt de basis voor literatuuronderzoek welke uitgevoerd wordt om een conceptueel model te ontwikkelen en tot proposities te komen. Dit conceptueel model en de proposities vormen het begin en de basis voor kwalitatief onderzoek. De reden voor kwalitatief onderzoek is gebaseerd op de probleemdefinitie en de onderzoeksvraag, vanuit de 'hoe-vraag' en heeft tot doel om inzicht te geven in causale mechanismen 'Hoe en waarom kernaspecten van leiderschap op business unit niveau intern ondernemerschap beïnvloeden van business unit medewerkers'. Het doel van kwalitatief onderzoek is om de doelgroep zelf te laten meedenken over kernaspecten van leiderschap intern ondernemerschap.

Casestudy

Omdat nog betere inzicht te komen van de causale mechanismen, maar ook wat precies de aard van de onderzoeksvraag is, hoe kernaspecten van leiderschap op business unit niveau intern ondernemerschap beïnvloeden van business unit medewerkers, worden twee case studies uitgevoerd met een *hoe-vraag*. De analytische eenheden zijn de verschillende business units. Op basis van de business units zal ook beter inzicht verkregen worden in de kernaspecten van leiderschap. De verschillende business units hebben ieder te maken met verschillende strategieën om de markt en de klant te bedienen. De business units zullen ook op verschillende manieren inzicht geven in de interne ondernemerschap van de betreffende business unit en tevens hoe kernaspecten van leiderschap van invloed zijn op dit interne ondernemerschap. De verschillen per business unit zijn aanwezig, de causale mechanismen zijn lastig te meten en hier is sprake van complexe materie en doortwee casestudies zal hier inzicht in verkregen worden.

De organisatie

De sector waar het onderzoek plaatsvindt, is de financiële sector, een dynamische sector met de noodzaak tot intern ondernemerschap. Intern ondernemerschap vindt veelal plaats in organisaties in de dienstverlenende en financiële sector waar medewerkers de drijvende kracht achter de organisatie zijn. Daarnaast is intern ondernemerschap van belang voor het succesvol voortbestaan van grote gevestigde ondernemingen (Hitt et al., 2006). Het onderzoek vindt

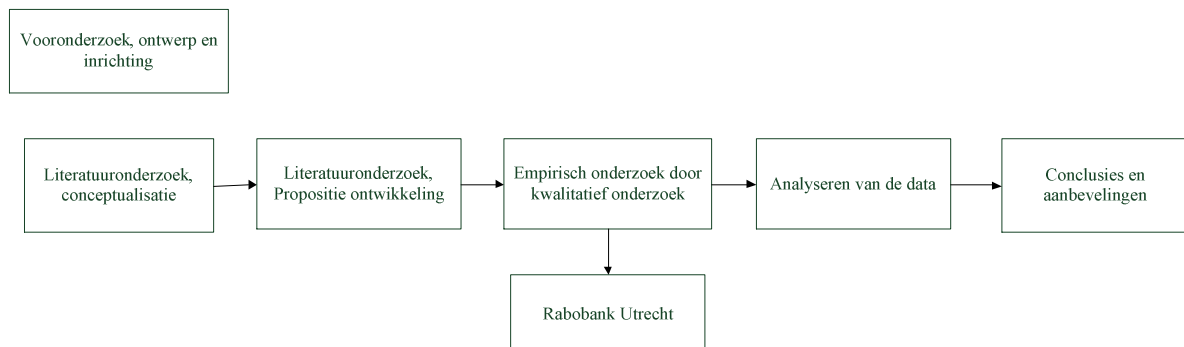
plaats bij de Rabobank Utrecht, welke een grote gevestigde onderneming is met diverse verschillende business units op verschillende niveaus. Daarnaast is Rabobank Utrecht een lokale bank die zelfstandig en autonoom is.

Unit of Analysis

De verschillende business units zijn de unit of analysis en deze zijn contrasterend van elkaar door de verschillende markt- en klantbedieningen. De verschillende business units hebben ieder te maken met verschillende strategieën om de markt en de klant te bedienen. Deze business units zullen op verschillende manieren inzicht geven in de beïnvloeding van de kernaspecten van leiderschap op intern ondernemerschap binnen de betreffende business units.

Onderzoeksstappen

Het volgende onderzoeksmodel geeft aan hoe het onderzoek is opgebouwd en wat de vervolgstappen zijn in het onderzoek.



Het onderzoeksmodel geeft weer op basis van welke gegevens en hoe de conclusies en aanbevelingen tot stand zijn gekomen. In dit hoofdstuk wordt een inleiding beschreven van het onderzoek, waaronder verkort de onderzoeksmethodologie. Vervolgens worden de leiderschapsaspecten en intern ondernemerschap vanuit de literatuur beschreven. Na het literatuuronderzoek volgt de dataverzameling bij Rabobank Utrecht door gebruik te maken van interviews en deskresearch. De data wordt geanalyseerd en de conclusies en aanbevelingen worden geschreven. De inzichten en ervaringen uit dit onderzoek bij diverse business units primair binnen Rabobank Utrecht kunnen nieuwe inzichten mogelijk maken bij alle business units binnen Rabobank Utrecht.

1.4 Leeswijzerenstructuurthesis

De thesis is opgebouwd uit vijf hoofdstukken, waarbij de leeswijzer het einde is van hoofdstuk één waarbinnen de introductie is gegeven van de literatuurstudie verder toegelicht. In hoofdstuk twee wordt de methodologie beschreven. In hoofdstuk drie wordt de uitkomst van de praktijkonderzoek beschreven. Afsluitend worden in hoofdstuk vier de conclusies en beperkingen beschreven.

Hoofdstuk 2 Literatuur

2.1 Introductie

Intern ondernemerschap is van belang voor het succesvol voortbestaan van grote gevestigde ondernemingen (Hitt et al., 2006). Intern ondernemerschap (corporate entrepreneurship) kan omschreven worden als ondernemerschap binnen bedrijven. Ondernemerschap zijn organisatorische handelingen zoals vernieuwing, innovatie, zowel binnen als buiten grote gevestigde organisaties (Sharma & Chrisman, 1999), maar ook crisis nemen en proactief zijn (Covin & Slevin, 1991). Hierbij kan gedacht worden aan het identificeren en benutten van kansen. Het is echter moeilijk voor grote gevestigde ondernemingen om intern ondernemerschap te stimuleren (Hitt et al., 2006). Één van de factoren die een rol spelen bij het tot stand komen van intern ondernemerschap is 'leiderschap' (Vera & Crossan, 2004). Bijl (2007) legt de nadruk op stijlaspecten, structuuraspecten, en emotionele intelligentie als kernaspecten van leiderschap. In andere studies wordt deze drie aspecten ook –afzonderlijk of tezamen– benadrukt (Landsberg, 2003) (Burns, 1978). Naast de conceptualisatie, illustreert de empirie dat stijlaspecten, structuuraspecten en emotionele intelligentie als kernaspecten van leiderschap wel degelijk veelvoorkomende leiderschapsaspecten zijn. Daarentegen zijn deze kernaspecten niet altijd de leiderschapsaspecten. Deze kernaspecten zijn ook met regelmaat het vervolg op onvoorziene factoren zowel van binnen als buiten de organisatie waar leidinggevend geen invloed op hebben. In dit onderzoek staat de onderzoeksvraag centraal; 'Hoe beïnvloeden stijl-, structuur- en EQ-aspecten van leiderschap op business unit niveau intern ondernemerschap van business unit medewerkers?'. In dit hoofdstuk, het literatuuronderzoek wordt ingegaan op het verkrijgen van meer inzicht in het begrip 'intern ondernemerschap' en daarnaast van veelvoorkomende leiderschapsaspecten. Door voorbereidend literatuuronderzoek zijn de leiderschapsaspecten uitgesplitst in drie centrale aspecten naast het begrip 'intern ondernemerschap', namelijk; leiderschapsstijl, leiderschapsstructuren en leiderschaps-EQ. Ieder van deze, onafhankelijke variabelen, de drie leiderschapsaspecten, worden evenals de afhankelijkste variabele, het begrip 'intern ondernemerschap', nader toegelicht. De relatie van de leiderschapsaspecten met intern ondernemerschap wordt gelegd. Daarnaast wordt een verband gelegd tussen de theorie en de wijze waarop het verband in de onderzoeksopzet tot uiting komt. De verschillende auteurs beschrijven dat intern ondernemerschap van belang is om vele succesvolle doeleinden te behalen. Dat kenmerk took de positieve insteek van intern ondernemerschap in dit onderzoek. Daarnaast kan de vraag gesteld worden of intern ondernemerschap altijd van toepassing is

binnen organisaties en van toepassing om succesvolle doeleinden te behalen. Uit de empirie blijkt dat voor de Rabobank als onderzoeksobject in tern ondernemerschap het stimuleren daarvan een keuze is en een richting is waardeorganisatie naartoe wil. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting van de belangrijkste bevindingen en gelegde relaties uit het literatuuronderzoek.

2.2 Intern ondernemerschap

In de onderzoeksvraag wordt de vraag gesteld hoe leiderschapsaspecten intern ondernemerschap beïnvloeden. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zal eerst meer inzicht in de afhankelijke variabele 'intern ondernemerschap' gegeven moeten worden. Is ondernemerschap kunst of wetenschap of geen van beide? Om de praktische en theoretische richting van ondernemerschap in beeld te krijgen zijn de artikelen van Sharma & Chrisman (1999), Bengt Johannisson (2009) en Birkinshaw (2003) als uitgangspunt gehanteerd. In de afgelopen jaren zijn de mogelijkheden en activiteiten van intern ondernemerschap een belangrijk onderwerp van discussie geworden onder academici en is er omtrent het onderwerp al veel over geschreven. Door de verschillende auteurs is er met een positieve insteek over geschreven. Hoewel er een toenemende erkenning aanwezig is van de definitie van intern ondernemerschap, zijn er nog veel onduidelijkheden omtrent de activiteiten van intern ondernemerschap (Sharma & Chrisman, 1999). Ook Sharma & Chrisman (1999) beschrijven de onduidelijkheid omtrent het begrip en activiteiten van intern ondernemerschap in het artikel en kiezen dan ook voor de positieve insteek van het belang van intern ondernemerschap. Van auteurs die veel geschreven hebben over het onderwerp intern ondernemerschap, mag tevens verwacht worden dat ook de minder positieve kant van intern ondernemerschap toegelicht wordt. In dit onderzoek is de insteek betreft intern ondernemerschap positief, daarentegen spreken de resultaten uit de empirie van een bevestiging, maar ook van een tegenstrijdigheid. Intern ondernemerschap is van belang voor het succesvol voortbestaan van grote gevestigde ondernemingen (Hitt et al., 2006). Van medewerkers in organisaties wordt in toenemende mate ondernemend gedrag verwacht. Voorbeelden van dit ondernemend gedrag zijn; initiatiefrijk handelen, creativiteit en doorzettingsvermogen. Dit alles zodat medewerkers geïnspireerd werken en gericht zijn op de ontwikkeling van nieuwe activiteiten waardoor organisaties beter hun doelen kunnen realiseren (Ferreira, 2001). Kuratko (2006) beschrijft in zijn artikel dat intern ondernemerschap een gevarieerde set van activiteiten is, waarbij gedacht kan worden aan innovatie en ontwikkeling van interne en externe modellen welke nodig zijn voor het gedrag

en competenties van medewerkers. Ondernemerschap wordt gezien als een middel waarmee organisaties tegelijkertijd hun huidige concurrentievoordelen benutten en daarnaast de toekomstige mogelijkheden verkennen. (Ireland & Webb, 2007). Organisaties waar meer ondernemerschap is, zullen ook meer rijkdom creëren en daarbij meer groeien. Organisaties die meer interne ondernemerschap hebben, bouwen ook meer concurrentievoordeel op. Het blijkt dat deze organisaties diverse ondernemende kansen verliezen, maar op de lange termijn daar alsnog voordeel uit halen. De relatie tussen de ondernemersgeest en de cultuur van de medewerkers is van belang om concurrentievoordeel te behouden door intern ondernemerschap (Ireland et al., 2003). Birkinshaw (2003) beschrijft dat individueel gedrag gevormd wordt door de organisatiestructuur en organisatiecultuur. In een bedrijf worden medewerkers wel gestimuleerd om 'ondernemer' te zijn en dus 'ondernemersgedrag' te vertonen, maar in feite zijn ze het niet. Bij grote bedrijven gaat het erom dat bij intern ondernemerschap, medewerkers meer initiatiefrijke gedrag en verantwoordelijkheid vertonen, en daarbij gewenst gedrag van medewerkers krijgen. Om intern ondernemerschap verder te beschrijven worden de vier dimensies van intern ondernemerschap van Sharma & Chrisman (1999) als uitgangspunt gebruikt, namelijk; kenniscreatie, de waarde van een relatie, de mate van innovatie en de aard van de sponsoring. Naast deze vier dimensies van Sharma & Chrisman (1999) worden tevens de vier componenten van Birkinshaw als uitgangspunt genomen. Dit zijn; Strategische richting, ruimte/mate van vrijheid, juridische en morele grenzen en ondersteuning.

1.1; Identificeren van kansen

Grote gevestigde organisaties gaan mee met de marktontwikkelingen (Hitt et al., 2006), marktpositie en omgeving, waarbij de keus van de organisatie kan zijn om te exploiteren en/of te exploreren (Jansen et al., 2009). Daarbij wordt als uitgangspunt concurrentievoordeel genomen voor de lange termijn (Ireland et al., 2007). Nieuwe business creëren en/of intern ondernemerschap, beide kunnen een oplossing bieden om groei te realiseren, nieuwe kansen benutten en financiële middelen daarvoor hebben (Birkinshaw, 2003). Een organisatie kiest voor een strategie, een vooropgezet plan, een doelbewustemanier om te handelen in bepaalde situaties. De strategie kan ook een plan zijn om juist de concurrent sneller af te zijn. Bovenal handelen om patronen te laten zien, het kiezen van een positie en het kiezen van een perspectief wat kan helpen om de doelen te halen (Mintzberg et al., 1992). Door een duidelijke strategie zijn medewerkers ook meer gericht op de ontwikkeling van nieuwe activiteiten en processen en zijn de medewerkers meer op de hoogte van de doelen van de

organisatie. Door meer duidelijkheid kunnen de doelen van de organisatie met behulp van de medewerkers bereikt worden (Ferreira, 2001) (Kuratko, 2006).

1.2; Kenniscreatie

Bij grote bedrijven gaat het erom dat bij intern ondernemerschap, medewerkers meer initiatiefrijke gedrag en verantwoordelijkheid vertonen, en daarbij gewenst gedrag van medewerkers krijgen zoals een organisatie dat ook wenst (Birkinshaw, 2003). Van medewerkers in grote gevestigde organisaties (Hitt et al., 2006) wordt in toenemende mate ondernemend gedrag verwacht. Voorbeelden van dit ondernemend gedrag zijn; initiatiefrijke handelen, creativiteit, doorzettingsvermogen. Dit alles zodat medewerkers geïnspireerd werken en gericht zijn op de ontwikkeling van nieuwe activiteiten waardoor organisaties beter hun doelen kunnen realiseren (Ferreira, 2001). Medewerkers worden in toenemende mate kenniswerkers, waarbij het behandelen van data omgezet wordt naar informatie en waarbij deze handeling niet meer afhankelijk is van een bepaalde werkplek en waarbij van deze kenniswerker een flexibele arbeidshouding gevraagd wordt (Derix, 2002). Door het inzetten van telewerken ontstaat er binnen een organisatie bij medewerkers een mate van flexibiliteit en productiviteit en daarnaast een evenwicht tussen werken en de privé situatie van medewerkers. Wel moeten er duidelijke afspraken gemaakt worden tussen werk en privé (Derix, 2002) om de doelen van de organisatie wel te behalen (Ferreira 2001) (Kuratko, 2006). Door als organisatie middelen te bieden aan de medewerkers, betekent dit ook dat de arbeidssatisfactie omhoog gaat. Medewerkers halen voldoening uit hun werk (Robbins, 2006). Deze voldoening heeft ook te maken met werk welke een mentale uitdaging biedt, een prima beloning, goede werkomstandigheden en een samenwerkend team naast zich. Medewerkers geven de voorkeur voor een baan waarbij zij hun vaardigheden kunnen gebruiken, hun creativiteit kwijt kunnen, onafhankelijk zijn en vrijheid hebben en feedback krijgen over hun prestaties (Birkinshaw, 2003).

1.3; Commercialiseren van kansen

Één van de factoren om veranderingen, plannen en doelen te laten slagen en benutten is de communicatie rondom deze aspecten. Mintzberg (1992) beschrijft dat de mate van effectiviteit van een organisatie afhankelijk is van een wisselwerking tussen zeven basiskrachten, waarvan samenwerking/cultuur en conflicten/politiek er twee van zijn. Een belangrijk doel van een organisatie is om het juiste evenwicht en balans tussen deze zeven basiskrachten te bereiken. Mintzberg (1992) beschrijft dan ook dat er behoefte is aan

samenwerking tussen uiteenlopende mensen. Binnen één en dezelfde organisatie kunnen meerdere verschillende culturen aanwezig zijn. Verschillende culturen, ofwel, verschillende waarden, waarbij Hofstede (1991) deze verschillende waarden bij organisaties, verschillende praktijken noemt. Hofstede (1991) beschrijft daarnaast over deze verschillende praktijken dat dit als een gedeelde beleving van de dagelijkse praktijken als de kern van een organisatiecultuur moet worden beschouwd. En aanvullend beschrijft Hofstede (1991) dat er geen goed of slecht is, dit hangt grotendeels af van hetgeen de organisatie naar toe wil. Er bestaat geen juiste cultuur. Voor één doel waar de organisatie naar toe wil, bestaat geen één cultuurkenmerk. Cultuur is een interne factor binnen een organisatie waarbij als het gaat om normen en waarden, morele en ethische grenzen opgevocht worden. Externe factoren van een organisatie zijn er ook waarbij Porter (1992) een concurrentieanalyse opgesteld heeft met vijf 'krachten'. Deze analyse biedt inzicht in marktverhoudingen en marktdynamieken. De krachten van de concurrentieanalyse bestaan uit; De macht van de leveranciers, de macht van afnemers, de mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn, de dreiging van nieuwe potentiële toetreders en huidige concurrenten. Het vijfkrachtenmodel van Porter (1992) is een instrument om op een structurele manier concurrentiekrachten in beeld te brengen ten behoeve van strategievorming. Onder externe factoren valt ook de overheid. Steiner et al (2008) beschrijven in diverse verhoudingen de rollen die de overheid speelt. Lokale regeringen en staatsoverheden stellen regels en wetten op, maar zijn daarnaast ook een belangrijke koper, promotor en subsidizer van zaken en diensten van organisaties. Waarde overheid macht heeft op het gebied van culturele, onderwijs, economische, politieke, wettelijke, ethische en morele verschillen is de invloed van organisaties ook aanwezig. Deze macht is terug te vinden in politieke actiecommissies, lobbyen van groepen, politieke macht en public relations (Steiner et al., 2008).

1.4; Aard van de sponsoring

Medewerkers willen geïnspireerd werken en gericht zijn op de ontwikkeling van zichzelf en nieuwe activiteiten. Medewerkers werken mee omdat ze willen oelen van de organisatie te realiseren, maar ook om de eigen doelen te bereiken en ontwikkeling te stimuleren (Ferreira, 2001). Kuratko (2006) beschrijft in zijn artikel dat intern ondernemerschap een gevarieerde set van activiteiten is, waarbij gedacht kan worden aan innovatie en ontwikkeling van interne en externe modellen welke nodig zijn voor het gedrag en competenties van medewerkers. Dat houdt in dat gedacht en gewerkt moet worden aan zowel het gedrag en competenties van medewerkers en innovatie en ontwikkeling van nieuwe en/of bestaande activiteiten. Passende

en adequate activiteiten voor de medewerkers is van belang voor het ontwikkelen van de vaardigheden van de medewerkers (Johannisson, 2009). Kennis is beperking van de mogelijkheden beschrijft Johannisson (2009) in zijn artikel, vaardigheden moeten verder ontwikkeld worden. Vaardigheden zoals gevoel, capaciteit voor inzicht en denken om de vertaalslag te maken naar actie, van een theoretische benadering naar een kenniscreërend proces. De relatie tussen de ondernemersgeest en de cultuur van de medewerkers is van belang om concurrentievoordeel te behouden door intern ondernemerschap (Ireland et al., 2003). Birkinshaw (2003) beschrijft dat individueel gedrag gevormd wordt door de organisatiestructuren en organisatiecultuur. Zowel individueel gedrag als de relatie tussen medewerkers onderling en de organisatie en de medewerker, wordt gestimuleerd door ondersteuning vanuit het management (Hornsby et al., 2008). De organisatie en met ondersteuning vanuit het management moet ervoor zorgen dat medewerkers de mogelijkheid hebben tot ontwikkeling van zichzelf. De organisatie zal hiervoor financiële middelen beschikbaar moeten stellen en daarnaast medewerkers vrij moeten spelen om de mogelijkheid te krijgen om zichzelf te ontwikkelen. Een organisatie moet naast financiële middelen en het meewerken aan de ontwikkeling van haar medewerkers ook zorgen voor een prettige werkomgeving (Johannisson, 2009), zoals juiste apparatuur, recente technologie, geluid, licht, klimaat en werkplek. Een hoge arbeidssatisfactie om blijvende voldoening te behalenuit het werk (Robbins, 2006).

2.3 Stijlaspecten van leiderschap

De stijl van leiding geven heeft invloed op de mate waarop medewerkers presteren, oplossingsgericht meedenken, zich gewaardeerd en verantwoordelijk voelen. De veranderingen die we tegenwoordig meemaken zijn heftiger dan een aantal jaren geleden. Veranderingen gaan sneller, zijn heftiger en laten een grotere impact achter, een voorbeeld zijn de technologische veranderingen. In het onderzoek van Vaccaro et al (2010) wordt aangegeven dat de wil en de bereidwilligheid van medewerkers relevant is voor een leidinggevende om de leiderschapsstijl toe te passen. Vaccaro et al (2010) geven aan dat in meerdere en diverse studies de stijlen; transactioneel en transformationeel leiderschap beschreven wordt. Dit zijn twee tegenwoordig vaak gebruikte en veel beschreven leiderschapsstijlen in de literatuur. Transformationeel leiderschap heeft invloed op het denken en nastreven van innovatie terwijl transactioneel leiderschap invloed heeft op de uitbreiding van bestaande kennis en innovatie (Jansen et al., 2009). Bevindingen van het onderzoek van Jansen et al (2009) beschrijven dat leiderschapsstijl invloed heeft op het intern

ondernemerschap, het leren binnen een organisatie. Dit is juist om de mate waarin de leidinggevend en de medewerkers betrekt bij de doeltellingen van de organisatie en bijvoorbeeld de beloningsstructuur. Vaccaro et al (2010) geeft aan dat transformationeel leiderschap uit vier dimensies bestaat, namelijk; de ideale invloed, inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en individuele afwegingen. En voor transactioneel leiderschap geeft Vaccaro et al (2010) twee dimensies aan, namelijk; voorwaardelijke beloning en een management wat actief en passief is als het gaat om uitzonderingen. Leiderschapsstijlen hebben invloed op vernieuwing binnen een organisatie. Jansen et al (2008) stellen in het onderzoek dat leiderschapsstijl niet alleen bijdraagt, maar ook het gedrag van diverse senior teams en organisaties beïnvloedt. Om terug te gaan naar de bron van dit onderscheid, definieert Burns (1978) transformationeel leiderschap als een proces waar de leidinggevend en de niet-leidinggevend en betrokken worden bij een wederzijds proces om elkaar na een hoger niveau te tillen van de moraal en motivatie. Transformationele leiders verhogen de lat door aantrekkelijke en hogere idealen en waarden te creëren voor de niet-leidinggevend en. Daarbij gebruiken zij het model van de waarden zelf en gebruiken charismatische methoden om andere leidinggevend en en niet-leidinggevend en aantrekken juist om deze waarden en naar de leidinggevend en. Vervolgens vat Burns (1978) op dat transformationeel leiderschap effectiever is dan transactioneel leiderschap, met name wanneer het gaat om egoïstische belangen zodat de leidinggevend e naar een hoger niveau kan gaan. Een beroep doen op sociale waarden bevordert ook mensen om samen te werken in plaats van te werken als individuen en daardoor concurrerend zijn met elkaar. Burns (1978) beschouwt transformationeel leiderschap ook als een continu proces in plaats van de discrete uitwisseling van de transactionele benadering. Om de stijl aspect en van leiderschap verder te beschrijven worden de vier dimensies van transformationeel leiderschap van Vaccaro et al (2010) als uitgangspunt gebruikt, namelijk; inspirerende motivatie, ideale invloed, intellectuele stimulatie en individuele afwegingen. Naast deze vier dimensies van Vaccaro et al (2010) voor transformationeel leiderschap, worden voor transactioneel leiderschap de twee dimensies van Vaccaro et al (2010) als uitgangspunt gebruikt, namelijk; voorwaardelijke beloning en een management alshet gaat om uitzonderingen.

2.3.1 Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap treedt op wanneer personen, medewerkers, met anderen omgaan op een zo dusdanige wijze dat de leidinggevend en en niet-leidinggevend en elkaar naar een hoger niveau brengen van motivatie en moraal (Burns, 1978). Transformationele

leiders leggen de lat voor niet-leidinggevend en hoog om hoge verwachtingen te managen aangezien er hoge verwachtingen zijn. Transformationele leiders bedenken zelf een model voor deze verwachtingen en waarden en gebruiken charismatische methoden om niet-leidinggevend met zich mee te trekken (Burns, 1978). De term transformationeel leiderschap komt van professor Noel M. Tichy. Tichy et al (1986) hebben een profiel van een transformationele leider beschreven welke bestaat uit zeven eigenschappen.

1. Individu die geloven dat ze van uithun rol een verschil kunnen maken. Ze begrijpen dat zedaarvoor eerst zelf dienen te veranderen;
2. Het zijn moedige mensen. Zij durven totaal onbekend terrein te betreden zonder navigatiesysteem;
3. Ze geloven in individuen en hun potentieel. Ze kiezen voor 'empowerment', namelijk het bekrachtigen van anderen en de potentiële kracht in mensen wakker maken;
4. Ze zijn principe- en waardegedreven. Zij zijn hun boodschap;
5. Ze blijven continue leren, ze houden nooit op. Ze zien zelfvernieuwing als voorwaarde voor organisatie vernieuwing. Mislukkingen zijn kans om te leren momenten;
6. Ze kunnen uitstekend omgaan met chaos, complexiteit, paradoxen en met onzekerheid. Dat vereist een hoge mate van emotionele intelligentie en een balans tussen IQ en EQ;
7. Ze hebben een droom en kunnen anderen daarvoor enthousiast maken. Ze halen hun kracht uit innerlijke visie en treden naar buiten van innerlijke scheppingskracht.

Van deze zeven eigenschappen is zelfontwikkeling of zelfontplooiing de overeenkomst van deze zeven. Bommerez et al (2008) beschrijven als aanvulling op het transformationeel leiderschapsprofiel van Tichy et al (1986) dat transformationeel leiderschap duidelijk vergt dat we zelf eerst diepgaand de transformatie door moeten maken en dat we het keurslijf van onze meta-emotionele patronen overstijgen. Deze patronen zijn overwegend collectieve patronen, waarbij het moed vergt om 'anders' te zijn dan de rest. Daarbij is er sprake van een groeiproces van; reactief naar proactief naar creatief en intuïtief. Een reactief persoon wordt beheerst door de uiterlijke omstandigheden en kan dus nooit een stabiel en inspirerend leider zijn. Een proactief persoon treedt de zich ontvouwende werkelijkheid tegemoet vanuit waarden en principes. Hij is daarom responsief in plaats van reactief. Een reactief, proactief en creatief proactief leider is een leider met een zinnige boodschap. Een creatief en transformerend persoon is de belichaming van zijn principes en waarden geworden.

2.1: Inspirerend motivatie

Inspirerend motivatie geeft betekenis en uitdaging voor niet-leidinggevers, waarbij het bevorderen van de teamgeest en het aanmoedigen daarvan om voor de toekomst een inspirerende motivatie aantrekkelijk te behouden. Door middel van inspirerende motivatie, benadrukken transformationele leiders het belang van het zoeken naar nieuwe manieren om dingen te doen en door het stimuleren van de synergie in een team, door samen te werken. Ook het geven van een betekenis aan een taak of een opdracht en de niet-leidinggevers daarin te laten groeien. Inspirerend motivatie draagt bij aan de intrinsieke motivatie van niet-leidinggevers, waarbij een krachtige drive aanwezig is om op een creatieve manier veranderingen in bestuurlijke processen en de praktijk, aangepakt worden (Vaccaro et al., 2010). Inspirerende motivatie bij niet-leidinggevers begint vaak bij inspirerende en effectieve leiders, inspirerende effectieve leiders die hun kracht gebruiken en waarbij ze hun macht niet nodig hebben. Volgens Offerhaus (2001) bestaat de persoonlijke kracht van een effectieve leider uit drie delen, namelijk; zijn actieve doe-kracht, zijn mentale denkkrachten zijn emotionele gevoelkracht. Niet alleen kracht, maar effectiviteit van leiderschap is belangrijk. Effectiviteit heeft te maken met het vinden van een balans in het sturen op productie en het sturen op productiecapaciteit, hetgeen je hebben wilt en de zaken waarmee je je doelstelling kunt bereiken. Volgens Covey (2010) bestaat een eigenschap uit de aspecten; kennis, vaardigheden en motivatie. Covey (2010) omschrijft de bereidheid om daarin energie in te stoppen. Het uitgangspunt van Maslow (1950) is dat de motivatie die mensen uit hun werk halen, pas aan de orde komt als aan alle andere vormen van motivatie is voldaan, zoals de primaire levensbehoeften. Als de behoeften op een lager niveau voldaan zijn kan er motivatie ontstaan om andere behoeften van een hoger niveau te bereiken. Inspiratie heb je nodig om te presteren en wanneer je een goede prestatie wilt leveren. Inspiratie kan onverwachts komen, waardoor je verrast bent, maar inspiratie kan wel een creatieve wending krijgen waardoor je overtuigd bent van een bepaalde beslissing. Medewerkers krijgen plezier in hun non-vermoede activiteiten en succes boeken, het gaat vanzelf waardoor er een euforie-stemming is en een gevoel en zekerheid dat wat er gedaan wordt, niet verkeerd kan gaan (Lautenbach, 2011). Goleman (2004) beschrijft dat motivatie een passie is om te werken voor redenen die verder gaan dan geld en status en het behalen van de doelen met veel energie wat begint bij de leidinggever.

2.2: Ideale invloed

De ideale invloed vertegenwoordigt de mate waarin leiders worden bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd. Deze dimensie omvat charismatisch gedrag van leidinggevers waardoor niet-leidinggevers zich identificeren met de leidinggevende als leider, waarbij een gevoel van intrinsieke motivatie wordt bevorderd om de doelen te bereiken. Door middel van de ideale invloed kunnen transformationele leiders, managementinnovatie stimuleren. Door het delen van het risico van acties met niet-leidinggevers worden bestaande managementprocessen, in de praktijk gebracht en waar nodig gestructureerd. Juist om eventuele complexiteit te verminderen door meerdere mensen om je heen te krijgen, waarbij innovatie, zowel beheer als de uitoefening verder ondersteund worden (Vaccaro et al., 2010). Als leidinggevende kun je niet-leidinggevers niet altijd direct motiveren, maar als leidinggevende heb je wel degelijk invloed. Om als leidinggevende bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd te zijn, betekent het dat de leidinggevende moet weten wat de niet-leidinggevers individueel, en als team nodig hebben. De leidinggevende zal daarop in moeten spelen door een bepaald rol aan te nemen en in die rol zal de leidinggevende de niet-leidinggevende met zich mee krijgen. Daarnaast wordt verwacht dat de leidinggevende flexibel is en bereid is om te vernieuwen en te veranderen en tegelijk de balans te vinden in het beheersen van de interne en externe werkprocessen (Quinn, 2003). Quinn (2003) vindt tevens dat we eerst bij onszelf moeten beginnen. Wie anderen wil helpen om te groeien in zelfbeschikking, betekenis, competenties en invloed, moet eerst kijken hoe je als leidinggevende zelf acteert op deze gebieden.

2.3: Intellectuele stimulatie

Intellectuele stimulatie vraagt niet-leidinggevers om vooroordelen weg te nemen en om creatief te zijn. Transformationele leiders zorgen er juist voor dat creativiteit en innovatie deel uitmaakt van het proces van het oplossen van problemen. Door middel van intellectuele stimulatie moedigen transformationele leiders de niet-leidinggevers aan om de effectiviteit van het huidige management van de organisatie, in de praktijk te betrekken. Transformationele leiders laten hoge verwachtingen zien en daarbij het vertrouwen zodat niet-leidinggevers in progressieve oplossingen denken en deze ook leveren, in plaats van alleen het werk te doen waarvoor ze zijn opgesteld. Daarnaast worden prikkels gecreëerd om innovatief te denken. Intellectuele stimulatie biedt uitdaging in huidige werkwijzen en moedigt niet-leidinggevers aan om vanuit verschillende invalshoeken hun werk te beschouwen. Door niet-leidinggevers te geven de basis van hun vaardigheden het

beste bij ze past, moedigt dit aan om te zoeken naar creatieve oplossingen (Vaccaro et al., 2010). Een leidinggevendemoedigt niet-leidinggevendenaantot creatiefen innovatiefgedrag door de medewerkers kritisch te laten kijken naar bestaande processen en opvattingen, het behandelen van problemen en op een bepaalde manier naar oude situaties kijken. Niet-leidinggevend worden aangemoedigd om nieuwe werkwijzen en processen uit te proberen en zij worden niet bekritiseerd als dit afwijkt van de idealen van de leidinggevende. Medewerkers ontwikkelen zo hun eigen capaciteit en kennis en kunde en een probleemoplossend vermogen (Bass et al., 1994). Volgens Den Hertog et al (1997) worden door gedragingen, zoals het aanmoedigen van het gebruik van intuïtie en een brede belangstelling, medewerkers aangemoedigd bezig te blijven met bepaalde problemen en bekritiseert medewerkers niet openlijk voor het maken van fouten, voorbeelden van gedrag van leiders welke horen bij het aspect intellectuele stimulatie.

2.4: Individuele afwegingen

Individuele afwegingen omvatten de mate waarin het potentieel van de niet-leidinggevend wordt ontwikkeld door het volgen en nastreven van hun individuele behoeften, evenals het creëren van ontwikkeling tot leren in een omgeving die ondersteunend is in ontwikkelingen groei (Vaccaro et al., 2010). Transformationele leiders besteden veel aandacht aan de wensen en behoeften tot groei van de niet-leidinggevend door als coach of als mentor optetreden. Hierdoor worden niet-leidinggevend ontwikkeld om prestaties te leveren en succes te boeken. Nieuwe groeimogelijkheden voor niet-leidinggevend worden gecreëerd in samenhang met een ondersteunend werkklimaat. Verschillen tussen de leidinggevende en de niet-leidinggevende worden enkel gezien door de leidinggevende die hierop zijn of haar gedrag aanpast. Er wordt verwacht dat de leidinggevende zich zoveel mogelijk op de werkvloer bevindt en oprecht aandacht geeft aan de persoonlijke situatie van de niet-leidinggevende en zich verdiept in de persoonlijke situatie van de niet-leidinggevende, waarbij de niet-leidinggevende wordt gezien als een individu. De leidinggevende luistert actief, geeft waar nodig feedback en gaat over tot actie zodat de niet-leidinggevende zich verder kan en gaat ontwikkelen. De leidinggevende ondersteunt en volgt en houdt de ontwikkeling bij en stimuleert en moedigt aan om in initiatieven te nemen zonder dat de niet-leidinggevend dat direct in de gaten heeft (Bass et al., 1994, Den Hartog et al., 1997).

In onderstaande tabel is samenvattend opgenomen; de dimensies van transformationeel leiderschap van leiderschapsstijl met daarbij de beschrijving en verwijzing in de literatuur.

Tabell Leiderschapsstijl; Transformationeelleiderschap

<i>Dimensie</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Verwijzingliteratuur</i>
Inspirerende motivatie	Inspirerende motivatie geeft betekenis en uitdaging voor de medewerkers, waarbij het bevorderen van de teamgeest en het aanmoedigen daarvan om voor de toekomst een inspirerende motivatie, aantrekkelijk te behouden. Leidinggevend en blijven benadrukken dat door inspirerende motivatie, het zoeken naar nieuwe manieren om dingen te doen en het stimuleren van de synergie in een team, bevorderd wordt.	<ul style="list-style-type: none"> - Covey, 2010 - Goleman, 2004 - Lautenbach, 2011 - Maslow, 1950 - Offerhaus, 2001 - Vaccaro et al., 2010
Ideale invloed	De ideale invloed vertegenwoordigt de mate waarin leiders worden bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd. Door charismatisch gedrag van leidinggevend, identificeren medewerkers zich met de leidinggevend, waarbij de motivatie wordt bevorderd om doelen te bereiken.	<ul style="list-style-type: none"> - Quinn, 2003 - Vaccaro et al., 2010
Intellectuele stimulatie	Intellectuele stimulatie vraagt medewerkers om vooroordelen weg te nemen en om creatief te zijn. Leidinggevend en moedigen medewerkers aan om de effectiviteit van het management, in de praktijk te betrekken om innovatief te denken om vanuit verschillende invalshoeken het netwerk te beschouwen.	<ul style="list-style-type: none"> - Bass et al., 1994 - Den Harto et al., 1997 - Vaccaro et al., 2010
Individuele afwegingen	Individuele afwegingen omvatten de mate waarin het potentieel van de medewerkers wordt ontwikkeld door het volgen en nastreven van hun individuele behoeften, evenals het creëren van ontwikkeling tot leren en een omgeving die ondersteunend is in ontwikkeling en groei.	<ul style="list-style-type: none"> - Bass et al., 1994 - Den Harto et al., 1997 - Vaccaro et al., 2010

2.3.2 Transactioneelleiderschap

Transactioneel leiderschap doet zich voor wanneer een persoon het initiatief neemt om in contact te komen met anderen met het oog op een uitwisseling van waardevolle zaken (Burns, 1978). Bij transactioneel leiderschap worden medewerkers gemotiveerd door voorwaarden, beloning, maar ook door bestraffing, waarbij de medewerkers moeten doen wat hun leidinggevend hun opdraagt. Transactionele leiders verhelderen de taken die de medewerkers moeten vervullen om gewenste resultaten te behalen en de condities optimaal zijn te blijven. Transactioneel leiderschap brengt geen langdurige verbintenis met de leidinggevend en niet-leidinggevend tot stand (Burns, 1978). Burns (1978) en Bass (1985) beschrijven dat waaraan een transformationele leider zich meer op de mens richt en deze motiveert en stimuleert om alles uit zichzelf te halen, richt de transactionele leider zich op de taak die uitgevoerd dient te worden. Transactionele leiders zijn geschikt voor taken die goed meetbaar gemaakt kunnen worden en bij werk dat meer routinematig van aard is. De rol van transactionele

leiders wordt ook nauw verwant aan geïnstitutionali seerd leren, hierdoor kan transactioneel leiderschap ook bevorderlijk zijn voor de uitoefeni ng van managementinnovatie om een bijdrage te leveren aan de vermindering van de comp lexiteit en dubbelzinnigheid van een organisatie. Hierbij liggen duidelijke doelen en be loningen ten grondslag aan veranderingen in de processen, de praktijk en de structuur van ee n organisatie (Vaccaro et al., 2010). Volgens Vaccaro et al (2010) bestaat transactioneel leiderschap uit twee dimensies, namelijk; voorwaardelijke beloning en een management wat acti ef en passief is als het gaat om uitzonderingen.

3.1: Voorwaardelijke beloning

Voorwaardelijke beloning geeft duidelijkheid en spe cificeert wat er wordt verwacht van de medewerkers van de organisatie en daarnaast het waa rderen van de doelen en stellen van de doelstellingen en de beloning die volgt na het volb rengen van een volgende prestatie. Door middel van een voorwaardelijke beloning bouwen leid ers gedragenheid om volledige inzet te krijgen van de medewerkers (Vaccaro et al., 2010). Vaccaro et al (2010) beschrijven dat de impact van een voorwaardelijke beloning op innovati e positief kan zijn. Naast het belonen van een bijzondere inspanning moet een leidinggeven de een medewerker ook motiveren door te bepalen welke beloning kan worden verkregen als het rendement verzekerd is. Ook moet de leidinggevende de medewerker een negatief signaal g even als de verwachte prestatie niet wordt bereikt met als doel dat de medewerker zijno fhaar gedrag verandert (Bass, 1997).

3.2: Management bij uitzonderingen

Een actief management bij uitzondering gaat deac tieve betrokkenheid en interventie van de leidinggevenden controleren en corrigeren waar nodi g op eventuele afwijkingen van een overeengekomen norm in het netwerk van de niet-leiding gevenden. Een dergelijke betrokkenheid onderstreept de wijze waarop verander managers, het proces van managementinnovatie stimuleren binnen de organisatie (Vaccaro et al., 2 010). Ook spoort een actieve leidinggevende het foutenrisico open te komen bij voor keuraleerder in actie voordat fouten zich voordoen. Een passieve leidinggevende bekritiseert en onderneemt actie richting de medewerkers alleen als er een ernstig probleem voor doet. De leidinggevende bestraft de verantwoordelijke medewerker (Bass, 1997).

In onderstaande tabel is samenvattend opgenomen; de dimensies van transactioneel leiderschap van leiderschapstijl met daarbij de beschrijving en de verwijzing in de literatuur.

Tabel 2 Leiderschapsstijl; Transactioneel leiderschap

<i>Dimensie</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Verwijzing literatuur</i>
Voorwaardelijke beloning	Voorwaardelijke beloning geeft duidelijkheid en specificeert wat er wordt verwacht van de medewerkers van de organisatie en daarnaast het waarderen van de doelen en stellen van de doeltellingen en de beloning die volgt na het volbrengen van een volgend deprestatie. Een leidinggevend motiveert een medewerker ook door te bepalen welke beloning tegenover een prestatie staat.	- Bass, 1997 - Vaccaro et al., 2010
Management bij uitzonderingen	Een passief en actief management bij uitzonderingen gaat de actieve betrokkenheid en interventie van de leidinggevenden controleren en corrigeren waar nodig. Betrokkenheid stimuleert het proces van managementinnovatie binnen de organisatie.	- Bass, 1997 - Vaccaro et al., 2010

2.4 Structuuraspecten van leiderschap

Leidinggeven betekent meer dan alleen een eigenschap. Leidinggeven wordt niet alleen gedaan. Het is belangrijk om een prettig bedrijfsklimaat te hanteren en anders te creëren en verschillende leiderschapsstijlen te accepteren. De cultuur binnen een organisatie, leiderschap en samenwerking onderling zijn aspecten die in de alans gebracht moeten worden of zijn bij een bepaalde structuur van een organisatie naast de processen en beheersmiddelen. De basis voor een goede structuur zit al vaak verscholen in het missiestatement en de visie van een organisatie, het bestaansrecht van een organisatie. Dat maakt een organisatie uniek en geeft aan waar men voor staat. Voor medewerkers is een missiestatement en een visie ook te begrijpen en van daaruit worden doelstellingen en activiteiten bepaald en daarnaar geacteerd en beleefd. Demissie en visie zijn belangrijk, maar het is essentieel welke waarden hierbij horen om de missie en visie te vervullen. Met een structuur in een organisatie worden tevens activiteiten verdeeld, zodat er een duidelijke samenhang is die bijdraagt aan het continueren van een organisatie. Naast structuur is de manier waarop een organisatie bestuurd wordt ook van belang om rollen en verantwoordelijkheden te verduidelijken (Keuning et al., 1993). Voor medewerkers moet ook duidelijk zijn wat de samenhang is tussen bedrijfsactiviteiten op zowel tactisch, strategisch en operationeel niveau. Mintzberg (1980) beschrijft in zijn artikel dat de organisatiestructuur de manier is waarop een bedrijf is ingericht, de wijze waarop een organisatie haar taken verdeelt en vervolgens weer aan elkaar plakt. Wat begint bij een topdown benadering en eindigt bij een bottom up benadering. Ook de manier hoe doelen bereikt worden en op welke manier deze bereikt worden speelt hierbij een rol. Vanuit de structuur van de organisatie hebben de leidinggevers den op verschillende niveaus de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de organisatiestructuur. Mintzberg (2006) noemt

een aantal ontwerpparadigma's van de organisatie, waaronder centralisatie/decentralisatie en mate van formalisatie. Bij een leiderschap waarbij de structuur centraal is ingericht, worden de besluiten genomen op één centraal punt, vaak het hoofdkantoor. De informatie en de ideeën worden topdown binnen de organisatie doorgespeeld, een verticale dimensie, waarbij dit omschreven kan worden als de mate waarin men controle heeft over de eigen taken (Lawrence et al., 1967). Bij een leiderschap waarbij de structuur decentraal is ingericht, worden de besluiten toegewezen op een ander, vaak lager, niveau binnen de organisatie. Vaak wordt hier meer vrijheid en flexibiliteit gegeven en meer zelfstandigheid aan het betreffende niveau. Hier is dan ook sprake van een meer bottom-up situatie. Tevens is er sprake van een horizontale dimensie, waarbij de variatie van de taken en handelingen op hetzelfde horizontale niveau ligt. Één van de gevolgen van horizontale specialisatie is de gedrevenheid en de specialisatie in de betreffende taken of werkzaamheden. Hierdoor kunnen medewerkers efficiënter werken en wordt tijd en geld bespaard (Lawrence et al., 1967). Bij een leiderschapsstructuur waarbij sprake is van formalisatie ligt het leiderschap en de daarbij horende macht bij het centrale punt. Er wordt gehandeld vanuit de processen, functiebeschrijvingen, regels en procedures. Deze processen, regels, instructies en bijbehorende communicatie zijn opgeschreven (Mintzberg, 1979).

2.4.1 Horizontale integratie

Mintzberg (2006) noemt een aantal ontwerpparadigma's van een organisatie waaronder decentralisatie om vanuit de structuur van de organisatie de verantwoordelijkheid te hebben voor de uitvoering van de organisatiestructuur. Mintzberg (1979) beschrijft basistypen van horizontale integratie in relatie tot de mate van complexiteit als navolging op Galbraith (1976), namelijk; liaison posities, tijdelijke teams en integrerende managers. Mintzberg (1979) beschrijft twee hoofdvormen op basis waarvan afdelingen gestructureerd kunnen worden, namelijk functionele en marktgerichte groepering. De overgebleven interdependenties vinden op een aantal manieren plaats. Deze manieren zijn; een hiërarchische structuur, een lijn-en-stafstructuur, een liaison overlaystructuur en een matrixstructuur. De coördinatievorm van horizontale integratie zijn vooral van toepassing op kleine afdelingen. De matrixstructuur is bij uitstek geschikt voor de ontwikkeling van nieuwe activiteiten. Onder verticale integratie beschrijft Mintzberg (1979) de mate waarin de beslissingsbevoegdheid is gedelegeerd. En Mintzberg (1979) omschrijft centralisatie als de macht van beslissingsbevoegdheid welke bij één individu belegd is. Verticale decentralisatie wijst op het delegeren van de beslissingsbevoegdheid naar medewerkers lager in de

hiërarchie. Mintzberg (1979) noemt een aantal redenen om te decentraliseren aangezien decentralisatie relevant is wanneer de besluiten niet meer door één persoon te nemen zijn. Juist door decentralisatie kan de organisatie snel op acties reageren en stimuleert dit de motivatie bij andere medewerkers, hetgeen weervan groot belang is voor het management.

1. De omvang van de complexiteit van de besluiten vergt decentralisatie
2. De dynamiek en onzekerheid waarmee een organisatie te maken kan hebben
3. Het soort werk, de behoefte van niet-leidinggevenden en leidinggevers

De samenwerking met andere afdelingen zal stabiel en efficiënter zijn en er zal minder onduidelijkheid zijn. De dimensies die als uitgangspunt worden genomen zijn vanuit Mintzberg (1979), Liaison posities, tijdelijke teams, integrerende managers en horizontale verbindingen.

4.1: Liaison posities

Als er binnen een organisatie veel contact nodig is tussen verschillende afdelingen om het werk in de juiste banen te leiden kan een liaisonpositie in het leven geroepen worden en een medewerker op deze positie gezet worden. De communicatie zal dan via de rechtstreekse kanalen lopen. Communicatie wordt regelmatig verkeerd vastgelegd of verkeerd geïnterpreteerd. Deze medewerker heeft al staak om de communicatie tussen de verschillende afdelingen te stroomlijnen. Hierdoor gaan werkzaamheden efficiënter lopen, waardoor tijd en geld scheelt. Een liaisonpositie is een unieke positie welke meewerkt aan het bieden van oplossingen. Deze liaisonpositie is niet een aparte functie en valt formeel onder één van de verschillende afdelingen (Mintzberg, 1979).

4.2: Tijdelijke teams

Het kan voorkomen dat er in een tijdelijke vorm wat opgezet wordt om zodoende de verbindingen en de kortelijnen te hanteren die nodig zijn bij het verrichten van het werk. Er worden binnen een organisatie tijdelijke taakgroepen opgesteld en ingericht. Een voorkomende reden en vorm zijn vergaderingen met verschillende personen, vaak van verschillende afdelingen. Er moet iets uitgezocht worden of een speciale taak moet uitgevoerd worden waarvoor verschillende invalshoeken nodig zijn. Na het uitvoeren of uitzoeken wordt de taakgroep ontbonden, tot dat er weer wat uitgezocht of uitgevoerd moet worden, dan komen wederom verschillende personen bij elkaar. Naast de gerichte taak komt de groep ook bij

elkaar om gemeenschappelijke doelen te bespreken of om tot gemeenschappelijke doelen te komen (Mintzberg, 1979).

4.3; Integrerende managers

Een liaison positie in het leven roepen is één van de mogelijkheden, maar wanneer er meer coördinatie vereist is door onderlinge aanpassing, tijdelijke teams in de vorm van taakgroepen of vergaderingen, dan kan de organisatie de mogelijkheid benutten om een integratiemanager te benoemen. Deze positie van een integratiemanager heeft een formele positie, namelijk een liaison positie met formeel gezag. De integratiemanager heeft slechts zeggenschap over een specifiek onderwerp dat buiten de normale bevoegdheden en zeggenschap valt. De formele macht van de integratiemanager omvat meerdere aspecten van het besluitvormingsproces welke betrekking heeft op meerdere afdelingen. Echter heeft de integratiemanager geen formeel gezag over de werknemers van de betrokken afdelingen in kwestie. Er zijn enkele stadij bij de uitbreiding van de beslissingsbevoegdheid van de integratiemanager, namelijk;

1. De integratiemanager kan de bevoegdheid hebben om de afgeronde besluiten goed te keuren
2. De integratiemanager kan in een eerdere fase deelnemen aan het besluitvormingsproces
3. De integratiemanager kan de controle over het besluitvormingsproces krijgen (Mintzberg, 1979).

4.4; Horizontale verbindingen

Volgens Mintzberg (1979) neemt door horizontale specialisatie de herhaling toe waardoor het mogelijk wordt dat het werk gestandaardiseerd wordt. De medewerker concentreert zich op één taak of opdracht waardoor het leerproces vereenvoudigd is. Bij horizontale taakverruiming voert de medewerker meerdere taken of opdrachten uit in verschillende volgorden waarbij er met regelmaat gerouleerd wordt met collega's om het werk afwisselender te maken. Formele structurele mechanismen geven aan dat een managers beslissingsbevoegdheid positieve betrekking heeft op de ambidexteriteit van de manager, terwijl de formalisering van de taken van een manager geen significante relatie heeft met de ambidexteriteit van deze manager. Met betrekking tot de persoonlijke coördinatiemechanismen is de deelname van een manager in cross-functionele interfaces en de verbinding van een manager, houdt collega's positief tot de ambidexteriteit van deze

manager (Mom et al., 2009). Mom et al (2009) beschrijven dat de resultaten tevens een positief interactie effect heeft tussen de formele, structurele en persoonlijke coördinatiemechanismen op de ambidexteriteit van managers. Litchfield et al (2010) beschrijven hoe vanuit het perspectief kan worden geschaald naar een organisatorische capaciteit welke kan variëren in kracht en karakter. Hoe daarnaast antecedenten gevormd worden op individueel niveau voor het perspectief van een productie op organisatorisch niveau, waarbij het een bruikbaar concept wordt voor het strategisch management om te onderzoeken wat het toevoegt aan de ambidexteriteit binnen een organisatie. Er is tevens sprake van een horizontale dimensie, waarbij de variatie van de taken en handelingen, maar ook van de beslissingsbevoegdheid op hetzelfde horizontale niveau liggen. Één van de gevolgen van horizontale specialisatie is de gedrevenheid van de specialisatie in de betreffende taken of werkzaamheden. Hierdoor kunnen medewerkers efficiënter werken en wordt tijd en geld bespaard (Lawrence et al., 1967).

In onderstaande tabel is samenvattend opgenomen; de dimensies van decentralisatie van leiderschapsstructuur met daarbij de beschrijving en verwijzing in de literatuur.

Tabel 3 Leiderschapsstructuur; Horizontale integratie

<i>Dimensie</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Verwijzing literatuur</i>
Liaisonposities	Een liaisonpositie wordt in het algemeen opgenomen om contact tussen verschillende afdelingen in de juiste banen te leiden en de communicatie via de rechtstreekse kanalen laten lopen. Een liaison positie is een unieke positie welke meewerkt aan het bieden van oplossingen.	- Keuning et al., 1993 - Mintzberg, 1979 - Mom et al., 2009
Tijdelijke teams	Tijdelijke teams of vergaderingen worden opgezet om gezamenlijke doelen te bespreken of te bereiken van uit verschillende invalshoeken.	- Keuning et al., 1993 - Mintzberg, 1979 - Mom et al., 2009
Integrerende managers	De positie van een integratiemanager is een formele positie, namelijk een liaison positie met formeel gezag. Een integratiemanager heeft slechts zeggenschap over een specifiek onderwerp in een tijdelijke situatie.	- Keuning et al., 1993 - Lawrence et al., 1967 - Mintzberg, 1979 - Mom et al., 2009
Horizontale verbindingen	Er is sprake van horizontale verbindingen, waarbij de variatie van de taken en handelingen, maar ook van de beslissingsbevoegdheid op hetzelfde horizontale niveau liggen. Één van de gevolgen van horizontale specialisatie is de gedrevenheid en de specialisatie in de betreffende taken of werkzaamheden. Hierdoor kunnen medewerkers efficiënter werken en wordt tijd en geld bespaard.	- Galbraith, 1976 - Keuning et al., 1993 - Lawrence et al., 1967 - Litchfield et al., 2010 - Mintzberg, 1979 - Mom et al., 2009

2.4.2 Mate van formalisatie

Bij een leiderschapsstructuur waarbij sprake is van formalisatie ligt het leiderschap en de daarbij horende macht bij het centrale punt. Er wordt gehandeld vanuit de processen, functiebeschrijvingen, regels en procedures. Deze processen, regels, instructies en bijbehorende communicatie zijn opgeschreven (Mintzberg, 1979). Één van de aspecten van formalisatie is volgens Mintzberg (1979), gedragsformalisatie, oftewel formalisatie van het gedrag genoemd. Gedragsformalisatie beschrijft de wijze waarop een organisatie het gedrag van haar werknemers voorschrijft en hun vrijheden en flexibiliteit van handelen bepaalt (Blau et al., 1971) (Mintzberg, 1979). Het gedrag kan op een aantal manieren geformaliseerd worden, namelijk doordat de functie zelf en de inhoud van de werkzaamheden goed worden gespecificeerd en daarnaast worden de regels en andere voorwaarden vastgelegd. Hoe de wijze waarop het gedrag geformaliseerd is, het effect op de persoon die het werk uitvoert zal hetzelfde zijn. Daarnaast houdt formalisatie verband met horizontale specialisatie waarbij het meest simpele en eenvoudige werk zich leent voor een hoge mate van formalisatie. Formalisatie wordt ook gebruikt om cliënten een eerlijke behandeling te garanderen zodat iedere cliënt op dezelfde wijze behandeld wordt en het proces op dezelfde wijze afgehandeld wordt. Organisaties die door middel van gedragsformalisatie taken kunnen coördineren worden ook wel bureaucratieën genoemd. Juist doordat de werkzaamheden simpel zijn en hierdoor als zowel horizontaal als verticaal gespecialiseerd routinewerk wordt gezien kunnen hier vermoeidheidsverschijnselen door ontstaan bij werknemers. Dysfunctie waarbij rigide gedrag wordt vertoond door medewerkers waarbij nieuwe ideeën verworpen worden, klanten slechter worden behandeld, meer arbeidsverzuim en een hoger personeelsverloop. Hoe stabiel en routinematig het werk, hoe bureaucratiescher het onderdeel van de organisatie waartoe dit werk behoort (Mintzberg, 1979).

5.1; Gedragsformalisatie

Gedragsformalisatie beschrijft de wijze waarop een organisatie het gedrag van haar werknemers voorschrijft en hun vrijheid en flexibiliteit van handelen bepaalt (Blau et al., 1971) (Mintzberg, 1979). Het gedrag kan op een aantal manieren geformaliseerd worden, namelijk doordat de functie zelf en de inhoud van de werkzaamheden goed worden gespecificeerd en daarnaast worden de regels en andere voorwaarden vastgelegd. Hoe de wijze waarop gedrag geformaliseerd is, het effect op de persoon die het werk uitvoert zal hetzelfde zijn (Mintzberg, 1979). Kubicek et al (1985) beschrijft over formalisering dat dit wijst op de mate waarin handelingen, beslissingen en regels formeel, schriftelijk of

gecomputeriseerd, vastgelegd worden. Kubicek et al (1985) beschrijft dit vanuit drie operationalisering, namelijk;

1. Derolpresatie → Hierbij is gekeken hoe prestaties en het handelen van medewerkers gecontroleerd worden. Hoe frequenter, des te geformaliseerder
2. Regelspecificatie → De werkmethode, testen en controles, communicatie en administratie zijn bekeken waarbij het uitgangspunt is dat geringe autonomie duidt op formalisatie
3. Informatie doorvoer → Des te meer er vastgelegd wordt over de doorvoer van geformaliseerde data, formulieren, vergaderstukken en verslagen, agenda's en memo's, des te geformaliseerder.

In onderstaand tabel is samenvattend opgenomen; de dimensies van de mate van formalisatie van leiderschapsstructuur met daarbij de beschrijvende verwijzing in de literatuur.

Tabel 4 Leiderschapsstructuur; Mate van formalisatie

<i>Dimensie</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Verwijzing literatuur</i>
Gedragsformalisatie	Gedragsformalisatie beschrijft de wijze waarop een organisatie het gedrag van haar werknemers voorschrijft en hun vrijheid en flexibiliteit van handelen bepaalt. Dit gedrag wordt vastgelegd in een functie- en taakomschrijving waar tevens verwezen wordt naar de algemene regels binnen een organisatie.	- Kubicek et al, 1985 - Mintzberg, 1979

2.5 EQ-aspecten van leiderschap

Emotionele intelligentie (EQ) heeft de afgelopen jaren meer bekendheid gekregen. Waar eerder het succes en de kwaliteiten van managers werd toegeschreven aan intelligentiequotiënt (IQ) en vaak ook aan ervaring, zijn dat niet altijd de meest doorslaggevende kwaliteiten. Goleman (1995) omschrijft EQ als de kwaliteit om de emoties van jezelf en die van en in anderen te herkennen, en om vervolgens deze emoties op een meest efficiënte wijze in te zetten. Het gedachtegoed rond EQ is om erachter te komen welke mensen emotioneel het best zijn toegerust om zowel maatschappelijk succes te bewerkstelligen als een voorbeeldfunctie te vervullen. Bij personeelsselecties worden EQ-testen dan ook nog steeds gebruikt, waarbij niet alleen kennis, maar ook empathie belangrijk is voor het succesvol functioneren in een organisatie. EQ-voorvechters geven aan dat iemand met een hoog EQ empathischer is en daarom succesvoller is (Cooper et al., 1997). Met een

goed ontwikkelde EQ kun je dan ook ver komen naast je zakelijke leven, in je persoonlijke leven, waarbij EQ een bijdrage levert aan plezierig e, soepelere en harmonieuze relaties in werk en privé, zelfvertrouwen en persoonlijk uitstraling wordt verhoogd en uiteindelijk het realiseren van wensen. Een aantal aspecten die belangrijk zijn;

1. Het aanzetten tot het tot uiting brengen van je gevoelens het verkennen van je eigen communicatiestijl
2. Empathie; Aandacht voor gevoelens van anderen, aansluiting bij anderen wordt eerder bereikt als je zelfdevaardigheid van empathie beheerst
3. Non-verbale communicatie; Non-verbale communicatie en gedrag is van belang bij het op één lijn krijgen van emoties, intenties en gedragen bij het neerzetten van jezelf
4. Conflicthantering; Je moet inzicht in emoties hebben en waarbij het van belang is inzicht te hebben en te krijgen hoe emoties en gevoelens geremd en gestimuleerd kunnen worden bij mensen in situaties.

De EQ-aspecten van een leidinggevende heeft invloed op de competenties en stemming van werknemers. Er zijn diverse leiderschapsstijlen waarbij het voor leidinggevend van belang is vaardig te worden in het herkennen en reguleren van de eigen emoties en die van de niet-leidinggevend (Remmerswaal, 1999). Goleman (1995) beschrijft dat EQ en intelligentiequotiënt IQ afzonderlijke bekwaamheden zijn. Mensen met een hoog IQ, maar met een laag EQ zijn vrij zeldzaam ondanks de stereotypen. Ook in zijn boek 'het nieuwe leiderschap' (2008) als in zijn boek uit 1995 onderscheidt Goleman vier groepen, oftewel domeinen. Zelfinzicht en zelfmanagement worden ook wel persoonlijke competenties genoemd. Deze competenties liggen meer op het psychologische vlak om eerst te kijken hoe je met jezelf om moet gaan. De twee andere competenties, sociaal bewustzijn en relatiemanagement vormen de sociale competenties. Met deze sociale competenties wordt meer gekeken naar je relaties, zoals die van jou als leidinggevende met de medewerkers. Sociaal bewustzijn wil meer zeggen over het inlevingsvermogen en competenties van relatiemanagement zoals inspiratie, samenwerken, werken in een team en anderen ontwikkelen. Dit onderzoek focust zich vanuit leiderschaps-EQ op de aspecten; sociaal bewustzijn en relatiemanagement, gezien de relevantie van gebrek hoe deze leiderschaps(EQ)aspecten van invloed zijn op intern ondernemerschap.

2.5.1 Sociaal bewustzijn

Sociaal bewustzijn bepaalt hoe we omgaan met relaties. Twee dimensies die sociaal bewustzijn ondersteunen zijn empathie en sociale vaardigheden (Goleman, 1998).

6.1; Empathie

Goleman (1998) heeft de dimensie empathie uitgebreid beschreven als het bewust zijn van andermans gevoelens, behoeften en zorgen. Deze dimensie is voornamelijk gebaseerd op Goleman (1998). Goleman (1998) onderbouwt empathie met een aantal vaardigheden, namelijk;

1. Begrip hebben voor anderen; Als leidinggevende, maar ook als niet-leidinggevende zul je andermans gevoelens en perspectieven aan moeten voelen. Daarnaast moet je belangstelling tonen en hebben voor andermans zorgen. Volgens Goleman (1998) moeten mensen met deze vaardigheid goed naar emoties van anderen luisteren en alert zijn op aanwijzingen. Ook begrijpen voor de situatie waarin de ander zich bevindt en hulp bieden wat aansluit op de behoeften en gevoelens van de ander
2. Klantgerichtheid; De medewerker moet de behoeften van de klant herkennen en daarop anticiperen waar nodig. Volgens Goleman (1998) moeten mensen met deze vaardigheid luisteren naar de klant en van daaruit de behoefte van de klant begrijpen en de producten en diensten daarom afstemmen om uiteindelijk de tevredenheid en loyaliteit van de klant te bevorderen
3. Anderen ontwikkelen; Als leidinggevende, maar ook als niet-leidinggevende zul je moeten aanvoelen wat de kwaliteiten van de ander zijn en deze kwaliteiten, maar ook minder sterke punten helpen ontwikkelen en waar nodig versterken. Volgens Goleman (1998) moeten mensen met deze vaardigheid de sterke en zwakke eigenschappen herkennen en de ontwikkelde eigenschappen belonen. Daarnaast moeten mensen anderen begeleiden, advies en feedback geven en taken en opdragen die een uitdaging zijn (Basset al., 1994, Vaccaro et al., 2010)
4. Benutten van diversiteit; Als leidinggevende de mogelijkheid cultiveren door uiteenlopende mensen in één team of afdeling samen te laten werken. Volgens Goleman (1998) waarderen en accepteren mensen met deze vaardigheid andere mensen met verschillende achtergronden. Het begrip voor andere achtergronden is breder en het bewustzijn van de verschillen is aanwezig waardoor diversiteit als een kans gezien wordt

5. Politiek bewustzijn; Mensen herkende emotionele stromingen binnen een groep of afdeling en de bijbehorende machtsrelatie en positie. Goleman (1998) beschrijft dat mensen met deze vaardigheid de belangrijkste machtsrelaties voor hen kennen en weten wat hun klanten, afnemers en concurrenten nodig hebben om een standpunt in te nemen. Deze mensen hebben goed inzicht in essentie van sociale netwerken en hebben een goed oog voor de realiteit van zowel binnen als buiten de organisatie.

6.2; Sociale vaardigheden

Goleman (1998) heeft de dimensie sociale vaardigheid en ook uitgebreid beschreven als het in staat zijn de gewenste reactie bij anderen op te wekken. Goleman (1998) onderbouwt sociale vaardigheden met een aantal vaardigheden, namelijk;

1. Invloed; Zowel leidinggevers als niet-leidinggevers hanteren een effectieve overredingstactiek. Volgens Goleman (1998) bezitten mensen met deze vaardigheid het vermogen om anderen te overreden. Zij stemmen hun presentatie af op hetgeen de andere aantrekkelijk vindt. Hierbij worden complexe strategieën gebruikt om zo snel mogelijk steun te overtuigen.
2. Communicatie; Medewerkers zenden duidelijke en overtuigende boodschappen over. Volgens Goleman (1998) zijn mensen met deze vaardigheid goed in het geven en gebruiken van emotionele signalen om nog beter hun boodschap af te geven. Lastige situaties pakken zij goed aan door goed te luisteren en te streven naar wederzijds begrip niet alleen te streven naar goed nieuws, maar ook naar slecht nieuws.
3. Leiderschap; Leidinggevers inspireren en leiden groepen en individuele mensen. Goleman (1998) beschrijft dat leidinggevers een gemeenschappelijke visie en taak beschrijven en weten anderen met zich mee te krijgen. Medewerkers treden naar voren om leiding te geven, ongeacht de daadwerkelijke leidinggevende functie of niet, maar geven leiding door zelf het voorbeeld te geven (Vacaro et al., 2010).
4. Veranderingsgezindheid; Volgens Goleman (1998) onderskennen mensen met deze vaardigheid de noodzaak van veranderingen en proberen hindernissen weg te nemen door gevestigde kaders duidelijk te stellen. Deze mensen stellen dat veranderingen noodzakelijk zijn en bepleiten veranderingen dan ook waarbij aangegeven wordt wat van anderen mensen verwacht wordt waardoor ze anders nader zich krijgen.
5. Banden smeden; Zowel leidinggevers als niet-leidinggevers koesteren relaties. Mensen met deze vaardigheid bouwen informele netwerken op en onderhouden ze.

volgens Goleman (1998). Daarnaast streven ze naar relaties die voor beide partijen voordelig zijn wat uitkomt op persoonlijke vriendschappen

6. Samen- en meewerken; Mensen werken samen met anderen om gezamenlijke doelen te bereiken. Goleman (1998) beschrijft dat mensen met deze vaardigheid de balans weten te vinden tussen onderlinge relaties en de uitdaging te voeren taak door met andere mensen samen te werken en regelmatig overleg te hebben over plannen, informatie en ondersteunende middelen. Zij stimuleren de vriendelijke en behulpzame sfeer om onderzoek naar samenwerking
7. Teamcapaciteiten; Medewerkers creëren in het werk een groepssynergie om collectieve doelen te bereiken. Goleman (1998) beschrijft dat mensen met deze vaardigheden het voorbeeld geven van teamkwaliteiten op het gebied van respect, behulpzaamheid en samenwerking door alle teamleden te bewegen tot enthousiaste participatie en te werken aan de identiteit van het team en de afdeling of organisatie. Daarnaast wordt de groep beschermd met in het achterhoofd de reputatie en de successen waar alle teamleden aan meewerken.

In onderstaande tabel is samenvattend opgenomen; de dimensies van sociaal bewustzijn van van leiderschaps-EQ met daarbij de beschrijvingen die verwijzen in de literatuur.

Tabel 5 Leiderschaps-EQ; Sociaal bewustzijn

<i>Dimensie</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Verwijzing literatuur</i>
Empathie	Empathie is het bewustzijn van andermans gevoelens, behoeften en zorgen en wordt onderbouwd door een aantal vaardigheden, zoals; Begrip hebben voor anderen, klantgerichtheid, anderen ontwikkelen, benutten van diversiteit en politiek bewustzijn.	<ul style="list-style-type: none"> - Bassetal.,1994 - Covey,2010 - Goleman,1998 - Goleman,2004 - Maslow,2010 - Vaccaroetal.,2010
Sociale vaardigheden	Sociale vaardigheden is het instaat zijn de gewenste reactie bij anderen op te wekken met de onderbouwing van een aantal vaardigheden, zoals; het hebben van invloed, communicatie, leiderschap, veranderingsgezindheid, banden smeden, samen- en meewerken en teamcapaciteiten.	<ul style="list-style-type: none"> - Goleman,1998 - Quinn,2003 - Vaccaroetal.,2010

2.5.2 Relatiemanagement

Goleman (1979) beschrijft enkele competenties van relatief management, namelijk; inspiratie, invloed en anderen helpen in hun ontwikkeling. Als we eerst inzicht in onszelf hebben, dan kunnen we vervolgens ook emoties in de ander herkennen en overgaan tot actie. Actie bij onszelf komt eerst en vervolgens komt de actie bij een ander, ook wel relatief management genoemd.

7.1: Inspiratie

Doort te motiveren en door leiding te geven vanuit een visie welke mensen aanspreektraken mensen geïnspireerd en enthousiast (Goleman, 1979). Inspiratie betekent voor niet-leidinggevendeneen uitdaging, waarbij het bevordert en van de teamgeesten het aanmoedigen daarvan om voor de toekomst een inspirerende motivatie aantrekkelijk te behouden. Ook het geven van een betekenis aan een taak of een opdracht en de niet-leidinggevendend daarin te laten groeien is van belang. Inspiratie draagt bij aan de intrinsieke motivatie van niet-leidinggevendene, waarbij een krachtige drive aanwezig is om op een creatieve manier veranderingen in bestuurlijke processen en de praktijk, aan te pakken (Vaccaro et al., 2010). Inspiratie en inspirerende motivatie bij niet-leidinggevendene begint vaak bij inspirerende en effectieve leiders, inspirerende effectieve leiders die hun kracht gebruiken en waarbij ze hun macht niet nodig hebben. Volgens Offerhaus (2001) bestaat de persoonlijke kracht van een effectieve leider uit drie delen, namelijk; zijn actieve doe-kracht, zijn mentale denkkrachten zijn emotionele gevoelkracht. Niet alleen kracht, maar effectiviteit van leiderschap is belangrijk. Effectiviteit heeft te maken met het vinden van een balans in het sturen op productie en het sturen op productiecapaciteit, hetgeen je hebben wilt en de zaken waarmee je de doelstelling kunt bereiken. Volgens Covey (2010) bestaat een eigenschap uit de aspecten; kennis, vaardigheden en motivatie. Covey (2010) omschrijft motivatie als de wil om iets te bereiken en de bereidheid om daar energie in te stoppen. Het uitgangspunt van Maslow (1950) is dat de motivatie die mensen uit hun werk halen, pas aan de orde komt als aan alle andere vormen van motivatie is voldaan, zoals de primaire levensbehoeften. Als de behoeften op een lager niveau voldaan zijn kan er motivatie ontstaan om aan de behoeften van een hoger niveau toe te komen. Inspiratie heb je benodigd om te resteren en wanneer je een goede prestatie wilt leveren. Inspiratie kan onverwachts komen, waardoor je verrast bent, maar inspiratie kan wel een creatieve wending krijgen waardoor je overtuigd bent van een bepaalde beslissing. Medewerkers krijgen plezier en zijn non-vermoedbaar en kunnen in een korte periode veel werk neerzetten en succes boeken, het gaat vanzelf waarde voor er een euforie-stemming is en een

gevoel en zekerheid dat wat er gedaan wordt, niet v
Goleman (2004) beschrijft dat motivatie een passie is om te werken voor redenen die verder
gaan dan geld en status en het behalen van de doele
n met veel energie wat begint bij de
leidinggevende.

7.2; Invloed

De ideale invloed vertegenwoordigt de mate waarin l
eiders worden bewonderd, gerespecteerd
en vertrouwd. Deze dimensie omvat charismatisch ged
rag van leidinggevenen waardoor
niet-leidinggevenen zich identificeren met de leid
inggevende als leider, waarbij een gevoel
van intrinsieke motivatie wordt bevorderd om de doe
len te bereiken. Door middel van de
ideale invloed kunnen transformationele leiders, ma
nagementinnovatie stimuleren. Door het
delen van het risico van acties met niet-leidinggev
enden worden bestaande
managementprocessen, in de praktijk gebracht en waa
r nodig gestructureerd. Juist om
eventuele complexiteit te verminderen door meerdere
mensen om je heen te krijgen, waarbij
innovatie, zowel beheer als de uitoefening verder o
ndersteund worden (Vaccaro et al., 2010).
Als leidinggevende kun je niet-leidinggevenen niet
altijd direct motiveren, maar als
leidinggevende heb je wel degelijk invloed. Om als
leidinggevende bewonderd, gerespecteerd
en vertrouwd te zijn, betekent het dat de leidingge
vende moet weten wat de niet-
leidinggevenen individueel, en als team nodig hebb
en. De leidinggevende zal daarop in
moeten spelen dooreen bepaald rol aannemen en
indierol zal de leidinggeveneden niet-
leidinggevende met zich mee krijgen. Daarnaast word
t verwacht dat de leidinggevende
flexibel is en bereid is om te vernieuwen en te ver
anderen en tegelijk de balans te vinden in
het beheersen van de interne en de externe werkproc
essen (Quinn, 2003). Quinn (2003) vindt
tevens dat we eerst bij onszelf moeten beginnen. Wi
e anderen wil helpen om te groeien in
zelfbeschikking, betekenis, competenties en invloed
, moet eerst kijken hoe je als
leidinggevende zelf acteert op deze gebieden.

7.3; Anderen ontwikkelen

Anderen helpen hun talenten te ontwikkelen door hen
te begeleiden en feedback te geven
(Goleman, 1979). Het potentieel van de niet-leiding
gevenen wordt ontwikkeld door het
volgen en nastreven van hun individuele behoeften,
evenals het creëren van ontwikkeling tot
leren in een omgeving die ondersteunend is in ontwi
kkelingen groei (Vaccaro et al., 2010).
Transformationele leiders besteden veel aandacht aa
n de wensen en behoeften tot groei van de
niet-leidinggevenen door als coach of als mentor o
p te treden. Hierdoor worden niet-

leidinggevers worden geholpen met ontwikkeling om prestaties te leveren en succes te boeken. Nieuwe groeimogelijkheden voor niet-leidinggevers worden gecreëerd in samenhang met een ondersteunend werkklimaat. Verschillen tussen de leidinggevende en de niet-leidinggevende worden enkel gezien door de leidinggevende die hierop zijn of haar gedrag aanpast. Er wordt verwacht dat de leidinggevende zich zoveel mogelijk op de werkvloer bevindt en oprecht aandacht geeft aan de persoonlijke situatie van de niet-leidinggevende en zich verdiept in de persoonlijke situatie van de niet-leidinggevende, waarbij de niet-leidinggevende wordt gezien als een individu. De leidinggevende luistert actief, geeft waar nodig feedback en gaat over tot actie zodat de niet-leidinggevende zich verder kan ontwikkelen. De leidinggevende ondersteunt en monitort de ontwikkeling en stimuleert en moedigt aan om initiatieven te nemen zonder dat de niet-leidinggevende dat direct in de gaten heeft (Bass et al., 1994 en Den Harto et al., 1997).

In onderstaande tabel is samenvattend opgenomen; de dimensies van relatie management van leiderschaps-EQ met daarbij de beschrijving en de verwijzing in de literatuur.

Tabel 6 Leiderschaps-EQ: Relatiemanagement

<i>Dimensie</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Verwijzing literatuur</i>
Inspiratie	Doortemotiveren en door leidinggevers vanuit een visie welke mensen aanspreekt raken mensen geïnspireerd en enthousiast. Inspiratie draagt bij aan de intrinsieke motivatie van medewerkers, waarbij een krachtige drive aanwezig is om op een creatieve manier veranderingen in bestuurlijke processen en de praktijk aan te pakken.	<ul style="list-style-type: none"> - Covey, 2010 - Goleman, 2004 - Lautenbach, 2011 - Maslow, 1950 - Offerhaus, 2001 - Vaccaro et al., 2010
Invloed	De ideale invloed vertegenwoordigt de mate waarin leiders worden bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd. De leidinggevers vertonen charismatisch gedrag waardoor medewerkers zich identificeren met de leidinggevers als leider, waarbij een gevoel van intrinsieke motivatie wordt bevorderd om doelen te bereiken.	<ul style="list-style-type: none"> - Quinn, 2003 - Vaccaro et al., 2010
Anderen ontwikkelen	Leidinggevers helpen anderen hun talenten te ontwikkelen door hen te begeleiden en feedback te geven. Medewerkers volgen en streven hun individuele behoeften na om hun potentieel te ontwikkelen. Voor medewerkers worden groeimogelijkheden gecreëerd en een ondersteunend werkklimaat en worden	<ul style="list-style-type: none"> - Bass et al., 1994 - Den Harto et al., 1997 - Vaccaro et al., 2010

	initiatieven aangemoedigd.	
--	----------------------------	--

2.6 Propositions

Op basis van het literatuuronderzoek en het onderzoek, zijn de volgende zes proposities opgesteld.

1.

Transformationele leiders bereiken een inspirerende motivatie en een ideale invloed bij medewerkers welke betekenis en uitdaging biedt voor de medewerkers waarbij de teamgeest wordt bevorderd en kennis wordt gecreëerd en wordt aangemoedigd door de leidinggevenden omdat voor de toekomst aantrekkelijk te behouden. Door charismatisch gedrag van de leider wordt het gedrag van de medewerkers meer initiatief rijk gedragen tonen medewerkers meer verantwoordelijkheid. Juist door de invloed die de transformationele leider heeft door charismatisch gedrag wordt de leider bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd en motiveert dit de medewerkers om te zoeken naar nieuwe manieren om dingen te doen en het stimuleren van desynergie in een team (Vaccaro et al., 2010, Covey, 2010).

Transformationele leidinggevenden moedigen medewerkers aan om de vooroordelen weg te nemen en om creatief te zijn en kennis te creëren. Doordat medewerkers creatief zijn wordt ook de effectiviteit van het management in de praktijk betrokken om innovatief te denken en om vanuit verschillende invalshoeken het werk te beschouwen (Vaccaro et al., 2010, Bass et al., 1994).

Transformationele leidinggevenden wegen per medewerker af waarin de mate van het potentieel van de medewerker wordt ontwikkeld door het volgen en nastreven van hun individuele behoeften evenals het creëren van ontwikkelingsomgevingen tot leren en een ondersteunende omgeving het creëren en benutten van kansen. Dus transformationeel leiderschap bevordert bewust de persoonlijke ontwikkelingen en leren van medewerkers (Vaccaro et al., 2010, Bass, 1994, Den Harto et al., 1997).

De propositie is:

Een transformationele leiderschapsstijl van het business unit management beïnvloedt het intern ondernemerschap van de business unit medewerkers positief.

2.

Transactioneel leiderschap doet zich voor wanneer een persoon het initiatief neemt om in contact te komen met anderen met het oog op een uitwisseling van waardevolle zaken. Medewerkers worden gemotiveerd door voorwaarden, beloning, maar ook door bestraffing, waarbij de medewerkers moeten doen wat hun leidinggevende hun opdraagt (Bass, 1997, Vaccaro et al., 2010). De angst om risico's te nemen om in het creëren en benutten van kansen (Birkinshaw, 2003, Hitt, 2006, Kuratko, 2006).

Transactionele leidinggevers brengen geen langdurige verbintenissen met medewerkers tot stand. Transactionele leidinggevers richten zich op de taak die uitgevoerd moet worden en minder op de mens om juist alles uit zichzelf te halen (Vaccaro et al., 2010). Juist hierdoor zijn medewerkers minder gemotiveerd om zelf initiatieven te tonen, creatief te zijn en geïnspireerd aan de doelen van de organisatie en zichzelf te werken waardoor het commercialiseren van nieuwe kansen niet aanwezig is (Birkinshaw, 2003, Hofstede, 1991, Porter et al., 1992).

Transactionele leiders verhelderen de taak die goed meetbaar gemaakt kunnen worden en bij werk dat meer routinematig van aard is, die de medewerkers moeten vervullen om gewenste resultaten te behalen (Vaccaro et al., 2010). Medewerkers zijn daarentegen angstig om verder te denken dan de huidige functiebeschrijving waarbij het creatieve proces om te zoeken naar kansen niet genomen wordt (Birkinshaw, 2003, Ferreira, 2001, Hitt et al., 2006, Kuratko, 2006).

De propositie is:

Een transactionele leiderschapsstijl van het business unit management beïnvloedt het intern ondernemerschap van de business unit medewerkers negatief.

3.

Bij horizontale integratie binneneen organisatie kunnen liaisonposities in het leven geroepen worden evenals een integratiemanager waarbij het contact en de communicatie tussen de verschillende afdelingen in de juiste banen geleid wordt. Ook wordt een formele positie ingevuld hierdoor (Mintzberg, 1979, Keuning et al., 1993). Communicatie versterkt de basiskrachten om de behoeften in de samenwerking van de verschillende mensen bijeen te

brengen en per medewerker zijn of haar eigen kracht in te zetten, ook in het kader van ontwikkelingen uitdagingen om kennis te creëren (Porter, 1992, Birkinshaw, 2003, Kuratko, 2006).

Bij horizontale integratie worden tijdelijke teams of vergaderingen opgezet om gezamenlijke doelen te bespreken of te bereiken vanuit verschillende invalshoeken (Mintzberg, 1979). Er wordt werk uit handen genomen zodat de medewerkers de focus goed op het te verrichten werk kunnen leggen en door de tijdelijke teams worden korte lijnen gelegd wat de medewerker stimuleert om zijn of haar werk kwalitatief goed af te leveren, door creatief te zijn, het creëren van kansen en het commercialiseren van kansen (Birkinshaw, 2003, Hofstede, 1991, Mintzberg et al., 1992, Jansen et al., 2009).

Bij horizontale integratie is er bij horizontale verbindingen de variatie van de taken en handelingen, maar ook van de beslissingsbevoegdheid op hetzelfde horizontale niveau. Één van de gevolgen van horizontale integratie is de generalisatie en de specialisatie in de betreffende taken of werkzaamheden waardoor medewerkers efficiënter, creatiever en met meer enthousiasme kunnen werken en waar tijd en geld bespaard wordt (Mintzberg, 1979, Momen et al., 2009, Galbraith, 1976). Ook werken medewerkers met meer inspiratie waardoor kansen gezien en benut worden en door de organisatie ondersteund wordt (Birkinshaw, 2003, Ferreira, 2001, Hornsby, 2008, Ireland et al., 2007, Kuratko, 2006).

De propositie is:

Een leiderschapsstructuur binnen een organisatie met een horizontale integratie beïnvloedt het ondernemerschap van de business unit medewerkers positief.

4.

Bij een leiderschapsstructuur waarbij sprake is van een hoge mate van formalisatie en lichte leiderschap en daarbij horende macht bij het centrale punten wordt behandeld vanuit de processen, functiebeschrijvingen, regels en procedures welke strak door de medewerkers opgevolgd worden (Kubicek et al., 1985, Mintzberg, 1979). Hierdoor wordt geen creativiteit van medewerkers verwacht en werken medewerkers routinematig.

Organisaties die door middel van gedragsformalisatie taken kunnen coördineren worden ook wel bureaucratieën genoemd. Werkzaamheden zijn simpel en geroutineerd waardoor vermoeidheidsverschijnselen ontstaan bij medewerkers. Hierdoor ontstaat dysfunctie waarbij

rigide gedrag wordt vertoond door medewerkers (Kubicek et al., 1985, Mintzberg, 1979). Medewerkers zijn angstig om verdere denkdenkanden hun functie voorschrijft. Hierdoor worden kansen niet gecreëerd, maar ook niet benut (Birkinshaw, 2003, Ferreira, 2002, Hitt et al., 2006, Kuratko, 2006).

De propositie is:

Een leiderschapsstructuur met een hoge mate van formalisatie binnen een organisatie beïnvloedt het intern ondernemerschap van de business unit medewerkers negatief.

5.

Leidinggevers met een sociaal bewustzijn als EQ-leiderschapsaspect hebben begrip voor anderen, zijn klantgericht, helpen medewerkers zich te ontwikkelen en creatief en initiatiefrijke te zijn, benutten diversiteit en zijn politiek bewust (Goleman, 1998, Goleman, 2004, Covey 2010).

Leidinggevers met een sociaal bewustzijn als EQ-leiderschapsaspect hebben tevens invloed, gebruiken een communicatie om een overtuigende boodschap over te brengen, inspireren en leiden groepen en individuele mensen en krijgen deze mensen ook met zich mee hierin, zijn veranderingsgezind, koesteren relaties, werken met anderen om gezamenlijke doelen te bereiken vanuit een groepssynergie (Goleman, 1998, Quinn, 2003, Vaccaro et al., 2010). Juist door leidinggevers met een sociaal bewustzijn stimuleert de leidinggever de medewerker om nog creatiever te zijn, doorzettingsvermogen te tonen en initiatiefrijke te zijn zodat medewerkers geïnspireerd zijn om gericht op de ontwikkeling van nieuwe activiteiten te zijn zodat medewerkers zelf, maar ook de organisatie haar doelen kan realiseren (Hitt et al., 2006, Birkinshaw, 2003, Ferreira, 2001).

Er wordt gekeken naar relaties, zoals die van de leidinggever met de medewerker en de leidinggever heeft inlevingsvermogen waardoor de leidinggever de medewerker beter begrijpt en kan begeleiden en ontwikkelen waar nodig in de creativiteit, initiatiefrijke gedrag en doorzettingsvermogen van de medewerker (Goleman, 1998, Vaccaro et al., 2010).

De propositie is:

Een sociaal bewustzijn als EQ-leiderschapsaspect van het business unit management beïnvloedt het intern ondernemerschap van de business unit medewerkers positief.

6.

Leidinggevend en met relatiemanagement als EQ-leiderschapsaspect motiveren en geven leiding vanuit een visie waardoor mensen geïnspireerd en enthousiast worden. Inspiratie draagt bij aan de intrinsieke motivatie van medewerkers, waarbij een krachtige drive aanwezig is dat medewerkers op een creatieve manier veranderingen in bestuurlijke processen en de praktijk aan te pakken en hierdoor kansen creëren en benutten (Birkinshaw, 2003, Covey, 2010, Goleman, 2004).

Leidinggevend en met relatiemanagement als EQ-leiderschapsaspect tonen inspirerend en invloedrijk gedrag waardoor medewerkers zich identificeren met de leidinggevende als leider, waarbij een gevoel van intrinsieke motivatie wordt bevorderd om doelen te bereiken (Quinn, 2003, Vaccaro et al., 2010). De leidinggevende zal eerst helderheid moeten hebben over de aspecten, zelfbeschikking, betekenis, competenties en invloed, alvorens de leidinggevende een medewerker kan helpen om deze aspecten te beheersen en hierin te groeien. Medewerkers groeien vervolgens in het creatieve proces van ontwikkeling waardoor zij initiatiefrijk handelen en geïnspireerd werken (Hitt et al., 2006, Birkinshaw, 2003).

Leidinggevend en met relatiemanagement als EQ-leiderschapsaspect helpen anderen hun talenten te ontwikkelen door hen te begeleiden en feedback te geven. Het potentieel van de medewerkers wordt ontwikkeld door het volgen en nastreven van hun individuele behoeften, evenals het creëren van ontwikkelingsmomenten en een ondersteunend werkklimaat (Bass et al., 1994, Den Harto et al., 1997).

Leidinggevend en met relatiemanagement als EQ-leiderschapsaspect helpen medewerkers vertrouwen op te bouwen in het werk wat zij verrichten. De leidinggevende straft de medewerker niet gelijk als er een fout wordt gemaakt. Zulke tolerantie voor ambigüiteiten het maken van fouten is bevorderlijk voor de ontwikkeling van medewerkers en het nemen van risico's om creatief te zijn (Bass et al., 1994, Vaccaro et al., 2010).

De propositie is:

Het relatiemanagement als EQ-leiderschapsaspect van het business unit management beïnvloedt het intern ondernemerschap van de business unit medewerkers positief.

2.7 Conclusie

In dit hoofdstuk is de te verklarende variabele 'intern ondernemerschap' vanuit de literatuur opgebouwd evenals de verklarende variabele 'leiderschap' welke is opgesplitst in drie kernaspecten, namelijk; stijl, structuren en EQ. Het literatuuronderzoek is ten eerste gericht op de theoretische conceptualisatie van de begrippen van het conceptuele model en ten tweede op het ontwikkelen van de zes proposities hoe leiderschapsaspecten van invloed zijn op intern ondernemerschap. Het volgende hoofdstuk beschrijft de theoretische achtergrond van dit onderzoek.

Hoofdstuk 3 Methodologie

3.1 Introductie

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksstrategie en opzet in zowel theoretisch als praktisch opzicht. De organisatie waar het onderzoek plaatsvindt wordt beschreven evenals de unit of analysis, namelijk de business units.

3.2 Onderzoeksstrategie

De doelstelling van dit onderzoek is om inzichten te verkrijgen, zowel conceptueel als empirisch, hoe en waarom verschillende kernaspecten van leiderschap van invloed zijn op het intern ondernemerschap van medewerkers binnen verschillende business units. De inzichten en ervaringen uit dit onderzoek bij diverse business units, kunnen nieuwe inzichten mogelijk maken bij alle business units binnen Rabobank Utrecht.

Aangezien dit onderzoek is verricht onder zowel niet-leidinggevend als leidinggevend en de inzichten uit dit onderzoek tevens betrekking hebben op het functioneren van de niet-leidinggevend als leidinggevend, worden beide beschouwd als de doelgroep voor dit onderzoek. In de centrale onderzoeksvraag is het begrip 'beïnvloeden' opgenomen. Dit begrip is vrij breed interpreteerbaar en kan verdeeld worden in positief als negatief. Het begrip 'beïnvloeden' kan tevens geïnterpreteerd worden als het leveren van een bijdrage. Hiermee wordt bedoeld dat leiderschapsaspecten een bijdrage leveren aan intern ondernemerschap. Dit onderzoek richt zich op het verkrijgen van inzicht in het doen van aanbevelingen waarmee leidinggevend binnen de verschillende business units, de leiderschapsaspecten optimaal kunnen benutten.

3.2.1 Kwalitatief onderzoek

De onderzoeksvraag vormt de basis voor literatuuronderzoek welke uitgevoerd wordt om een conceptueel model te ontwikkelen en tot proposities te komen. Dit conceptueel model en de proposities vormen het begin en de basis voor kwalitatief onderzoek. De reden voor kwalitatief onderzoek is gebaseerd op de probleemdefinitie en de onderzoeksvraag, vanuit de 'hoe-vraag' en heeft tot doel om inzicht te geven in causale mechanismen 'Hoe kernaspecten van leiderschap op business unit niveau intern ondernemerschap beïnvloeden van business unit medewerkers'. Het doel van kwalitatief onderzoek is om de doelgroep zelf te laten meedenken over kernaspecten van leiderschap in intern ondernemerschap

3.2.2 Casestudy

De praktische inzichten van het onderzoek wordt verkregen door case study. Het praktijkonderzoek is gebaseerd op het artikel van Eisenhardt (1989) en het boek van Yin (1994). Het artikel van Eisenhardt (1989) geeft aan dat een theorie wordt afgeleid door verschillende casus te bestuderen. Deze verschillen de casus kenmerkt zich door de verschillende business units van Rabobank Utrecht. Daarnaast worden onderzoeksvragen gespecificeerd waarbij gekomen wordt tot conclusies en aanbevelingen. Het onderzoek dient aan een aantal criteria te voldoen, namelijk; spaarzaam, logisch samenhangend, overtuigend, betrouwbaar en ondersteund door bewijs. In het boek van Yin (1994) wordt beschreven dat iedere strategie voor- en nadelen heeft, afhankelijk van drie voorwaarden, namelijk; 1. Het type van de onderzoeksvraag, 2. De controle en de invloed die de onderzoeker heeft over daadwerkelijke gedragsveranderingen, 3. De focus op heden en de tegenstelling tot het verleden. De voorkeursstrategie bij case studies is in het algemeen alser 'wie', 'waarom' en 'hoe' vragen worden gesteld. Een casestudy is een methode om met behulp van verschillende methoden inzicht en diepgaande kennis te krijgen in de aanwezige dynamiek van een fenomeen in een natuurlijke omgeving (Collis & Hussey, 2009). Een aantal methoden is; archiefonderzoek, het afnemen van interviews en observaties. Dit kan zowel kwantitatief als kwalitatief of beiden zijn. Een standaard en basis case study richt zich op de intensieve analyse van een individuele situatie of organisatie (Bryman & Bell, 2007), waar van de context erg belangrijk en vaak ook essentieel is (Collis & Hussey, 2009). De opzet van een casestudy welke is beschreven door Yin (1994) zal vanuit de opbouw gaan dat eerst het ontwerp en inrichting van een casestudy plaatsvindt alvorens de voorbereiding voor het verzamelen van de data plaatsvindt. Vervolgens wordt de data verzameld en geanalyseerd. In deze thesis zal voornamelijk de benadering gezocht worden om de relatie tussen theorie en praktijk inzichtelijk te maken met daarbij rekening houdend met betrouwbaarheid, reproduceerbaarheid en validiteit (Bryman & Bell, 2007).

Doelgroepenvestigingen

De doelgroep waarop dit praktijkonderzoek zich richt zijn de niet-leidinggevenden en de leidinggevenden van de verschillende business units van Rabobank Utrecht. De populatie van het onderzoek is een grote onderneming met een lang bestaan en wordt geconfronteerd met de noodzaak tot vernieuwen. Rabobank Utrecht voldoet daaraan met haar bestaan van ongeveer 100 jaar en een personeelsbestand van ongeveer 550 fte, binnen Rabobank Utrecht als zelfstandige lokale Rabobank. De Rabobank is een organisatie in de financiële sector en er

heeft eerder onderzoek plaatsgevonden binnen de financiële sector door Patrick Vermeulen, Universitair hoofddocent aan de Tilburg University. Op lokaal bankniveau spelen de vraagstukken betreft intern ondernemerschap door de zelfstandigheid van de lokale bank, waaronder Rabobank Utrecht. De medewerkers werken verspreid over verschillende vestigingen. Hierbij zijn vestigingen die werken volgens 'Het nieuwe werken'. Bijl (2009) geeft aan dat 'Het nieuwe werken is een visie om werken effectiever, efficiënter, maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker'. De betreffende vestiging van Rabobank Utrecht kenmerkt zich doordat het kantoor geen vaste afdelingen en geen vaste werkplekken meer kent. Leidinggevend en hebben minder zicht op de medewerkers en de medewerkers worden meer gestuurd en beoordeeld op de resultaten, de output. Op deze vestiging werken medewerkers van bijna alle business units welke Rabobank Utrecht heeft. Naast de vestiging waar gewerkt wordt volgens 'Het nieuwe werken', is met medewerkers gesproken die werken op een vestiging waar sprake is van met name kortere opening- en sluitingstijden en fysieke bereikbaarheid en een vestiging waar bij sprake is van telefonische bereikbaarheid en bereikbaarheid om het verkeer via internet te onderhouden.

3.3 Objectendwijze van dataverzameling

In deze paragraaf wordt het onderzoeksterrein, Rabobank Utrecht en haar business units, beschreven. Hierdoor zal een beeld gevormd worden van het onderzoeksterrein en de toepassing van de onderzoeksvraag.

3.3.1 Het onderzoeksterrein; Rabobank Utrecht

De Rabobank Groep is een internationale financiële dienstverlener op coöperatieve grondslag, actief op het gebied van retailbanking, wholesale banking, vermogensbeheer, leasing en vastgoed. In Nederland ligt de nadruk op het bieden van een totaalpakket aan financiële diensten. De internationale focus is gericht op de food- en agrisector. De Rabobank Groep bestaat uit zelfstandige lokale Rabobanken huncen trale organisatie Rabobank Nederland met een aantal gespecialiseerde dochterondernemingen. De 143 lokale Rabobanken vormen het coöperatieve kernbedrijf van de Rabobank Groep. Het totale personeelsbestand van de lokale Rabobank is ongeveer 27.400 fte. Één van de 143 lokale Rabobanken is Rabobank Utrecht.

Business units Rabobank Utrecht

Binnen Rabobank Utrecht zijn er diverse business units, namelijk; bedrijven, particulieren en bedrijfsmanagement. De business units bedrijven en particulieren zijn de business units die het merendeel het rechtstreekse contact met de klant hebben. Voor iedere business unit is een

directeur verantwoordelijk. Het onderzoek richt zich dan ook op de business units bedrijven en particulieren, twee casestudies. Binnen zowel de business units bedrijven als particulieren zijn er meerdere segmenten. Een voorbeeld binnen de business unit particulieren is het segment Verkoop & Service (V&S). Dit segment valt onder de verantwoordelijkheid van de directeur particulieren, vervolgens een manager V&S, dan drie teamleiders uiteindelijk de medewerkers, de niet-leidinggevenden, die rechtstreeks klantcontact hebben. De teamleiders sturen en coachen de medewerkers, de manager V&S stuurt en coacht de teamleiders en de directeur particulieren is verantwoordelijk voor het segment V&S en stuurt en coacht de manager V&S. Dit proces geldt zowel binnen het segment V&S, ook binnen de overige segmenten particulieren, zoals Private Banking (PB) en Financieel Advies (FA). Daarentegen geldt het proces ook binnen de business unit Bedrijven.

Businessunitbedrijven

De kleinzakelijke markt heeft minder behoefte aan intensief contact met de bank dan de middel- en grootzakelijke klanten. Wel verwacht de Bedrijven Advies (BA) klant dat wanneer hij de bank nodig heeft, zijn zaken goed en snel geregeld worden. Dit vraagt om een werkwijze die snel, toegankelijk en transparant is. Door ons alleen te richten op snelheid en gemak voor de klant, kunnen wij ons als bank onderscheiden van onze concurrenten. Daarom is onze klantbediening ook gericht op passende aandacht op het juiste moment. Door slim gebruik te maken van signalen zijn wij in staat om de verwachtingen van de klant te overtreffen en hem te helpen groeien. Kenmerkend voor de BA-formule is de balans tussen aandacht en rentabiliteit.¹

Businessunitparticulieren

De Rabobank is een levenslange, persoonlijke, financiële partner, die adviseert vanuit de behoefte van de particuliere klant, en streeft naar loyaliteit en een rendabele relatie met de klant. De formulier Particulieren verbindt twee kantten van de Rabobank:

1. Financieel goed renderend: Het Strategisch kader leidet voor Particulieren de focus op alle finance-marktleiderschappen rentabiliteit;
2. Hart voor de samenleving waarin de bank is geworteld: de formule past bij de huidige tijdgeesten bereidtons voorop de toekomst.²

¹ Formule Bedrijven Advies, Raboweb, intranet Rabobank Groep

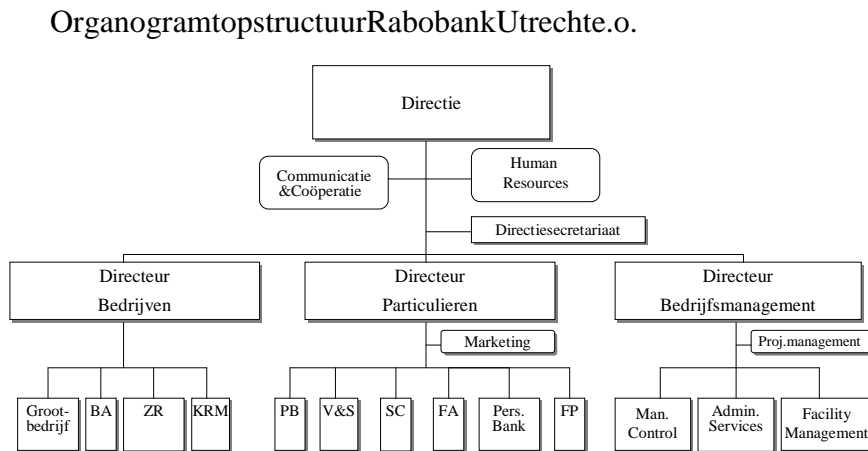
² Formule Particulieren, Raboweb, intranet Rabobank Groep

Tweecasestudies

Voor dit onderzoek worden twee case studies uitgevoerd, namelijk binnen de business units bedrijven en particulieren. De reden voor twee case studies is dat op voorhand lijkt dat verwacht wordt dat de uitkomsten verschillend zijn. Iedere business unit heeft een eigen interne variatie ten aanzien van de onafhankelijke variabelen, aangezien er verschillende vestigingen zijn, maar in beide casestudies komen de verschillende leiderschapsaspecten naar voren. De toegevoegde waarde van de twee case studies zit in de selectie logica om tot meer generaliseerbare bevindingen te komen tot en voor Rabobank Utrecht. De twee case studies worden uitgevoerd op dezelfde manier met dezelfde insteek van het kwalitatief onderzoek. Het literatuuronderzoek welke uitgevoerd is geldt als basis voor het conceptueel model waar de proposities uit ontwikkeld zijn. De resultaten van de proposities worden geïllustreerd uit de twee casestudies van de verschillende business units. De twee business units hebben ieder een eigen formule en eigen uitgangspunt binnen Rabobank Utrecht. De kennis en expertise van beide business units verschilt doordat de producten verschillend zijn, maar met name de soort klant, een klant met of zonder een eigen bedrijf, en de bediening van de klant hierin is verschillend. Beide business units hebben te maken met verschillen in bereikbaarheid en afwezigheid in een groei strategie. Voor de business unit bedrijven is een plan van aanpak opgesteld als groei plan om de groei ambities binnen de business unit bedrijven waartemaken. Waar de business unit particulieren haar positie als markt leider verdedigden zich meer gericht op kwalitatieve groei en huisbankierschap, zit de groei ambitie van Rabobank Utrecht in de business unit bedrijven en dan in met name de zakelijke klanten en de ZZP'ers (zelfstandigen zonder personeel). De ambitie is het realiseren van een groei van de markt penetratie van 33% naar meer dan 40% eind 2014. In de particulierenmarkt is de markt penetratie meer dan 45%.

In figuur 2 is het organogram van Rabobank Utrecht opgenomen. Het onderzoek vindt plaats binnende business units particulieren en bedrijven.

Figuur2.



Structuur Rabobank Utrecht e.o. 1 januari 2011

3

3.4 Analyse van de dataverzameling

Within-Case Analyse

De beschikbare data om te onderzoeken is enorm. De helpen hoe om te gaan met deze enorme hoeveelheid te raken aan elk geval van een op zichzelf staande meestal een nauwgezet case study kernwoorden voor de kernwoorden zijn vaak gewoon pure beschrijvingen, maar ze staan centraal om inzicht te geven en te helpen om zo onderzoekers hethoofdte hoeveelheid data in het begin van het analyseproces geval naar voren, alvorens onderzoekers druk willen generaliseren. Bovendien, het geeft onderzoekers een onderzoek, waardoor de Cross-Case Analyse versnelt

Within-Case Analyse kan onderzoekers angegevens. De insteek is omgewend entiteit. Within-Case Analyse omvat elke artikel, boek of site. Deze bieden met de beschikbare en een enorme . Dit proces haalt unieke patronen van elk uitoefenen om deze unieke patronen te een rijke betrouwbaarheid van elk (Eisenhardt, 1989).

Empirie

De dataverzameling voor het onderzoek heeft plaatsgevonden door gebruik te maken van interviews, deskresearch en observaties. De interviews zijn diepte-interviews waarbij de

³ Organogram Rabobank Utrecht, Localweb Rabobank Utrecht

onderzoeker de gelegenheid heeft om de antwoorden nader te onderzoeken en de geïnterviewden kunnen de antwoorden nog specifiekere toelichten. Voor dit onderzoek zijn totaal 20 interviews afgenomen, waarvan binnen de business unit particulieren vijf willekeurige niet-leidinggevend en vijf willekeurige leidinggevend geïnterviewd. Voor de case study binnen de business unit bedrijven zijn eveneens vijf willekeurige niet-leidinggevend en vijf willekeurige leidinggevend geïnterviewd. Bij iedere geïnterviewde is aangegeven dat de interviews volkomen anoniem behandeld worden. De gestelde vragen zijn open vragen met de insteek dat de respondenten een zo eerlijk mogelijk antwoord geven. Goed of fout bestaat hierin niet, maar wel de mening van de respondenten. Doordat de interviews volkomen anoniem behandeld zijn is niet te herleiden welke respondent welke uitspraken heeft gedaan. De uitkomsten van de geïnterviewde niet-leidinggevende zijn evenals de uitkomsten van de geïnterviewde leidinggevende gerangschikt. Vervolgens is per individu, maar ook per niet-leidinggevend en als per leidinggevend gekeken en gezocht naar eventuele verbanden in de uitkomsten. De reden om voor deze 20 respondenten te kiezen is doordat afzonderlijk van elkaar, deze mensen hun eigen mening geven en graag praten waardoor het voor mij als onderzoeker prettig is om genoeg informatie te krijgen voor het onderzoek. De functiebeschrijvingen van de geïnterviewde respondenten is in bijlage 2 opgenomen. In dit hoofdstuk en voor de interviews zijn de gestelde deelvragen, zoals beschreven in hoofdstuk één, als uitgangspunt genomen. Deze deelvragen zijn afgeleid van de te verklaren variabelen, 'intern ondernemerschap' en drie leiderschapsstijlen; stijl aspect van leiderschap, structuur aspect van leiderschap en EQ-aspect van leiderschap. De basis van de interviewvragen zijn tevens in bijlage 2 opgenomen en een voorbeeld van een uitgewerkt interview is in bijlage 3 opgenomen. De interviews zijn anoniem behandeld en de resultaten van de interviews zijn geanalyseerd in tabellen waarbij de te verklaren variabelen wederom de uitgangspunten zijn. Daarnaast zijn bij de uitwerking quotes opgenomen om gedrag en beleving tot uitdrukking te brengen. De quotes ondersteunen een onderbouwde analyse in de tabellen.

Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van de member check. De uitkomsten van het betreffende interview is voorgelegd aan de geïnterviewde om hetgeen wat opgeschreven is vanuit de uitkomsten, ook volgens de geïnterviewde klopt zoals tijdens het interview gezegd te hebben door de geïnterviewde. Daarnaast zijn de uitkomsten van de interviews getoetst aan de hand van de vragen die opgesteld zijn op intern ondernemerschap en de

leiderschapsaspecten en ook de onderling samenhang van de leiderschapsaspecten met intern ondernemerschap.

Cross-Case Analyse

Gekoppeld aan de Within-Case Analyse zoekt de Cross-Case Analyse naar patronen op een hoger abstractieniveau, welke zijn afgeleid van de vragen die tijdens de interviews gesteld zijn. Hierbij zijn de afhankelijke en onafhankelijke variabelen leidend.

Triangulatie

Één van de kenmerken van kwalitatief onderzoek is triangulatie welke ook voor dit onderzoek is toegepast om het onderzoeksveld op verschillende manieren te benaderen en verschillende technieken te gebruiken. Ook wordt meerdere data geraadpleegd, meerdere meetmethoden worden toegepast en meerdere indicatoren worden vastgesteld en geanalyseerd (Yin, 1994).

3.5 Conclusie

Dit hoofdstuk beschrijft de theoretische achtergrond van de zethesis. De case study modellen van Eisenhardt (1989) en Yin (1994) zijn beschreven en toegelicht. Case study onderzoek is een geschikte manier van onderzoek gezien het ontbreken van inzicht in de beïnvloeding van leiderschapsaspecten op intern ondernemerschap. Weliswaar sprake van een beperking van het onderzoek doordat het onderzoek plaats heeft gevonden binnen niet alle business units van Rabobank Utrecht. Het uiteindelijke doel van het onderzoek is om met inzichten vanuit de theorie en praktijk, de onderzoeksvraag te beantwoorden. Naast het beschrijven van de theoretische achtergrond van deze thesis wordt in het volgende hoofdstuk de empirische uitkomsten van het onderzoek beschreven en toegelicht.

Hoofdstuk 4 Analyse van data en resultaten

4.1 Introductie

Rabobank Utrecht en haar business units worden geconfronteerd met een aantal interne en externe ontwikkelingen die gevolgen kunnen hebben voor de omvang en de samenstelling van de business units in de nabije toekomst en het interne ondernemerschap binnende betreffende business units. Naast de gevolgen voor de business units zijn er tevens gevolgen voor de leiderschapsaspecten en het interne ondernemerschap binnende organisatie.

Interne ontwikkelingen

Binnen beide business units, zowel Particulier als Bedrijven Advies, is het verloop van de medewerkers hoog. Relatief vaak na het afstuderen komen de medewerkers binnen. Zij worden opgeleid om de functie zo snel mogelijk zelfstandig uit te voeren waarbij vanuit de ontwikkeling ook verwacht wordt dat medewerkers intern ondernemerschap tonen, waarbij creativiteit, initiatiefrijke handelen en doorzettingsvermogen verwacht wordt. Na een paar jaar willen diverse medewerkers doorstromen naar een andere functie op een andere afdeling of zelfs naar een andere Rabobank of externe partij. Intern ondernemerschap bij zowel niet-leidinggevend als leidinggevend moet aanwezig zijn en blijven voor zowel de intrinsieke uitdaging en motivatie, als de aanwezige kennis en kunde welke verloren kan gaan bij continue en te snelle doorstroom van medewerkers. Voor zowel de individuele medewerker als voor de organisatie is het van belang dat er gezocht wordt naar kansen en dat deze ook benut worden. Leidinggevend en niet-leidinggevend beschikken over andere en verder ontwikkelde competenties en vaardigheden. De toenemende verwachtingen en complexiteit vereisen steeds beter opgeleide en ervaren medewerkers.

Externe ontwikkelingen

De financiële wereld kenmerkt zich door een continue concurrentiestrijd. Gevestigde financiële dienstverleners spelen hierbij een belangrijke rol, maar de betreffende business units ook als het gaat om de lokale concurrentiestrijd. Een concurrentiestrijd biedt tevens concurrentievoordeel en dit voordeel kan behaald worden door ook mee te gaan met huidige ontwikkelingen zoals social media, maar ook door kwaliteit van medewerkers. Cliënten worden steeds mondiger, ze worden steeds beter geïnformeerd over de verschillende mogelijkheden zoals 'gemak' in de financiële dienstverlening. Daarnaast is het onderhouden van contact met klanten essentieel om te weten te leren van het contact om

kansen te benutten. De reacties en feedback van klanten zijn noodzakelijk om de verwachtingen te managen en de prestaties te verbeteren, zowel richting onze eigen business units als onze cliënten. Ook zullen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de komende jaren veranderen. Bij deze ontwikkelingen zullen deze ontwikkelingen naast externe werving van gekwalificeerde medewerkers, ook de beschikbare competenties, vaardigheden en intern ondernemerschap bij de huidige medewerkers sneller en beter ontwikkeld worden naargelang de huidige ontwikkelingen en kennis- en kundenniveau.

4.1.1 Visie, missie, kernwaarden en strategisch kader

Rabobank Utrecht hanteert dezelfde visie, missie en kernwaarden als de Rabobank Groep. De Rabobank Groep wil vanuit het gezamenlijke belang van mensen en gemeenschappen bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van welvaart en welzijn. Het realiseren van de ambities van mensen en gemeenschappen is daarbij het doel. Het versterken van onderlinge samenwerkingen en het aandragen van de best mogelijke financiële oplossingen zijn daarbij de middelen. Vanuit deze missie is het de ambitie van de Rabobank Groep om in Nederland de beste en meest klantgedreven en vernieuwende instelling te zijn op financieel terrein. De Rabobank Groep wil daarnaast excelleren op het gebied van duurzaam ondernemen, passend bij haar identiteit en maatschappelijke positie. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is en wordt verder geïntegreerd in de kernactiviteiten.⁴

De visie van de Rabobank Groep is ‘samen bereik je meer dan alleen’.⁵

Naast de missie, ambitie en visie van de Rabobank Groep plaatst de Rabobank Groep zich leidend door vier kernwaarden die voortvloeien uit haar missie en ambitie; respect, integriteit, professionaliteit en duurzaamheid. Iedere kernwaarde heeft een achterliggende gedachte waaraan alle onderdelen van de Rabobank Groep aan moeten voldoen om geen onnodig reputatierisico te lopen.

- **Respect;** De Rabobank Groep werkt samen op basis van respect, waardering en betrokkenheid
- **Integriteit;** De Rabobank Groep wil in haar handelen eerlijk, openrecht, zorgvuldig en betrouwbaar zijn
- **Professionaliteit;** De Rabobank Groep is haar klanten van dienst met hoogwaardige kennis en faciliteiten. Het is haar streven de kwaliteit op een hoog peil te houden –

⁴ Profiel Rabobank Groep, Raboweb, intranet Rabobank Groep

⁵ Merkenpaspoort, Raboweb, intranet Rabobank Groep

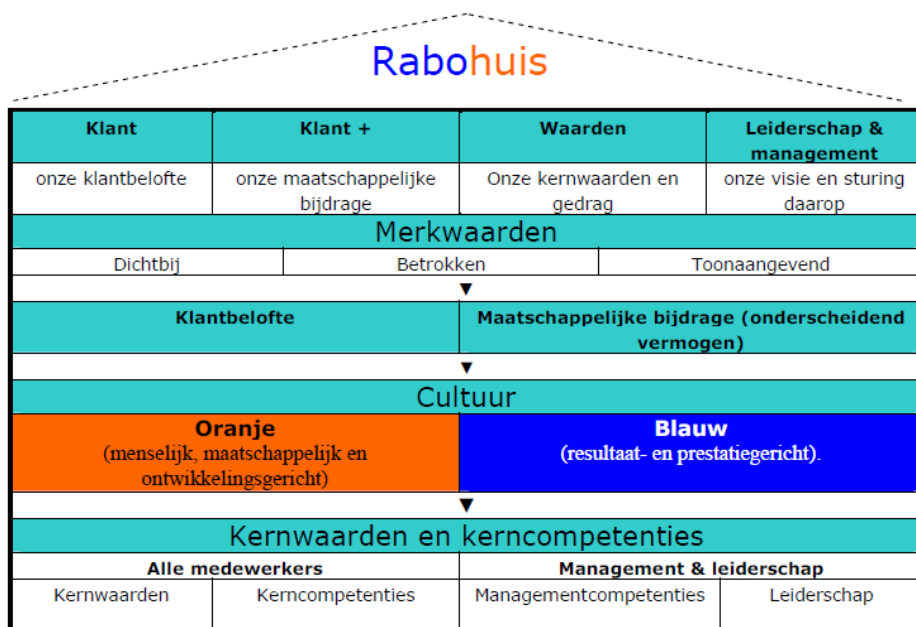
waarmogelijk te anticiperen op toekomstige behoeften van klanten – en haardiensten op efficiënter wijze ter beschikking te stellen

- **Duurzaamheid**; De Rabobank Groep wil bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving in economische, sociale en ecologische zin ⁶

Rabobank Utrecht hanteert dezelfde uitgangspunten als de Rabobank Groep, zoals de missie, visie en de kernwaarden. Naast deze uitgangspunten hanteert Rabobank Utrecht een eigen strategisch kader. Dit strategisch kader is een meerjarige strategie van Rabobank Utrecht om de positie te verstevigen en de voorsprong positief verder uit te bouwen in het werkgebied van Rabobank Utrecht.

Strategisch kader

In het strategisch kader van Rabobank Utrecht staat de missie van de Rabobank Groep centraal. Om toch onderscheidend te zijn geeft Rabobank Utrecht lokaal inhoud aan de kernwaarden (dichtbij, betrokken en toonaangevend) van de Rabobank Groep. Dit lokaal inhoud geven is in zowel de bancaire dienstverlening als het maatschappelijk opereren van Rabobank Utrecht. Het ‘Rabohuis’ is gebouwd vanuit dit vertrekpunt, waarbij vier pijlers centraal staan als de bouwstenen voor een inspirerende visie voor de komende jaren. ⁷



⁶ Gedragscode Rabobank Groep, Raboweb, intranet Rabobank Groep

⁷ Strategisch Kader 2011-2014, Rabobank Utrecht

⁸ Rabohuis, Strategisch Kader 2011-2014, Rabobank Utrecht

Naast het 'Rabohuis' heeft Rabobank Utrecht vanuit de SWOT-analyse drie strategische prioriteitengeformuleerd voor de periode 2011-2014:

1. Het zijn van marktleider. Dit omvat marktleiderschap in alle voor ons relevante klantsegmenten. Maar ook mentaal marktleiderschap in duurzame bankieren. Dat doen we door klanten en maatschappelijke omgeving te betrekken bij onze beleidsvoorbereiding (zowel bancair als maatschappelijk) en door de zorg voor de klant als uitgangspunt te nemen.
2. Het nadrukkelijk verbinden van onze coöperatieve identiteit en maatschappelijke positie met de bancaire dienstverlening. Hiermee versterken we onze positie als betrokken financiële dienstverlener. Door onze identiteit centraal te stellen en te vertalen naar gedrag van medewerkers geven we een hedendaagse inhoud aan de merkwaarden 'dichtbij en betrokken', die zal bijdragen aan versterking van onze marktpositie.
3. Het zijn van een vernieuwende financiële dienstverlener, zowel richting klanten als richting medewerkers. Dit creëert een bank waarin we kunnen excelleren in zowel kwaliteit, efficiency als commerciële resultaten. Richting de klant via het verder vormgeven van onze multichannelklantbediening, vernieuwende dienstverlening en up-to-date communicatie. En richting medewerkers met een klimaat waarin ze kunnen bouwen op inspirerend leiderschap, inspirerende ambities en een inspirerend werkklimaat.

Dit alles onder de randvoorwaarde van een financieel gezonde bedrijfsvoering en goede risicobeheersing.⁹

Het in de praktijk brengen van deze nieuwe visie vraagt om actie waarbij het leidinggevend kader op koers wordt gezet en de medewerkers in beweging. Medewerkers die in beweging zijn kunnen zich creatief, tonen initiatief en stellen zich flexibel op naar de kennis en kunde in combinatie met intern ondernemerschap behouden blijft. Rabobank wil groeien in leidinggeven volgens het Nieuwe Werken, inspirerend leiderschap en stijlflexibiliteit.

⁹ Strategisch Kader 2011-2014, Rabobank Utrecht



10

4.2 Casestudy 1: Analyse Particulieren

In dit onderzoek is intern ondernemerschap opgenomen als de te verklaren variabele. Intern ondernemerschap van business unit medewerkers van de business unit Particulieren. De business unit Particulieren van Rabobank Utrecht is opgesteld voor de volledige bediening van particuliere klant in de stad Utrecht en de plaatsen, Nieuwegein, Harmelen, Vleuten en De Meern. Voorbeelden van producten om deze particuliere klant te bedienen zijn, betaal- en spaarrekeningen, consumptieve financieringen, hypothecaire financieringen, pensioenen, beleggingen en schade- en levensverzekeringen.

4.2.1 Wat is intern ondernemerschap?

De geïnterviewden gaven aan dat je als medewerker zelf verantwoordelijk bent en leiding geeft over je werk, maar ook over je leven waarbij er keuzes gemaakt moeten worden: “Mensen laten hierdoor van zelf intern ondernemerschap zien” (interview 1). Het maken van keuzes wordt gestimuleerd, juist door verantwoordelijkheid te hebben en te nemen. Evenals het stimuleren van het hebben en delen van ideeën en een mening te hebben over veranderingen. Mensen moeten risico's nemen, keuzes maken en ervoor gaan. Tegenwoordig moet alles vastgelegd worden. “ Er wordt veel gemeten, en meten is weten” (interview 2).

¹⁰ Strategisch Kader 2011-2014, Rabobank Utrecht

Medewerkers beginnen en doen tegenwoordig zo goed als alleen maar het werk wat gemeten moet worden. Het meten en zichtbaar maken, van de onzichtbare dingen, zoals gevoel, zou een bijdrage kunnen leveren aan betrokkenheid van de medewerker bij het werk en de organisatie. Medewerkers moeten moed hebben, lef tonen, overtuigd zijn van zichzelf en daarbij een mate van zelfverzekerdheid hebben en tonen. *“Mensen vinden het eng om op te staan. Juist opstaan, vallen en nogmaals opstaan, is in de praktijk leren hoe het werkt”* (interview 1). Medewerkers moeten in zichzelf geloven en dit wordt gestimuleerd door een omgeving waar ruimte is. Meer ruimte biedt meer creativiteit en dit beide biedt een betere sfeer en plezier. Leidinggevend en moeten medewerker sniethet werk opleggen. Door het niet opleggen van werk bij medewerkers wordt de intrinsieke motivatie van medewerkers om dingen extra te doen, alleen maar gestimuleerd en versterkt. Medewerkers die fanatiek intern ondernemerschap vertonen nemen vaak teveel werk op het bordje. Medewerkers die deze zuigende werking hebben waarderen het des te meer om daarvoor gewaardeerd te worden. *“Intern ondernemerschap is te vinden bij de individuele medewerker”* (interview 2, 3). Medewerkers die al een aantal jaren werkzaam zijn in dezelfde afdeling of zelfs in dezelfde functie worden niet geprikkeld door salaris. Wel worden deze medewerkers geprikkeld om juist nog meer intern ondernemerschap te tonen door sneen reactie te krijgen van collega's en leidinggevend. Dit alles omsnel resultaat te zien zodat medewerkers ook verder kunnen. Één van die voorbeelden zijn het behalen van targets, en het inzichtelijk hebben en houden van deze targets. Medewerkers met klantencontact die ejuist al diverse jaren werkzaam zijn in dezelfde functie en jarenlang dezelfde klant tegen komendie ook nog een stevreden zijn, dat stimuleert om het gedrag van de medewerker nog beter op de klant in te spelen. Het helpen van klanten die tevreden zijn stimuleert, maar het in contact zijn met collega's daarentegen ook. Als medewerker zit je in een netwerk met andere collega's. Dit netwerk stelt de medewerker in staat om verbinding te zoeken met andere collega's van verschillende afdelingen. Op deze manier kan alleen maar sneller geschakeld worden voor zowel het teambelang als het individuele belang. Uiteindelijk moeten medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid tonen, door het tonen van eigenaarschap, het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid opeisen. *“Als medewerker moet je je eigen toko draaiende houden”* (interview 4). Onder eigenaarschap hoort ook het verantwoordelijk zijn voor het kantoor of de afdeling waar je op dat moment werkzaam bent. Voor medewerkers houdt dit in dat er goed en met regelmaat gecommuniceerd moet worden onderling en vanuit de leidinggevende is sturing nodig om eigenaarschap te creëren. Onder intern ondernemerschap valt ook het feit dat je als medewerker je eigen tijd in moet delen, ondanks het vasthouden met een agenda.

Samenwerken hoort hier dan ook bij, zowel met klant en als collega's en als medewerker moet je daarin flexibel zijn. Flexibiliteit tonen is belangrijk, ook om moeiteloos te doen voor het werk en voor de collega's om elkaar als collega's te helpen, maar uiteindelijk als individueel persoon ook sterker en beter te worden.

Tabel 7 Intern Ondernemerschap gaat over het zoeken en benutten van kansen, kennis creëren en zelfkennis

<i>Dimensie</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Interviewbronnen</i>
Zoeken naar kansen	Medewerkers willen het werk inzichtelijk hebben en houden om zodoende zelf tijdig bij te sturen waar nodig om de juiste targets te halen. Medewerkers zijn niet te afhankelijk en zoeken het werk zelf op. Medewerkers met jarenlange ervaring zoeken prikkels doordat een leidinggevende helpt om hen daarin te ondersteunen en stimuleren in het werk. Medewerkers hebben moed om hun lef om zich zelf uit te dagen in het werk te zoeken en te houden. Doordat het werk niet opgelegd wordt, zal de intrinsieke motivatie alleen maar versterkt worden om juist extra werk op te zoeken en daardoor kansen te zien.	1,2,3,5,8
Kennis creëren	Medewerkers onderhouden de communicatie met andere afdelingen om uit verschillende invalshoeken input en informatie te krijgen om naast de verbinding te versterken, de creativiteit te vergroten. Door een ruime en ondersteunende omgeving wordt plezier en een prettige sfeer en werkklimaat gecreëerd.	1,3,4,6,7
Benutten van kansen	Medewerkers tonen initiatief en maken keuzes ook al gaat dit samen met het nemen van risico's. Medewerkers houden het eigen werk ook goed in de gaten en door verbinding te zoeken met andere afdelingen wordt dit versterkt op zowel team- als individueel niveau. Doordat het werk niet opgelegd wordt en de intrinsieke motivatie versterkt wordt, zoeken medewerkers juist het werk op en maken zich dat vervolgens volledig eigen.	2,3,4,9,10
Zelfkennis	Medewerkers moeten zelfverzekerd zijn, moed hebben, lef tonen, overtuigd zijn van zichzelf en in zichzelf geloven. Door eigenaarschap en verantwoordelijkheid te tonen kunnen medewerkers zelfstandig aan het werk.	1,2,5,7,9,10

4.2.2 Propositie 1; De invloed van transformationeel leiderschap op intern ondernemerschap

Hoewel waarom transformationeel leiderschap van invloed is op intern ondernemerschap blijkt uit de interviews dat, tegenwoordig er meer sprake is van een feministische en masculiene leidinggevende stijl, waarbij de stijl meer faciliterend en inspirerend is. De leidinggevende besteedt meer aandacht aan het feit dat mensen het werk wat ze doen, goed doen door ze als professional te zien en te behandelen als professional. De leidinggevende geeft en gecreëerd

ruimte en geeft vertrouwen aan de medewerker. Medewerkers krijgen meer de gelegenheid om input te leveren en samen een visie en strategie te ontwikkelen van de organisatie aangezien daar steeds meer naar en vanuit gehandeld wordt. Vanuit de organisatie en de leidinggevenden wordt meer gebruik gemaakt van de kracht van de medewerkers en van het totale team. Er wordt juist gedragenheid gecreëerd door onderwerpen bespreekbaar te maken naast de strategie en de visie, waarbij zodoende meer vanuit het samen doen gedacht en gewerkt wordt. De nieuwe generatie is meer op zoek naar ontwikkeling en carrière en wil daarin ook gestimuleerd en gecoacht worden door de leidinggevende. Hoger opgeleide medewerkers vinden loon minder belangrijk en carrière daarentegen wel en bij lager opgeleide medewerkers is dit net het omgekeerde. De verwachting is dan ook dat bij hoger opgeleide medewerkers meer intern ondernemerschap te verwachten valt. Mensen zijn hiërarchisch ingesteld waarbij het van belang is om goeden in gesprek te gaan met mensen om hier duidelijkheid over te creëren onderling. Het hiërarchische zit in de cultuur van mensen en kan hierdoor intern ondernemerschap van medewerkers belemmeren. De hiërarchie en de belemmering van intern ondernemerschap van medewerkers kan bepalend zijn hoe leidinggevende met medewerkers omgaan. Leidinggevenden kunnen en geven vertrouwen als medewerkers vanuit henzelf met wat komen en als leidinggevenden minder sturen zijn naar medewerkers. Medewerkers vinden het prettig om de leidinggevende te zien, anderzijds indien medewerkers de leidinggevende minder zien, dan wordt al snel de eigen verantwoordelijkheid gepakt. *“Komen medewerkers met eigen ideeën, dan wordt het balletje teruggekaatst dat de medewerker dit zelf kan en mag uitvoeren”* (interview 6). Medewerkers worden door de leidinggevende meer vrij gelaten, terwijl anderzijds de communicatie wel sterker is en dat uit zich in de positieve ontwikkeling van medewerkers.

Tabel 8 De invloed van transformationeel leiderschap op intern ondernemerschap

<i>Causale mechanismen</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Interviewbronnen</i>
Ruimteenvrijheid	Transformationeel leiderschap beïnvloedt intern ondernemerschap positief, doordat de leidinggevende de medewerker ruimte geeft en vertrouwen creëert. De leidinggevende faciliteert en inspireert de medewerker. Medewerkers krijgen ruimte om input te leveren, maar ook om eigen ideeën zelf uit te werken en daarbij creatief te zijn. De leidinggevende zit minder dicht op de medewerker, door een sterke communicatie pakt de medewerker de verantwoordelijkheid en toont daarbij eigenaarschap en initiatief ten aanzien van het zoeken en benutten van kansen.	1,2,4,5,7
Ontwikkeling	Transformationeel leiderschap beïnvloedt intern ondernemerschap positief, doordat medewerkers en leidinggevenden samenwerken aan de strategische kant van de organisatie en de ontwikkeling van kennis en hierbij wordt gebruik gemaakt van de kracht van de medewerkers. De medewerker is meer op zoek naar ontwikkeling en	1,3,4,6,8,9

	carrière en wildaaring gestimuleerd en geacht worden door de leidinggevende.	
Professional	Transformationeel leiderschap beïnvloedt intern ondernemerschap positief, doordat de leidinggevende meer aandacht besteedt aan het werk wat de medewerker daadwerkelijk doet door ze als professional te zien en de medewerker als een professional te behandelen, of de medewerker nu hoog of laag is opgeleid. Daarnaast wordt de medewerker in zijn of haar waarde gelaten waardoor de zelfkennis van de medewerker verder ontwikkeld wordt.	1,4,6,9,10

4.2.3 Propositie 2; De invloed van transactioneel leiderschap op intern ondernemerschap

Hoe en waarom transactioneel leiderschap van invloed op intern ondernemerschap blijkt uit de interviews, dat vanuit de oude leiderschapsstijl het hiërarchisch is ingericht met een topdown benadering waarin een strakke controle gehanteerd werd. Leidinggevend en zitting dicht op de medewerker waarbij geen ruimte aanwezig is. De communicatie is zo geregeld dat de leidinggevende de medewerker vertelt wat hij of zij moet doen. *“De leidinggevende weet het wel beter dan de medewerkers en de leidinggeven de laat ook duidelijk merken dat hij of zij boven de medewerkers staat”* (interview 6). De stijl van leidinggeven is autoritair en dwingend waarbij inbreng van medewerkers niet mogelijk is. De mening van de medewerker telt niet. *“Meedenken in de ontwikkeling van de medewerker gebeurt niet”* (interview 7). Gesprekken met de leidinggevende en de medewerker zijn sporadisch waarbij contactmomenten en met elkaar in gesprek zijn, om juist over ontwikkeling en voortgang te praten, niet aanwezig zijn. Dit kenmerkt zich ook doordat het uiten van waardering of het geven van complimenten niet direct te merken is. Juist doornikste horen betekent dit dat het goed gaat.

Tabel 9 De invloed van transactioneel leiderschap op intern ondernemerschap

<i>Causale mechanismen</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Interviewbronnen</i>
Hiërarchische inrichting	Transactioneel leiderschap beïnvloedt intern ondernemerschap negatief, doordat de stijl van leidinggeven vanuit een topdown benadering is met een strakke controle waarbij weinig ruimte is voor de medewerker. Het werk wordt opgelegd door de leidinggevende en een ruimte voor eigen inbreng is niet aanwezig waardoor medewerkers niet gaan zoeken naar kansen en uiteindelijk kansen ook niet kunnen benutten.	1, 6, 7, 8, 9
Communicatie	Transactioneel leiderschap beïnvloedt intern ondernemerschap negatief, doordat de leidinggevende het beter weet dan de medewerkers en ook duidelijk laat merken dat hij of zij boven de niet-leidinggevende staat. Er zijn meer contactmomenten doordat de leidinggevende altijd in de buurt of aanwezig is. Deze contactmomenten gaan alleen over werk, ontwikkeling en vooruitgang van de medewerker wordt niet besproken. Medewerkers worden belemmerd in het tonen van moed en lef waardoor de zelfkennis	1, 2, 6, 7, 9, 10

	onderdemaat blijft niet verder ontwikkeld en gestimuleerd wordt.	
--	--	--

4.2.4 Propositie 3; De invloed van horizontale integratie op intern ondernemerschap

Hoe en waarom leiderschap vanuit horizontale integratie van invloed is op intern ondernemerschap blijkt uit de interviews, dat het goed is om met elkaar in gesprek te zijn. “Het ideaalplaatje voor een structuur van een organisatie is dat intern ondernemerschap wordt gestimuleerd bij iedereen vanuit een bodemup benadering” (interview 1). Door een bepaalde structuur binnen een organisatie, houdt dit ook in dat er grenzen zijn om risico's inzichtelijk te houden en te brengen. Juist door de risico's wordt anderzijds de ruimte ook beperkt. De organisatie tegenwoordig hebben veel lagen wat mogelijkheden biedt tot de ontwikkeling van medewerkers. Ook kunnen hierdoor zelfsturende teams worden gecreëerd, waarbij medewerkers het voortouw nemen door zelfheerlijkheid te tonen. Medewerkers gaan zich verantwoordelijk voelen voor zichzelf in deze zelfsturende teams, maar ook voor de eigen ontwikkeling, de klant en het volledige team, waarbij ook naar andere afdelingen toe. De lijnen zijn tegenwoordig korter naar andere afdelingen. Waar eerst zaken bij de directie was gelegd is dit nu verruimd in de lijn, zoals onder andere de beslissingsbevoegdheid. Dit werkt efficiënter, scheelt tijd en medewerkers krijgen hierdoor meer de ruimte om zich te ontwikkelen. Door de horizontale structuur is meer discussie mogelijk, zoals gezamenlijk overleg en een open communicatie. “Het ideaalplaatsje is als assistenten bij adviseurs werken op dezelfde afdeling, zodat de afdelingen dicht bij elkaar zijn. De verschillende afdelingen worden geleid door verschillende managers, maar er is wel een extra schakel in het geheel wat de verbinding optimaal maakt” (interview 2).

Tabel 10 De invloed van horizontale integratie op intern ondernemerschap

<i>Causale mechanismen</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Interviewbronnen</i>
Beslissingsbevoegdheid	Leiderschap vanuit horizontale integratie beïnvloedt medewerkers positief, doordat iedere medewerker op een eigen afdeling werkt met een eigen manager waarbij de lijnen korter zijn om zelf als medewerker het initiatief te tonen en zich verantwoordelijk voelen voor het werk wat hij of zij doet, maar ook voor de klant en de organisatie. De medewerker zoekt andere afdelingen op om samen te werken en kennis te creëren. Ook de beslissingsbevoegdheid is meer in de lijn gelegd waardoor medewerkers efficiënter kunnen werken en er meer ruimte is voor ontwikkeling wat de zelfkennis van medewerkers stimuleert.	1,2,5,7,9

Horizontalestructuur	Leiderschap vanuit horizontale integratie beïnvloedt medewerkers positief, doordat door de horizontale structuur meer discussie mogelijk is, zoals gezamenlijk overleg en een open communicatie om kennis te creëren en het benutten van kansen.	1,2,5,9,10
----------------------	--	------------

4.2.5 Propositie 4; De invloed van de mate van formalisatie op intern ondernemerschap

Hoe en waarom leiderschap met een mate van formalisatie van invloed op intern ondernemerschap blijkt uit de interviews, dat structuren het intern ondernemerschap van medewerkers belemmeren. Hierdoor wordt niet in een open setting gewerkt en worden medewerkers belemmerd in hun vrijheid om te handelen en zich te ontwikkelen. *“Een organisch bestaan waarbij een organisatie geleid wordt door alleen maar medewerkers met intern ondernemerschap is ook niet werkbaar”* (interview 6). Structuur beïnvloedt intern ondernemerschap negatief doordat te veel ingekaderd wordt. Grotendeels zit structuur in de cultuur van mensen, juist dat men zich belemmerd voelt om intern ondernemerschap te tonen. Cultuur zit in de Nederlandse maatschappij. Bij grote en extreme veranderingen is sturing nodig van leidinggevers. Vanuit de kracht van de medewerker wordt het lastig om dit zelf volledig op te pakken. Leidinggevers gaan uit van de kracht van de mens om de verandering aan te pakken en dat vraagt van leidinggevers ook een andere koerswijziging om in te zetten. Toch is de beslissingsbevoegdheid voornamelijk alleen bij de directie weggelegd, waardoor de lijnen lang zijn en dit niet efficiënt werkt. Hier is sprake van een abstracte topdown benadering waarbij medewerkers niet tot nauwelijks op de hoogte gehouden worden over wat er in de organisatie speelt en waar de medewerkers zelf mee te maken krijgen. Medewerkers krijgen het werk opgelegd en hebben geen inbreng om creatief te zijn en om eigen ideeën uitvoerbaar te maken. *“Uiteindelijk gaan leidinggevers makkelijk mee met de structuur van de organisatie”* (interview 9).

Tabell 11 De invloed van de mate van formalisatie op intern ondernemerschap

Causale mechanismen	Beschrijving	Interviewbronnen
Structuur	Leiderschap met een mate van formalisatie beïnvloedt intern ondernemerschap van medewerkers negatief, doordat de leidinggevers zich vasthouden aan de structuur van de organisatie en de kaders van de functieomschrijving van de medewerkers waarin de medewerkers moeten acteren. Ruimte voor vrijheid, creativiteit, initiatief en eigen ideeën zijn niet aanwezig. Medewerkers worden belemmerd in hun ontwikkelingen hun zelfkennis waardoor het tonen van eigenaarschap en het nemen van	2,4,7,8,9

	verantwoordelijkheid achterwege blijft.	
--	---	--

4.2.6 Propositie 5; De invloed van sociaal bewustzijn op intern ondernemerschap

Hoe en waarom leiderschap met sociaal bewustzijn van invloed op intern ondernemerschap blijkt uit de interviews, dat tegenwoordig van leidinggevers meer EQ wordt verwacht en medewerkers leidinggevers worden daarvoor ook aangenomen. Leidinggevers moeten goed sociaal zijn, inlevingsvermogen hebben, kunnen samenwerken en doorzettingsvermogen hebben. De leidinggevende moet in een groep de verschillen herkennen zodat hij of zij kan bijsturen waar nodig, op individueel niveau of in een roepsverband. Vertrouwen en verbindingen zijn nodig om meer van elkaar te verdragen, als leidinggevende en als medewerker. De drempel wordt hierdoor vervaagd om feedback te krijgen, te geven en te ontvangen. Feedback is nodig om jezelf als medewerker te ontwikkelen, en tevens daarbij de medewerkers te helpen om hen te ontwikkelen. De leidinggevende moet dit goed in de gaten houden aangezien dit juist niet alleen door het werk komt, maar ook door de privé situatie van de medewerker. De leidinggevende moet dus ook continu naar de privé situatie van de medewerker vragen om zo beter in staat te zijn hoe een medewerker reageert op bepaalde situaties. Het is van belang om in goed gesprek te gaan met medewerkers en structuur kan hierbij helpen. Sensitiviteit op persoonlijk en organisatorisch vlak. *“Binnen de Rabobank zit EQ verborgen in de competenties van de Rabobank, samenwerken, klantfocus en eigenaarschap, kortom de oranjekant van de Rabobank”* (interview 3). Het is belangrijk om in contact te zijn met mensen, als leidinggevende met de medewerker, om aan te voelen hoe zij in elkaar zitten. Het is van belang om verbinding te maken en dus aan te voelen wat de persoon tegenover je wenst wilt om samen te werken en daarbij mensen op te zoeken. Het gevoel wat je daarbij hebt is van wezenlijk en instrumenteel belang welke verborgen zit in de kernwaarden van een organisatie.

Tabel 12 De invloed van leiderschap met sociaal bewustzijn op intern ondernemerschap

<i>Causale mechanismen</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Interviewbronnen</i>
Sensitiviteit	Leiderschap met sociaal bewustzijn beïnvloedt intern ondernemerschap van medewerkers positief, doordat een leidinggevende continu blijft vragen naar de werk,- en privé situatie van de medewerker om beter in staat te zijn hoe een medewerker reageert op bepaalde situaties. Een leidinggevende heeft inlevingsvermogen, is sociaal en kan hierdoor beter de medewerker coachen en bijsturen waar nodig zodat de medewerker zelf verder wordt overtuigd van	1,3,6,9,10

	zichzelf.	
Communicatie	Leiderschap met sociaal bewustzijn beïnvloedt intern ondernemerschap van medewerkers positief, doordat de leidinggevende continu in gesprek is met de medewerker om in verbinding te zijn met elkaar en feedback te geven en te ontvangen om de medewerker te helpen in de ontwikkeling en het creëren van kennis om te komen tot medewerkers met zelfkennis. In gesprek zijn is zowel in de werk-, als de privé-situatie van de medewerker.	1,3,4,8,9

4.2.7 Propositie 6; De invloed van relatiemanagement op intern ondernemerschap

Hoe en waarom leiderschap met relatiemanagement van invloed op intern ondernemerschap blijkt uit de interviews, dat EQ-aspecten belangrijker zijn dan IQ, omdat een leidinggevende daar meer mee kan winnen en open kan breken bij medewerkers. *“IQ is ook van het internet te halen, IQ is aantelers. EQ is lastig om te renals het niet in je zit”* (interview 8). Het is van belang om een goede balans te vinden tussen IQ en EQ. Dat houdt in dat er ook op het zakelijke gelet moet worden en niet alleen op het sociale. Juist door meer EQ wordt meer verbinding met mensen in het algemeen gemaakt. Bij meer verbinding krijg je als leidinggevend meer medewerkers die voor je willen werken, die wat voor je willen doen en hierdoor krijg je als leidinggevende meer en snellere dingen voor elkaar. Verbinding maakt invloed. Leidinggevend moeten de medewerkers goed begeleiden en coachen waar nodig. Vanuit de leidinggevend moet structuur en handvatten gegeven worden zodat uiteindelijk minder gestuurd kan worden. Leidinggevend kunnen om de ontwikkeling van de medewerker te bevorderen, stimuleren om te coachen en het stimuleren van cursussen. EQ is indirect in verband met de stijl van leidinggeven, het is een onderdeel van je leiderschapstijl, met name de kenmerken van de transformationele leiderschapstijl. *“Intern ondernemerschap komt vanuit jezelf, het zit in de individuele persoon. Bij een motivatie is het van belang om te weten voor wie je werkt, wie je baas is. Is je baas vooruitstrevend waardoor ook de intrinsieke motivatie ontwikkeld en versterkt wordt ?!”* (interview 1).

Tabel 13 De invloed van leiderschap met relatiemanagement op intern ondernemerschap

<i>Causale mechanismen</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Interviewbronnen</i>
Verbinding en communicatie	Leiderschap met relatiemanagement beïnvloedt intern ondernemerschap positief, doordat door meer EQ aspecten verbinding wordt gelegd met mensen in het algemeen om kennis te creëren, waardoor je als leidinggevende sneller de dingen voor elkaar krijgt en medewerkers in contact blijven met elkaar en kansen zoeken en benutten.	1,2,5,8,10

Invloed	Leiderschap met relatiemanagement beïnvloed t intern ondernemerschap positief, doordat leidinggevend en medewerkers coach enen structuur geven om uiteindelijk de ontwikkeling en zelfkennis van de medewerkers te bevorderen en te stimuleren vanuit de leidinggevende.	1, 2, 6, 7, 8, 9
---------	--	------------------

4.3 Casestudy 2: Analyse Bedrijven

In dit onderzoek is intern ondernemerschap opgenomen als de te verklaren variabele. Intern ondernemerschap van business unit medewerkers van de business unit Bedrijven Advies. De business unit Bedrijven Advies van Rabobank Utrecht is opgesteld voor de volledige bediening van de zakelijke klant in de stad Utrecht en de plaatsen, Nieuwegein, Harmelen, Vleuten en De Meern. Voorbeelden van producten om deze particuliere klant te bedienen zijn, betaal- en spaarrekeningen, bedrijfsmatige financie ringen, schade- en levensverzekeringen, zoals arbeidsongeschiktheidsverzekeringen, collectieve werknemerspensioenen, dga-pensioenen.

4.3.1 Wat is intern ondernemerschap?

Een medewerker die intern ondernemerschap toont is ondernemend, toont betrokkenheid, is actief en toont initiatief. *“Een medewerker heeft geen 9-5 mentaliteit” (interview 13).* De medewerker denkt na over een loopbaan en een carrière, waarbij de medewerker in zichzelf wil investeren en in de organisatie. Als medewerker moet je zelf de kansen binnen je eigen mogelijkheden benutten. Je moet jezelf ontplooien indien dit niet binnen dezelfde functie is, dan buiten je huidige functie, juist om je loop baan nog verder te bepalen. Daarom is het belangrijk als medewerker om in je huidige functie de aspecten op te zoeken die je bevallen en waaraan energie uit te halen valt. Dat kan ook inhoud om wat extra's te doen, meer dan de functieomschrijving. *“Eigenlijk ben je een eigen ondernemer binnen een organisatie” (interview 17).* Intern ondernemerschap is vrijheid hebben om het werk naar eigen inzicht in te richten en daarbij het verantwoordelijkheidsgevoel te hebben en dit uit te dragen. Verantwoordelijkheidsgevoel geldt niet alleen voor de eigen werkzaamheden, maar ook voor de gezamenlijke taken. Medewerkers willen ruimte, vrijheid en niet te strakke regels die opgelegd worden. Daarentegen wordt wel van medewerkers verwacht dat informatie ook gehaald wordt en niet alleen vanuit de organisatie gebracht wordt, waarbij vanuit de medewerkers initiatieven verwacht worden en ook getoond moet worden voor de medewerker zelf, maar ook voor de organisatie, dus zowel individuele als gezamenlijke belangen. Intern ondernemerschap moet in de medewerker zitten. *“Helaas mag intern ondernemerschap nog wel veel meer getoond worden, het is te weinig te zien bij medewerkers” (interview 11).* Zit intern ondernemerschap in de medewerker, dan kan een leidinggevende dit ook stimuleren.

Één van de mogelijkheden die een leidinggevende kan doen bij medewerkers die weinig tot geen intern ondernemerschap tonen is om vanuit de leidinggevende enthousiasme te tonen zodat deze medewerkers dit overnemen en verbinding leggen met projecten en collega's. Uiteindelijk is het van belang dat je als medewerker plezier hebt en houdt in de functie waarbij het voor de medewerker kan helpen om assertief te moeten zijn om voor zichzelf op te komen en buiten de kaderstedenken en netwerken, maar bovenal om de werkzaamheden te overzien.

Tabel 14 Intern ondernemerschap gaat over het zoeken naar kansen en benutten van kansen en zelfontwikkeling

<i>Dimensie</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Interviewbronnen</i>
Zoeknaar kansen	Medewerkers tonen initiatief en zijn daarbij assertief en betrokkenheid. Medewerkers zijn niet afhankelijk van de juiste extra dingen om buiten de functieomschrijving om waardoor de intrinsieke motivatie van medewerkers versterkt wordt.	11, 12, 14, 16, 19, 20
Ontwikkeling	Een medewerker benut de kansen om zichzelf te ontplooiën. Daarbij wordt geïnvesteerd in de medewerker zelf en in de organisatie. Een medewerker zoekt de verbinding met andere afdelingen en collega's op om een netwerk te hebben om vervolgens een loopbaan en carrière uit te stippelen.	11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19
Benutten van kansen	Een medewerker werkt samen in een team en pakt het werk op en werkt dit individueel uit. Vanuit de organisatie zal er een duidelijk beeld zijn wat de organisatie wil en wat ze wil uitstralen waarin medewerkers mee kunnen gaan en zich dit eigen kunnen maken.	12, 14, 15, 17, 19, 20

4.3.2 Propositie 1; De invloed van transformationeel leiderschap op intern ondernemerschap

Hoe en waarom transformationeel leiderschap van invloed op intern ondernemerschap blijkt uit de interviews dat de huidige stijl van leidinggeven even meer vanuit people managers is waarbij de verantwoordelijkheid bij de medewerkers wordt gelegd. Hierdoor worden medewerkers gestimuleerd. De leidinggevers geven sturing en de verantwoordelijkheid ligt dan ook bij de medewerkers. Tegenwoordig wordt er meer samengewerkt, ook om meer gedragenheid te krijgen. De meeste onderwerpen zijn wel bespreekbaar. Besluiten worden genomen en zijn regelmatig al genomen, maar toch laten leidinggevers de medewerkers nadenken en mee discussiëren zodat de medewerkers het gevoel krijgen dat ze mee mogen denken en erbij horen. Gedragenheid wordt alleen nog maar meer gecreëerd door de onderwerpen bespreekbaar te

maken en de grenzen van de hiërarchische verhouding en te vervagen. “Je kunt grenzen vervagen, maar toch mee discussiëren als medewerker” (interview 18). Als leidinggevende heb je een voorbeeldfunctie. De leidinggevende moet oog hebben voor de mens achter de medewerker, de intrinsieke aanwezigheid van de leidinggevende is een onderdeel daarvan. De leidinggevende staat tussen de medewerkers in. Voor de leidinggevende is het makkelijker om sneller in te grijpen, bij te sturen en te coachen, op de momenten wanneer het moet. De medewerkers kunnen zelfstandig het werk oppakken en zich daarin ontplooien waardoor er meer vrijheid is bij de medewerkers en er meer tijd en aandacht besteedt kan worden aan de ontwikkeling van de medewerkers. “Processen nemen we eens de overhand in het werk wat gedaan moet worden. Het is de taak van de leidinggevende om hier een middenweg in te vinden zodat het voor beide partijen goed werkbaar is” (interview 14).

Tabel 15 De invloed van transformationeel leiderschap op intern ondernemerschap

<i>Causale mechanismen</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Interviewbronnen</i>
Ruimte vrijheid	Transformationeel leiderschap beïnvloedt intern ondernemerschap van medewerkers positief, doordat de verantwoordelijkheid meer bij de medewerkers wordt gelegd ten aanzien van het zoeken naar kansen en leidinggevend en de medewerkers de ruimte geven om mee te discussiëren om meer gedragenheid te creëren en de kansen te benutten.	12, 14, 16, 18, 20
Ontwikkeling	Transformationeel leiderschap beïnvloedt intern ondernemerschap van medewerkers positief, doordat medewerkers zelfstandig het werk kunnen oppakken en zich daarin ontplooien waardoor er meer vrijheid is bij de medewerkers en er meer tijd en aandacht besteedt kan worden aan de ontwikkeling van medewerkers.	12, 13, 14, 15, 18, 19

4.3.3 Propositie 2; De invloed van transactioneel leiderschap op intern ondernemerschap

Hoe en waarom transactioneel leiderschap van invloed op intern ondernemerschap blijkt uit de interviews, dat de vroegere stijl van leidinggeven meer autoritair was en het werk werd vanuit de leidinggevende naar de medewerker, opgelegd. Een leidinggevende zegt het en de medewerkers volgen. De leidinggevende weet het beter dan de medewerker en laat dat ook duidelijk merken. Tevens laat de leidinggevende duidelijk merken boven de medewerker te staan. Hierdoor is er sprake van een beperking van de ontwikkeling van medewerkers. “Een autoritaire stijl van leidinggeven is passé” (interview 15). Medewerkers werken volgens de kaders en werken zoals de functiebeschrijving voorschrijft. Medewerkers komen niet tot nauwelijks met eigen ideeën en het mee discussiëren over besluiten was niet aan de orde.

Indien medewerkers met eigen ideeën komen, dan worden die ideeën gelijk afgekraakt. De leidinggevende zat bij een autoritaire stijl van leidinggeven dichter op de medewerkers, waardoor de vrijheidsruimte voor de medewerkers beperkt is.

Tabel 16 De invloed van transactioneel leiderschap op intern ondernemerschap

<i>Causale mechanismen</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Interviewbronnen</i>
Autoritair	Transactioneel leiderschap beïnvloedt intern ondernemerschap negatief, doordat vanuit de leidinggevende naar de medewerker het werk wordt opgelegd en er geen ruimte is voor eigen inbreng waardoor de ontwikkeling van medewerkers beperkt en belemmerd wordt en aanwezigheidskansen niet benut worden.	15, 18, 19, 20

4.3.4 Propositie 3; De invloed van horizontale integratie op intern ondernemerschap

Hoe en waarom leiderschap vanuit horizontale integratie van invloed is op intern ondernemerschap blijkt uit de interviews, dat de beslissingsbevoegdheid van directieleden in samenspraak is met de leidinggevenden. De leidinggevers halen input bij de medewerkers, input komt dus ook van onderaf. Er is meer ruimte om input te geven voor iedereen en hier wordt van bovenaf ook omgevraagd. *“Indien je alleen horizontale verbindingen hebt, mis je als bedrijf kansen” (interview 12).* Een grote organisatie maakt weinig tijd vrij om informatie en feedback te geven en te ontvangen. Een leidinggevendekant heeft meer ruimte om medewerkers op andere afdelingen mee te laten lopen om de ontwikkeling van de medewerker te stimuleren. Ook moet een leidinggevendekant de meer prioriteren, maar vaak wordt gezien de hoeveelheid werk dit als lastig ervaren. Met regelmaat is er een tekort aan medewerkers op de verschillende afdelingen. De prioriteit begint bij de manager en de gedragenheid ook. De manager moet uit de operatie en de leidinggevende wordt met regelmaat gestuurd vanuit de top van de organisatie. *“Op de afdeling bedrijven is het ideaal plaatsje dat er geen coördinatoren zijn, alleen leidinggevers. De huidige coördinatoren hebben dezelfde functie als andere medewerkers, maar hebben een extra rol” (interview 19).* Vanuit de ene afdeling moet er meer samengewerkt worden met de andere afdeling, zeker als het een gelijkwaardige afdeling is met dezelfde werkzaamheden, maar met een ander doelgroep. Een organisatie zou meer moeten faciliteren, bijvoorbeeld in het aantal medewerkers. *“Vanuit de top down benadering om horizontaal te verbinden” (interview 20).*

Tabel 17 De invloed van horizontale integratie op intern ondernemerschap

<i>Causale mechanismen</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Interviewbronnen</i>
Beslissingsbevoegdheid	Leiderschap met horizontale integratie beïnvloedt intern ondernemerschap positief, doordat de beslissingsbevoegdheid van directieleden in samenspraak is met de leidinggevendenden. De leidinggevendenden halen input bij de medewerkers, in het uitkomstduo ook van onderaf. Er is meer ruimte om input te geven voor iedereen en hier wordt van bovenaf ook omgevraagd. Medewerkers mogen meedelen wat de ontwikkeling van medewerkers stimuleert.	11, 12, 15, 19,20
Horizontale structuur	Leiderschap met horizontale integratie beïnvloedt intern ondernemerschap positief, doordat leidinggevendenden een schakel zijn tussen de verschillende afdelingen om de samenwerking te verbeteren onderling en meer gedragenheid te creëren om gezamenlijk op zoek te gaan naar kansen en deze te benutten.	11, 12, 13, 19,20

4.3.5 Propositie 4; De invloed van een mate van formalisatie op intern ondernemerschap

Hoe en waarom leiderschap vanuit met een mate van formalisatie van invloed is op intern ondernemerschap blijkt uit de interviews, dat vanuit een centraal punt het goed en prettig geregeld is. Er is duidelijkheid en er wordt gewerkt met een vast patroon. Voor veel medewerkers biedt dit een prettige werksfeer en vastheid met name de duidelijkheid is hetgeen waar medewerkers aantoe zijn. Bij grote organisaties zijn de lijnen veel langer en dit wordt niet als een belemmering gezien en gevonden. *“De administratie waar men tegenwoordig mee te maken heeft door die langere lijnen is ook duidelijk, met name de achterliggende gedachte hiervan, zorgplicht en de vastlegging”* (interview 13).

Tabel 18 De invloed van een mate van formalisatie op intern ondernemerschap

<i>Causale mechanismen</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Interviewbronnen</i>
Structuur	Leiderschap met een mate van formalisatie beïnvloedt intern ondernemerschap positief, doordat bij een aanwezige structuur vanuit een centraal punt er duidelijkheid is en er gewerkt wordt met een vast patroon waardoor medewerkers weten waar ze aantoe zijn en de kansen kunnen benutten.	12,13,16

4.3.6 Propositie 5; De invloed van sociaal bewustzijn op intern ondernemerschap

Hoe en waarom leiderschap met sociaal bewustzijn van invloed is op intern ondernemerschap blijkt uit de interviews, dat sociale vaardigheden van belang zijn, hier zal zowel een medewerker als een leidinggevende op letten, aangezien naast de medewerker, een

leidinggevende dit ook zal hebben. Een leidinggeven de stuurt een medewerker daar ook op. Een leidinggevende zal zich verdiepen in de mens en zal verder kijken dan alleen het werk, ook de privé situatie is belangrijk of alleen al he tgeen wat er in de mens omgaat. Een leidinggevende is empathisch en sensitief en heeft z elfkennis. Een leidinggevende kijkt objectief naar zichzelf en zal dit aan de medewerke rs overbrengen zodat zij dat ook doen. “Het merendeel is gebaseerd op de ervaring tussene en leidinggevende en een medewerker en daarnaast eventueel van de coördinatoren de manage ralshet gaat om het functioneren van de medewerker” (interview 19). Een leidinggevendeweethoehijofzijzalomgaan meten in bepaalde situaties van medewerkers. Een leidinggeve nde neemt afstand in emotionele situaties en neemt zelf ook een professionele houdi ngaan om op diemanier de medewerkers te benaderen. Communicatie en inventarisatie zijn v an belang waardoor dit de leidinggevende helpt om nog beter te luisteren naar verbale en non -verbale communicatie aspecten.

Tabel 19 De invloed van leiderschap met sociaal bewustzijn op intern ondernemerschap

<i>Causale mechanismen</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Interviewbronnen</i>
Empathie	Leiderschap met sociaal bewustzijn beïnvloedt intern ondernemerschap van medewerkers positief, doordat een leidinggevende empathisch en sensitief is en zelfkennis heeft wat de ontwikkeling van medewerkers positief beïnvloedt. Een leidinggevende kijkt objectief naar zichzelf en brengt dit aan de medewerkers over zodat zij dat ook doen. Een leidinggevende neemt afstand in emotionele situaties en neemt zelf ook een professionele houding aan om op diemanier de medewerker te benaderen.	11, 12, 14, 17, 18, 19
Sociale vaardigheden	Leiderschap met sociaal bewustzijn beïnvloedt intern ondernemerschap van medewerkers positief, doordat een leidinggevende een medewerker stuurt en coacht op de sociale vaardigheden zowel als individuele medewerker als in teamverband wat de ontwikkeling van medewerkers stimuleert.	11, 14, 16, 17, 18, 19, 20

4.3.7 Propositie 6; De invloed van relatiemanagement op intern ondernemerschap

Hoewel leiderschap met relatiemanagement van invloed is op intern ondernemerschap blijkt uit de interviews, dat een leidinggevende open en eerlijk is tot op zekere hoogte. Een leidinggevendespeeltgeenspelletjesengaatconfrontatiesnietuitdeweg. EQ zit in de mens. Een manier om dat verder te trainen en EQ wat in de medewerker zit, eruit te krijgen is feedbacktraining. De leidinggevende weet dan welke vragen hij of zij het beste aan de medewerker kan stellen zodat de leidinggevende de medewerker kan coachen en de medewerkers onderling kan laten samenwerken. Zowel de medewerker als leidinggevende

geven, halen en brengen feedback waardoor de leidinggevende en de medewerker op dezelfde lijn zitten. Een leidinggevende geeft de medewerker het gevoel dat de medewerker ergens bij hoort als individuen in een team. Vanuit de directie worden opdrachten binnende organisatie gedelegeerd om kennisteden met elkaar, waardoor samenwerking in een team van belang is om de opdrachten op een juiste manier uit te voeren. Tegenwoordig wordt meer gestuurd op competenties en trainingen en workshops stimuleren dit zodat leidinggevend en gestimuleerd om elkaar meer op te kunnen sturen. Daarnaast wordt vanuit de leidinggevende gestimuleerd om elkaar meer op te zoeken als er dingen spelen zodat het bespreekbaar gemaakt wordt en waar nodig meningsverschillen uitgesproken worden. *“Helaas ontbreekt nog wel eens de tijd om sterke en krachtige eigenschappen te ontwikkelen, maar dit is wel de insteek en zal in de toekomst nog meer aandacht aan besteed moeten worden”* (interview 12). Als medewerker maak je deel uit van een netwerk en één van de taken van de leidinggevende is om de medewerker te stimuleren om deel te nemen in het netwerk waarbij ontwikkeling, maar gezelligheid en samen zijn ook voorop staan. Een leidinggevende zal flexibel zijn, richting zichzelf en richting medewerkers. Daarnaast is het van belang hoe een leidinggevende met een medewerker communiceert, zeker aangezien ieder mens verschillend is en verschillend reageert. Een leidinggevende zal open staan voor een gesprek en toegankelijk zijn voor medewerkers waarbij de uitstraling vanuit de leidinggevende naar de medewerker van belang is. Een leidinggevende zal zich niet verheven voelen boven een groep. Medewerkers zullen het gevoel hebben om alle stukken te kunnen bespreken met elkaar en met de leidinggevende.

Tabel 20 De invloed van leiderschap met betrekking tot intern ondernemerschap

<i>Causale mechanismen</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Interviewbronnen</i>
Invloed	Leiderschap met sociaal bewustzijn beïnvloedt intern ondernemerschap van medewerkers positief, doordat de leidinggevende het werk kan opleggen, maar belangrijker is hoe de leidinggevende dat doet ten aanzien van het zoeken en benutten van kansen.	11, 13, 14, 15, 17, 18, 19
Ontwikkeling	Leiderschap met sociaal bewustzijn beïnvloedt intern ondernemerschap van medewerkers positief, doordat de leidinggevende stuur op competenties en met behulp van workshops en trainingen de ontwikkeling van medewerkers gestimuleerd en bevordert.	11, 12, 13, 14, 16, 19, 20
Verbinding en communicatie	Leiderschap met sociaal bewustzijn beïnvloedt intern ondernemerschap van medewerkers positief, doordat een leidinggevende open en toegankelijk is voor een gesprek met een medewerker en de manier van communiceren ook van belang is aangezien ieder mens verschillend reageert. Een leidinggevende past zich daaraan	12, 13, 15, 16, 19, 20

4.4 Cross Case Analyse

Op hoger abstractieniveau per propositie zijn de bevindingen van de twee case studies geanalyseerd om tot overeenkomsten en verschillen te komen. Door het identificeren van overeenkomsten en verschillen wordt meer inzicht gegeven in de generaliseerbare bevindingen voor Rabobank Utrecht.

Propositie 1: Een transformationele leiderschapsstijl van het business unit management beïnvloedt het intern ondernemerschap van de business unit medewerkers positief.

De empirische resultaten ten aanzien van propositie 1 leiden samenvattend tot de volgende twee causale mechanismen die in beide casus naar voren kwamen; transformationeel leiderschap beïnvloedt intern ondernemerschap positief door: (1) 'ruimte en vrijheid', doordat de verantwoordelijkheid meer bij de medewerkers wordt gelegd en leidinggevers de medewerkers de ruimte geven om mee te discussiëren, eigen ideeën uit te werken en creatief te zijn waarbij de medewerker eigenaarschap toont ten aanzien van het tonen van initiatief en het benutten van kansen en (2) 'ontwikkeling', doordat medewerkers zelfstandig het werk kunnen oppakken en zich daarin kunnen ontplooien en de ontwikkeling van kennis verder kunnen stimuleren.

In case study 1 is er nog een causale mechanisme naar voren gekomen: 'Professional', waardoor transformationeel leiderschap ook intern ondernemerschap positief beïnvloedt doordat de leidinggever de meeraandacht besteedt aan het netwerk wat de medewerker doet door ze als professional te zien en te behandelen waardoor de zelfkennis van de medewerker ook verhoogd wordt. Deredendat dit mechanisme in case 1 naar voren is gekomen is omdat in het business unit particulier een laag minderaanwijzigis wat betreft leidinggevers en de respondenten in case study 1 de rolverdeling van leidinggevers duidelijker zien in het business unit.

Propositie 2: Een transactionele leiderschapsstijl van het business unit management beïnvloedt het intern ondernemerschap van de business unit medewerkers negatief.

De empirische resultaten ten aanzien van propositie 2 leiden samenvattend tot de volgende twee causale mechanismen die in beide casus naar voren kwamen: transactioneel leiderschap beïnvloedt intern ondernemerschap negatief door: (1) 'Hiërarchische inrichting' en (2) 'autoritair', doordat de stijl van leidinggeven vanuit een topdown benadering is met een

strakke controle waarbij weinig ruimte is voor de medewerker om kansen te benutten en waarbij vanuit de leidinggevende naar de medewerker het werk wordt opgelegd waarbij ruimte voor eigen inbreng beperkt is en dat de ontwikkeling van medewerkers belemmerd. Dit zijn verschillende begrippen, maar de beschrijving behelst hetzelfde. In casestudy 1 is er nog een causale mechanisme naar voren gekomen: 'Communicatie', waardoor transactioneel leiderschap intern ondernemerschap negatief beïnvloedt, doordat de leidinggevende het beter weet dan de medewerker en ook duidelijk laat merken dat hij of zij boven de niet-leidinggevende staat waarbij de ontwikkeling en zelfkennis van de medewerker belemmerd wordt. De respondenten in de business unit particulieren beschrijven expliciet dat de hiërarchische inrichting samenhangt met de communicatie daarvan en verder tussen de leidinggevende en de medewerker.

Propositie 3: Een leiderschapsstructuur met horizontale integratie binnen een organisatie beïnvloedt het intern ondernemerschap van de business unit medewerkers positief.

De empirische resultaten ten aanzien van propositie 3 leiden samenvattend tot de volgende twee causale mechanismen die in beide casus naar voren kwamen: Leiderschap met horizontale integratie beïnvloedt intern ondernemerschap positief door: (1) 'Beslissingsbevoegdheid', doordat dit in samenpraak is met de leidinggevenden en input door de leidinggevenden bij de medewerkers gehaald wordt waarbij er meer ruimte is voor ontwikkeling en (2) 'horizontale structuur', doordat met de horizontale structuur er meer discussie mogelijk is waarbij de samenwerking verbeterd wordt en meer gedragenheid gecreëerd wordt.

Propositie 4: Een leiderschapsstructuur met een hoge mate van formalisatie binnen een organisatie beïnvloedt het intern ondernemerschap van de business unit medewerkers negatief.

De empirische resultaten ten aanzien van propositie 4 leiden samenvattend tot de volgende causale mechanisme die in beide casus naar voren kwamen: leiderschap met een mate van formalisatie beïnvloedt intern ondernemerschap negatief of positief door: 'Structuur'. Ten aanzien van casestudy 2 beïnvloedt structuur intern ondernemerschap positief, doordat bij een aanwezig structuur vanuit een centraal punt duidelijkheid is waardoor medewerkers weten waar ze aan toe zijn om kansen te benutten en in casestudy 1 negatief, doordat de leidinggevenden zich vasthouden aan de structuur van de organisatie en de kaders van de functieomschrijving waardoor medewerkers belemmerd worden in hun ontwikkeling. Een

aantal respondenten in casestudy 2 hanteren met de nadruk op een hogere mate van formalisatie.

Propositie 5: Een sociaal bewustzijn als EQ-leiderschapsaspecten van het business unit management beïnvloedt het intern ondernemerschap van de business unit medewerkers positief.

De empirische resultaten ten aanzien van propositie 5 leiden samenvattend tot verschillende causale mechanismen die in beide casus naar voren kwamen. In case study 1 beïnvloedt sociaal bewustzijn als EQ-leiderschapsaspect intern ondernemerschap positief door: (1) 'sensitiviteit', doordat een leidinggevende continu blijft vragen naar de werk en privé situatie van de medewerker om beter in staat te zijn hoe een medewerker reageert op bepaalde situaties waardoor de medewerker zichzelf nog beter leert kennen en (2) 'communicatie', doordat leidinggevend en continu in gesprek zijn met de medewerker om in verbinding te zijn met elkaar en feedback te geven en te ontvangen wat bijdraagt aan de ontwikkeling van de medewerker. Bij case study 2 ligt de nadruk op de causale mechanismen: (1) 'empathie', waarbij een leidinggevende empathisch en sensitief is en zelfkennis heeft om dit aan de medewerker over te brengen en (2) 'sociale vaardigheden', waarbij een leidinggevende een medewerker stuurt en coacht op de sociale vaardigheden om de ontwikkeling van de medewerker te stimuleren. Bij casestudy 1 gevestigde respondenten aan dat een leidinggevende continu blijft vragen naar het werk en de privé situatie van de medewerker. De respondenten geven aan door op de hoogte van de situatie te zijn, de leidinggevende beter inlevingsvermogen heeft. In case study 2 geven de respondenten aan dat juist de leidinggevende objectief naar zichzelf moet kijken alvorens hij of zij dit aan de medewerker kan overbrengen. Dus juist niet tot minimaal verdiepen in de situatie van de medewerker om zodanig de medewerker te benaderen. In casestudy 1 gevestigde respondenten aan ten aanzien van communicatie om continu in gesprek te blijven met elkaar en daarop feedback te geven. Terwijl in case study 2 de respondenten aangeven dat de leidinggevende de medewerker moet sturen op zijn of haar vaardigheden.

Propositie 6: Het relatiemanagement als EQ-leiderschapsaspecten van het business unit management beïnvloedt het intern ondernemerschap van de business unit medewerkers positief.

De empirische resultaten ten aanzien van propositie 6 leiden samenvattend tot de volgende twee causale mechanismen die in beide casus naar voren kwamen: Relatiemanagement als

EQ-leiderschapsaspect beïnvloedt intern ondernemerschap positief door: (1) 'Verbinding', doordat hierdoor door meermensenverbindinggelegde dingen sneller voor elkaar krijgen en medewerkers in contact blijven met elkaar om kansen te zoeken en te benutten en (2) 'communicatie en invloed', doordat een leidinggevende open toegankelijk is voor een gesprek met een medewerker en de leidinggevende openkerend van manier van communiceren ook van belang is aangezien ieder mens verschillend reageert waardoor de leidinggevende de medewerkers kan coachen wat de ontwikkeling van de medewerkers stimuleert. In casestudy 2 is er nog een causale mechanisme naar voren gekomen, namelijk: 'Ontwikkeling', waarbij de leidinggevende stuur op competenties en met behulp van workshops en trainingen wordt de ontwikkeling van medewerkers gestimuleerd en bevordert. In casestudy 1 wordt door de respondenten, ontwikkeling genoemd in het verlengde van invloed, verbinding en communicatie, dus meer als een samenhangend geheel. Terwijl in casestudy 2, ontwikkeling, apart als belangrijk aspect genoemd wordt.

4.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is de te verklarende variabele 'intern ondernemerschap' vanuit de empirie opgebouwd evenals de verklarende variabele 'leiderschap' welke is opgesplitst in drie kernaspecten, namelijk; stijl, structuur en EQ. Het onderzoek vanuit de empirie is met als uitgangspunt de opgestelde deelvragen ontwikkeld, waarbij de zes proposities, hoe leiderschapsaspecten van invloed zijn op intern ondernemerschap, vanuit de empirie geanalyseerd en geïllustreerd. De analyse en illustraties zijn uitgevoerd in twee case studies binnen de business units, particulieren en bedrijven. In het volgende hoofdstuk worden de conclusies en beperkingen van het onderzoek beschreven.

Hoofdstuk 5 Discussie en conclusie

5.1 Introductie

Intern ondernemerschap is van belang voor het succesvol voortbestaan van grote gevestigde ondernemingen (Hitt et al., 2006). Intern ondernemerschap (corporate entrepreneurship) kan omschreven worden als ondernemerschap binnen bedrijven. Ondernemerschap zijn organisatorische handelingen zoals vernieuwing, innovatie, zowel binnen als buiten grote gevestigde organisaties (Sharma & Chrisman, 1999), maar ook crisis nemen en proactief zijn (Covin & Slevin, 1991). Hierbij kan gedacht worden aan het identificeren en benutten van kansen. Het is echter moeilijk voor grote gevestigde ondernemingen om intern ondernemerschap te stimuleren (Hitt et al., 2006). Één van de factoren die een rol spelen bij het tot stand komen en houden van intern ondernemerschap is 'leiderschap' (Vera & Crossan, 2004). En leiderschap als factor en hoe aspecten van leiderschap intern ondernemerschap beïnvloeden, dat is de basis voor dit onderzoek. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek is: *“Hoe beïnvloeden stijl-, structuur- en EQ-aspecten van leiderschap op business unit niveau intern ondernemerschap van business units medewerkers?”* Het ontwikkelen van intern ondernemerschap is van belang voor de organisatie als geheel. Namelijk, het succesvol voortbestaan van een organisatie en het succesvol voortbestaan van een organisatie in tijden van verandering. Het centrale probleem is het gebrek aan inzicht hoe aspecten van leiderschap gerelateerd aan stijl, structuur en EQ, van invloed zijn op intern ondernemerschap. De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen, zowel conceptueel als empirisch, op de invloed van de verschillende kernaspecten van leiderschap op het interne ondernemerschap van medewerkers van verschillende business units, namelijk de business units particulieren en bedrijven. Deze business units hebben door verschillende klant- en marktbediening, op verschillende manieren inzicht gegeven in de beïnvloeding van de kernaspecten van leiderschap op intern ondernemerschap binnen de betreffende business units.

5.2 Discussie, resultaten en bijdragen aan de literatuur

Op basis van de conceptualisatie en het onderzoeksmodel als schematische weergave van het onderzoek, zijn zes proposities opgesteld welke empirisch getoetst zijn binnen de verschillende business units particulieren en bedrijven. Per propositie zijn de resultaten geïllustreerd vanuit de verschillende business units. Overeenkomsten, verschillen en nieuwe inzichten worden toegelicht vanuit de conceptualisatie met de empirie.

InternOndernemerschap

Uit de empirie blijkt dat medewerkers initiatief tonen en keuzes maken, waarbij het eigen werk goed in de gaten gehouden wordt om de gezochte kansen te benutten. Zelfverzekerdheid, initiatief tonen, keuzes maken, assertief zijn, betrokkenheid tonen en communiceren, zijn een aantal gedragskenmerken wat verstaan wordt onder intern ondernemerschap door de respondenten. Medewerkers willen het werk inzichtelijk hebben en houden om zodoende zelf tijdig bij te sturen waar nodig om de juiste targets te halen. Medewerkers zijn niet te afwachtend en zoeken het werk zelf op waardoor de medewerkers op zoek gaan naar kansen. Medewerkers onderhouden de communicatie met andere afdelingen om uit verschillende invalshoeken input te krijgen om naast de verbinding te versterken, de creativiteit te vergroten en kennis te creëren. Dat bevestigt de bestaande inzichten doordat uit de conceptualisatie van intern ondernemerschap wordt beschreven dat grote gevestigde bedrijven verwachten dat medewerkers meer initiatiefrijk zijn en meer verantwoordelijkheid nemen zodat medewerkers ondernemend gedrag en creativiteit vertonen, waarbij organisaties en medewerkers nog beter hun doelen kunnen realiseren (Birkinshaw, 2003, Ferreira, 2001, Hitt et al., 2006, Kuratko, 2006). Om de doelen te kunnen bereiken en te realiseren worden de medewerkers ondersteund en gestimuleerd door financiële steun vanuit de organisatie, maar ook het creëren van een prettige werkomgeving en het stimuleren van kennis en kunde (Birkinshaw, 2003, Ferreira, 2001, Hornsby, 2008, Ireland et al., 2007).

Uit de resultaten blijkt dat intern ondernemerschap een noodzaak is en dat door een ruime en ondersteunende omgeving plezier en een prettige sfeer en werkklimaat wordt gecreëerd waardoor medewerkers met plezier naar het werk gaan. Door een ruime en ondersteunende omgeving wordt plezier en een prettige sfeer en werkklimaat gecreëerd waardoor medewerkers met plezier naar het werk gaan. Medewerkers tonen initiatief en maken keuzes, waarbij het eigen werk goed in de gaten gehouden wordt om de gezochte kansen te benutten. Als medewerkers overtuigd zijn van zichzelf en zichzelf geloven, zal er een stevige basis aanwezig zijn om eigenaarschap en verantwoordelijkheid te tonen. Dat geeft meer inzicht in dat kansen gezocht en geïdentificeerd worden om gestelde doelen te bereiken (Birkinshaw, 2003, Ferreira, 2001, Hitt et al., 2006, Jansen et al., Kuratko, 2006). Ook het commercialiseren van kansen door het benutten van de gecreëerde kansen wordt bereikt door een juiste samenwerking van verschillende invalshoeken en een juiste evenwicht en balans

tussende interne en externe krachten van een organisatie (Birkinshaw, 2003, Hofstede, 1991, Mintzberg et al., 1992, Porter, 1992, Steiner et al., 2008).

Leiderschapsstijl

Transformationele leiderschap

Uit de empirie blijkt dat de leidinggevende de medewerker faciliteert en inspireert. De medewerker krijgt de ruimte om input te leveren, maar ook om eigen ideeën zelf uit te werken. De leidinggevende zit niet dicht op de medewerker, waardoor de medewerker zelf de verantwoordelijkheid pakt. Medewerkers en leidinggevend werken samen aan de strategische kaart van de organisatie waarbij gebruik wordt gemaakt van de kracht van de medewerkers. De medewerker is tegenwoordig meer op zoek naar ontwikkelingen, carrièremogelijkheden en de medewerker wil daarin gestimuleerd en gecoacht worden door de leidinggevende. Tevens besteedt de leidinggevende meer aandacht aan het werk wat de medewerker daadwerkelijk doet door ze als professional te zien en te behandelen. Dat bevestigt bestaande inzichten op de mate waarop medewerkers presteren, oplossingsgericht meedenken, zich gewaardeerd en verantwoordelijk voelen. En tevens geeft dit meer inzicht in transformationeel leiderschap beschreven vanuit vier dimensies. Inspirerend motivatie geeft betekenis en uitdaging voor de medewerkers, waarbij het bevorderen van de teamgeest en het aanmoedigen daarvan om voor de toekomst een inspirerende motivatie, aantrekkelijk te behouden. Leidinggevend blijven benadrukken dat door inspirerende motivatie, het zoeken naar nieuwe manieren om dingen te doen en het stimuleren van de synergie in een team, bevordert wordt (Covey, 2010, Goleman, 2004, Lautenbach, 2011, Maslow, 1950, Offerhaus, 2001, Vaccaro et al., 2010). De ideale invloed vertegenwoordigt de mate waarin leiders worden bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd. Door charismatisch gedrag van leidinggevend, identificeren medewerkers zich met de leidinggevend, waarbij de motivatie wordt bevorderd om doelen te bereiken (Quinn, 2003, Vaccaro et al., 2010). Intellectuele stimulatie vraagt medewerkers om vooroordelen weg te nemen en om creatief te zijn. Leidinggevende moedigen medewerkers aan om de effectiviteit van het management, in de praktijk te betrekken om innovatief te denken om vanuit verschillende invalshoeken het werk te beschouwen (Bass et al., 1994, Den Hartog et al., 1997, Vaccaro et al., 2010). Individuele afwegingen omvatten de mate waarin het potentieel van de medewerkers wordt ontwikkeld door het volgen en nastreven van hun individuele behoeften, evenals het creëren van ontwikkeling tot leren en een omgeving die

ondersteunend is in ontwikkeling en groei (Basset al., 1994, Den Harto et al., 1997, Vaccaro et al., 2010).

Transactioneel leiderschap

Uit de empirie blijkt dat de stijl van leiding geven heeft invloed op de mate waarop medewerkers presteren, oplossingsgericht meedenken, zich gewaardeerd en verantwoordelijk voelen. Dat bevestigt bestaande, maar dit geeft tevens meer inzicht in transactioneel leiderschap beschreven vanuit twee dimensies. Voorwaardelijke beloning geeft duidelijkheid en specificeert wat wordt verwacht van medewerkers van de doelen en stellen van de doelstellingen en de beloning die volgt na het volbrengen van een volgende prestatie. Een leidinggeveende motiveert een medewerker ook door te bepalen welke beloning tegenover een prestatie staat (Bass, 1997, Vaccaro et al., 2010). Een actief management bij uitzondering gaat de actieve betrokkenheid in interventie van de leidinggeveenden controleren en corrigeren waar nodig. Betrokkenheid stimuleert het proces van managementinnovatie binnen de organisatie (Bass, 1997, Vaccaro et al., 2010). De respondenten geven aan dat de 'oude' leiderschapsstijl hiërarchisch is ingericht met een topdown benadering met een strakke controle waarbij weinig ruimte is voor de medewerker. Het werk wordt opgelegd door de leidinggeveende en er is weinig ruimte voor inbreng is niet aanwezig waardoor de ontwikkeling van medewerkers beperkt belemmerd wordt.

Leiderschapsstructuur

Horizontale integratie

Uit de empirie blijkt dat iedere medewerker op een eigen afdeling werkt met een eigen manager waarbij de lijnen korter zijn om zelf als medewerker het initiatief te tonen en zich verantwoordelijk voelen voor het werk wat hij of zij doet, maar ook voor de klant en de organisatie. De medewerker zoekt andere afdelingen op om samen te werken. Ook de beslissingsbevoegdheid is meer in de lijn gelegd waardoor medewerkers efficiënter kunnen werken en er meer ruimte is voor ontwikkeling. Daarnaast is er met een horizontale structuur meer discussie mogelijk is, zoals gezamenlijk overleg en een open communicatie. Dat bevestigt bestaande inzichten waarbij als uitgangspunt een aantal dimensies worden genomen, namelijk dat een liaison positie in het leven wordt geroepen om contact tussen verschillende afdelingen in de juiste banen te leiden en de communicatie via directe streekse kanalen laten lopen. Een liaison positie is een unieke positie welke meewerkt aan het bieden

van oplossingen (Keuning et al., 1993, Mintzberg, 1979, Mom et al., 2009). Tijdelijke teams of vergaderingen worden opgezet om gezamenlijk de problemen te bespreken of te bereiken vanuit verschillende invalshoeken (Keuning et al., 1993, Mintzberg, 1979, Mom et al., 2009). De positie van een integratiemanager is een formele positie, namelijk een liaison positie met formeel gezag. Een integratiemanager heeft slechts zeggenschap over een specifiek onderwerp in een tijdelijke situatie (Keuning et al., 1993, Lawrence et al., 1967, Mintzberg, 1979, Mom et al., 2009).

Uit de resultaten blijkt dat leiderschapsstructuur vanuit een bestuursmodel duidelijkheid brengt in de leiderschapslagen van de organisatie om over te gaan tot een scherpere operationele focus vanuit de leidinggevendenden wat meer inzicht geeft in of er sprake is van horizontale verbindingen, waarbij de variatie van de taken en handelingen, maar ook van de beslissingsbevoegdheid op hetzelfde horizontale niveau liggen. Één van de gevolgen van horizontale specialisatie is de gedrevenheid en de specialisatie in de betreffende taken of werkzaamheden. Hierdoor kunnen medewerkers efficiënter werken en wordt tijd en geld bespaard (Galbraith, 1976, Lawrence et al., 1967, Lichtfield et al., Keuning et al., 1993, Mintzberg, 1979, Mom et al., 2009).

Mate van formalisatie

Uit de empirie blijkt dat leiderschapsstructuur vanuit een bestuursmodel duidelijkheid brengt in de leiderschapslagen van de organisatie om over te gaan tot een scherpere operationele focus vanuit de leidinggevendenden. Vanuit de empirie geven de respondenten aan dat het uitgangspunt de structuur is en dat leidinggevendenden zich vasthouden aan de structuur van de organisatie en de kaders van de functieomschrijving van de medewerkers waarin de medewerkers moeten acteren. Ruimte voor vrijheid, creativiteit, initiatief en eigen ideeën zijn niet aanwezig en medewerkers worden belemmerd in hun ontwikkeling. Dat bevestigt bestaande inzichten en geeft meer inzicht in gedrag en formalisatie wat de wijze beschrijft waarop een organisatie het gedrag van haar werknemers voorschrijft en hun vrijheid en flexibiliteit van handelen bepaalt. Dit gedrag wordt vastgelegd in een functie- en taakomschrijving waartoe verwezen wordt naar de algemene regels binnen een organisatie (Kubicek et al., 1985, Mintzberg, 1979). Leiderschaps-EQ

Sociaalbewustzijn

Uit de empirie blijkt dat leidinggevenden empathisch ingesteld zullen zijn, sensitiviteit en zelfkennis hebben. Leidinggevend en medewerker zullen continuum met elkaar in gesprek zijn, zowel over werk als privé, zodat de leidinggevende nog beter in staat is op bepaalde reacties of situaties van medewerkers te reageren en zich daarin aan te passen. Dat bevestigt bestaande inzichten aangezien vanuit de literatuur dezelfde uitgangspunten worden genomen, namelijk dat leiderschaps-EQ met sociaal bewustzijn is als leidinggevende, het tonen van empathie en het hebben van sociale vaardigheden, voorbeelden van gewenst gedrag zijn, het hebben van invloed, communicatief vaardig zijn, veranderingsgesindheid, banden smeden, samen- en meewerken en teamcapaciteiten. Empathie is het bewust zijn van andermans gevoelens, behoeften en zorgen en wordt onderbouwd door een aantal vaardigheden, zoals; Begrip hebben voor anderen, klantgerichtheid, anderen ontwikkelen, benutten van diversiteit en politiek bewustzijn (Bass et al., 1994, Covey, 2010, Goleman, 1998, Goleman, 2004, Maslow, 2010, Vaccaro et al., 2010). Sociale vaardigheden is het in staat zijn de gewenste reactie bij anderen op te wekken met de onderbouw in g van een aantal vaardigheden, zoals; het hebben van invloed, communicatie, leiderschap, veranderingsgesindheid, banden smeden, samen- en meewerken en teamcapaciteiten (Goleman, 1998, Quinn, 2003, Vaccaro et al., 2010).

Uit de resultaten wat een vernieuwing is van bestaande inzichten blijkt dat tegenwoordig medewerkers ontwikkeling en carrière belangrijk vinden en een onderdeel hiervan zijn vaardigheden, waaronder sociale vaardigheden. Een leidinggevende kan de ontwikkeling van de medewerker stimuleren en bevorderen door te sturen en te coachen om sociale vaardigheden op individueel niveau als in teamverband en daarbij met regelmaat afstand te nemen in emotionele situaties en een professionele houding aan te nemen.

Relatiemanagement

Uit de empirie blijkt dat leiderschaps-EQ met relatief management het hebben is van inspiratie om anderen te motiveren, invloeden anderen helpen hun talenten te ontwikkelen. Vanuit de empirie geven de respondenten aan dat door meer EQ aspecten er meer verbinding gelegd wordt met mensen in het algemeen, waardoor je als leidinggevende sneller de dingen voor elkaar krijgt en medewerkers in contact blijven met elkaar door ook open te toegankelijk zijn voor elkaar. Leidinggevend en coachend medewerkers en geven structuur om uiteindelijk de ontwikkeling van de medewerkers te bevorderen en te stimuleren vanuit de leidinggevende.

De leidinggevende stuurt op competenties. Dit alles is een verbetering en aanscherping van bestaande inzichten in de literatuur dat doortemotiveren en doorleiding te geven van uiteen visie welkemensenaansprektraken mensengeïnspireerden enthousiast. Inspiratie draagt bij aan de intrinsieke motivatie van medewerkers, waarbij een krachtige drive aanwezig is om op een creatieve manier veranderingen in bestuurlijke processen en de praktijk aan te pakken (Covey, 2010, Goleman, 2004, Lautenbach, 2011, Maslow, 1950, Offerhaus, 2001, Vaccaro et al., 2010). De ideale invloed vertegenwoordigt de mate waarin leiders worden bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd. De leidinggevend vertonen charismatisch gedrag waardoor medewerkers zich identificeren met de leidinggevend e als leider, waarbij een gevoel van intrinsieke motivatie wordt bevorderd om de doelen te bereiken (Quinn, 2003, Vaccaro et al., 2010). Leidinggevend helpen anderen hun talenten te ontwikkelen door hen te begeleiden en feedback te geven. Medewerkers volgen en streven hun individuele behoeften na om hun potentieel te ontwikkelen. Voor medewerkers worden groeimogelijkheden gecreëerd en een ondersteunend werkklimaat en worden initiatieven aangemoedigd (Bass et al., 1994, Den Harto et al., 1997, Vaccaro et al., 2010).

Algemene beantwoording onderzoeksvraag vanuit de empirie

Volgens de respondenten wordt intern ondernemerschap wel degelijk beïnvloedt door leiderschapsaspecten en ook door stijl-, structuur- en EQ aspecten van leiderschap. Intern ondernemerschap komt vanuit jezelf, het zit in de individuele persoon. Evenals dat cultuur in de Nederlandse maatschappij zit. De bedrijfscultuur is steeds opener, er wordt steeds meer ruimte geboden. In de informele structuur welke binnen de Rabobank aanwezig is, is veel mogelijk, met name de ruimte om te ondernemen door medewerkers. Bij medewerkers moet er van nature een instelling van intern ondernemerschap aanwezig zijn en door deze leiderschapsaspecten kan dit gestimuleerd worden. Een leidinggevende moet de kwaliteiten van de medewerker inzichtelijk maken om daarmee de medewerker helpen om de juiste richting te zoeken, daarop te sturen en te stimuleren. De laatste jaren heeft er een verschuiving plaatsgevonden als het gaat om leidinggeven. De huidige generatie kijkt anders naar de wereld en de keuzemogelijkheden van ontwikkelingen carrière. Juist door deze verschuiving is er een grote invloed op intern ondernemerschap waarbij de leidinggevende de medewerker de ruimte biedt, faciliteert en vertrouwd waarbij de hiërarchie van belang is. Enerzijds doe je als medewerker wat er van je verwacht wordt en anderzijds krijg je als medewerker de vrijheden verantwoordelijkheid om jezelf te ontwikkelen. Door betere communicatie en het meer in verbinding staan met elkaar hoor je als medewerker van de leidinggevende als het niet

goed gaat, maar ook als het wel goed gaat, zodat je weet waar je aan toe bent en waar je aan kunt werken. Leidinggevers zijn niet altijd meer in de buurt van de medewerker, waarbij het belangrijk is bij werken in teamverband, om opgenomen te worden in het team. Toont een medewerker minder intern ondernemerschap, dan moet dit door collega's gesignaleerd worden aan de leidinggevende, juist als de leidinggevende niet altijd in de buurt is. Het is vervolgens de taak van de leidinggevende om tot actie over te gaan en de huidige manier van leidinggeven; coachend leidinggeven!

5.2.2 Totslot

In hoofdstuk 1 is aangegeven dat er een verschil maakt wordt met het 'oude' en het nieuwe leiderschap' waarbij met 'oud' leiderschap de stijl, structuur en EQ als volgt zijn; transactioneel ten opzichte van horizontale integratie en formalisatie en qua een EQ welke min of meer afwezig is. Bij het 'nieuwe' leiderschap is de stijl, structuur en EQ als volgt; transformationeel, horizontale integratie en een laag mate van formalisatie en qua EQ ligt juist de nadruk op sociaal bewustzijn en relaties management. De bijdrage aan de literatuur vanuit de empirie is de samenhang van de drie leiderschapsaspecten. In de literatuur worden de leiderschapsaspecten veelvuldig apart van elkaar onderzocht en beschreven, terwijl uit de empirie blijkt dat deze drie leiderschapsaspecten onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn zolang het uitgangspunt hetzelfde is. Daarnaast reageren de respondenten positief op het gebruik en toepassen van de EQ-aspecten door de leidinggevers waardoor er meer verbinding gelegd wordt met mensen in het algemeen. Opvallend in leiderschaps-EQ is dat gedragskenmerken van leiderschaps-EQ veelal overeenkomen met de transformationele leiderschapsstijl. De respondenten illustreerden bij beide onderdelen dezelfde kenmerken en gaven aan dat het één niet zonder het ander kan, maar dat zowel de transformationele leiderschapsstijl als leiderschaps-EQ wel van de tijd zijn. De respondenten zien dat als een positieve verandering waarbinnen Rabobank Utrecht de gedragingen zich verspreiden vanuit het management in de organisatie.

Samenvattend zijn de belangrijkste bijdragen voor de literatuur als volgt:

- De kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl samenvoegen en beschrijven met de kenmerken van leiderschaps-EQ. Daarnaast zijn de drie genoemde leiderschapsaspecten, stijl, structuur en EQ, veel voorkomende leiderschapsaspecten die tezamen horen

- Het 'nieuwe' leiderschap is de stijl, structuur en horizontale integratie en een lagere mate van formalisatie en een qua EQ ligt juist de nadruk op sociaal bewustzijn en relatie management EQ als volgt; transformationeel,
- Het 'oude' leiderschap is de stijl, structuur en EQ als volgt; transactioneel ten opzichte van centralisatie en formalisatie en qua EQ welk een in of meer afwezig is.

5.3 Bijdrage aan de managementpraktijk

Opvallend is voor beide casestudies in de business units particulier en als bedrijven adviseerde resultaten gelijkwaardig genoemd kunnen worden, dus dat de bevindingen waarschijnlijk generaliseerbaar zijn voor Rabobank Utrecht dat het verschil minimaal is. Dit is een goede bevestiging om vanuit het strategisch kader van de bank, het leiderschapsprogramma over de hele lijn de organisatie in te laten vloeien, waarbij de leidinggevenden de medewerkers ondersteuning zullen bieden en faciliteren om coach end leiderschap toe te passen bij de medewerkers. Daarnaast is het opvallend dat de respondent die het prettig vindt om met kaders te werken, als enige respondent illustreert dat leiderschapsaspecten intern ondernemerschap niet beïnvloeden.

Samenvattend zijn de belangrijkste bijdragen voor de managementpraktijk als volgt:

- Generaliseerbare bevindingen vanuit de twee casestudies als bevestiging voor Rabobank Utrecht
- De bevindingen uit het onderzoek bevestigt dat het strategisch kader met daarin het leiderschapsprogramma een koers is wat juist is ingezet waar zowel leidinggevenden als medewerkers van beide business units behoefte aan hebben
- Leiding geven wordt als onmisbaar gezien en mag door de bank niet onderschat worden. Naast het ondersteunen en faciliteren door de leidinggevenden aan de medewerkers zal Rabobank Utrecht continue haar leidinggevenden ondersteunen en faciliteren
- Om intern ondernemerschap binnen Rabobank Utrecht verder te stimuleren zal de transformationele leiderschapsstijl verder doorgevoerd moeten worden waarin de leidinggevende de medewerkers ruimte en vrijheid biedt en de ontwikkeling van kennis en van de medewerkers kan faciliteren en ondersteunen. Om de transformationele leiderschapsstijl verder doorgevoerd te krijgen zal dit vanuit de directie nog meer in de organisatie belegd moeten worden op de juiste afdelingen

- Intern ondernemerschap binnen Rabobank Utrecht kan verder gestimuleerd worden door leiderschap vanuit horizontale integratie waarbij duidelijkheid is over de beslissingsbevoegdheid die meer in de lijn gelegd is en over de horizontale structuur waarbij meer discussie mogelijk is zoals gezamenlijk overleg en een open communicatie. Ook hierin geldt dat het creëren van duidelijkheid en beleid over beslissingsbevoegdheid begint bij de directie en het management
- Leiderschap met EQ-aspecten, zoals sociaal bewustzijn en relatiemanagement, stimuleren intern ondernemerschap binnen Rabobank Utrecht doordat leidinggevenden sensitief en empathisch zijn, continue met de medewerkers in gesprek zijn, maar ook de sociale vaardigheden hebben om een medewerker te structuren en te coachen op zijn of haar sociale vaardigheden voor zowel de individuele medewerker als in teamverband. Het management en de directie zal voor de leidinggevenden de mogelijkheid moeten faciliteren dat leidinggevenden ook zelf gestimuleerd en gefaciliteerd worden om de EQ-aspecten te ontwikkelen, mede doordat de kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl overeenkomt met kenmerken van leiderschaps-EQ.

5.4 Beperkingen en toekomstig onderzoek

De beperkingen van het onderzoek begint bij Rabobank Utrecht. Rabobank Utrecht heeft als zelfstandige lokale Rabobank in haar strategisch kader het ‘Rabohuis’ opgenomen, zoals beschreven in hoofdstuk drie. In het ‘Rabohuis’ staan vier pijlers centraal als bouwstenen voor een inspirerende visie voor de komende jaren. Hieronder valt het leiderschapsprogramma waarin Rabobank Utrecht wil groeien in haar leidinggevende competenties volgens de nieuwe manier van leidinggeven. Het directieteam en diverse managementleden die het strategisch kader geschreven hebben antwoorden op de onderzoeksvraag: ‘Hoe beïnvloeden stijl-, structuur- en EQ-aspecten van leiderschap op business unit niveau intern ondernemerschap van business unit medewerkers?’ door het strategisch kader voor te leggen als antwoord. Dat is ook de reden om voor dit onderzoek geen directieleden en diverse managementleden te interviewen. Een aanvullende beperking is het aantal geïnterviewde medewerkers en leidinggevers waaraan de definitieve conclusie niet getrokken kan worden, maar dat antwoorden illustraties zijn. Tevens is een beperking van het onderzoek dat vanuit de literatuur ervanuitgegaan wordt dat een organisatie niet zonder intern ondernemerschap van medewerkers kan, waarbij dit nogmaals bevestigd wordt door de empirie van Rabobank Utrecht. Door verder onderzoek te verrichten binnen organisaties in

andere branches zou naar het vraagstuk gekeken kunnen worden of intern ondernemerschap altijd aanwezig is binnen organisaties en altijd waarde toevoegt.

Uitbreiding onderzoeksmodel

Mededoor de hierboven genoemde beperkingen van het onderzoek, kan het onderzoeksmodel uitgebreid worden voor toekomstig onderzoek. Bij toekomstig onderzoek binnen Rabobank Utrecht kan het onderzoeksmodel uitgebreid worden met de vier pijlers van het 'Rabohuis'. Hier kan onderzocht worden, óf en hoe deze vier pijlers intern ondernemerschap binnen Rabobank Utrecht beïnvloeden. Daarnaast kan uitbreiding van het onderzoeksmodel plaatsvinden door juist wel directieleden en managementleden te interviewen. Ook kan het onderzoeksmodel uitgebreid worden door onderzoekte verrichten of intern ondernemerschap niet alleen een positieve bijdrage heeft, maar ook een negatieve. Dit onderzoek zou dan verricht kunnen worden in meerdere organisaties in verschillende branches.

Bijlagen

1. Literatuur

- Bass, B.M., 1985, Leadership and performance beyond expectations. *New York: Free Press*
- Bass, B.M., Riggio R.E., 1994, Transformational Leadership. *Lawrence Erlbaum*
- Bass, B.M., 1997, Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, **52**, 130-139
- Bijl, D., 2009, Het nieuwe werken. *Academic Service*
- Birkinshaw, J., 2003, The Paradox of Corporate Entrepreneurship. *Strategy and Business*, **30**, 1-9
- Birkinshaw, J., Bresman, H., Hakanson, L., 2000, Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*
- Birkinshaw, J., Gibson, C., 2004, Building Ambidexterity Into an Organization. *Sloan Management Review*
- Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M.J., 2008, Management Innovation. *Academy of Management Review*, **33**, 825-845
- Blau, P.M., Schoenherr, R.A., 1971, The Structure of organizations. *New York: Basic Books*
- Bommerez, J., Van Zijtveld, K., 2008, Kun je een ruïpslerenvliegen? *paperback*
- Bryman, A., Bell, E., 2007, Business research methods. *Oxford University Press Inc., New York*
- Burgelman, R.A., 1984, Designs for Corporate Entrepreneurship In Established Firms. *California Management Review*, **3**
- Burgelman, R.A., 1983, Corporate entrepreneurship and strategic management. *Management Science*, **29**, 1349-1363

- Burns, J.M. 1978, Leadership. *New York: Harper & Row*
- Burns, P., 2008, Corporate Entrepreneurship, Building an Entrepreneurial Organization. *Palgrave Macmillan*
- Collis, J., Hussey, R., 2009, Business Research. *Palgrave Macmillan*
- Cooper, R.K., Sawaf, A., 1997, Werken met EQ: Emotionele Intelligentie in bedrijf en praktijk. *A.W. Bruna Uitgevers*
- Covey, S.R., 2010, Deze veeneigenschappen van effectief leiderschap. *Paperback*
- Covin, J.G., Slevin, D.P., 1991, A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **16**(1), 7-25
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J., Koopman, P.L., 1997, Transactional versus Transformational Leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **70**, 19-34
- Das, T.K., Teng, B., 1998, Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, **23**, 491-512
- Derix, R., 2002, Telewerken. *Kluwer*
- Eaton, J., Johnson, R., 2001, Communiceren met emotionele intelligentie. *E-com Publishing*
- Eisenhardt, K.M., 1989, Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, **14**, 532-550
- Floyd, S.W., Lane, P.J., 2000, Strategizing Through the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, **25**, 154-177
- Ferreira, J., 2001, Corporate entrepreneurship: A strategic and structural perspective. *New England Journal of Entrepreneurship*, **4**, 59-71
- Galbraith, J.R., 1974, Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces*, **4**, 28-36
- Galbraith, J.R., 1976, Het ontwerp van complexe organisaties. *Samsom*

- Garvin, D.A., Levesque, L.C., 2006, Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship. *Harvard Business Review*
- Goleman, D., 1998, Emotionele intelligentie in de praktijk. *Paperback*
- Goleman, D., 2004, What makes a leader. *Harvard Business Review*
- Goleman, D., 2005, Emotionele Intelligentie – Emoties als Sleutel tot Succes. *Uitgeverij Contact*
- Goleman, D., 2008, Het nieuwe leiderschap. *Olympuspockets*
- Goleman, D., 2010, Emotionele intelligentie. *Olympuspockets*
- Guth, W.D., Ginsberg, A., 1990, Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15
- Handy, C.B., 1993, Understanding Organizations. *Penguin Books*
- Hedlund, G., 1994, A Model of Knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73-90
- Hersey, P., 2009, Situationeel leidinggeven. *Business Contact*
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Michael Camp, S., Sexton, D.L., 2006, Strategic Entrepreneurship, creating a New Mindset. *Blackwell Publishing Ltd*
- Hofstede, G., 1991, Cultures and Organizations: Software of the Mind. *McGraw-Hill*.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Shepherd, D.A., Bott, J.P., 2008, Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24, 236-247
- Ireland, R.D., Covin, J.G., Kuratko, D.F., 2008, Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 19-46
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., Camp, M., Sexton, D.L., 2001, Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15, 49-63

- Ireland, R.D., Hitt, M.A., Sirmon, D.G., 2003, A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, **29**, 963-989
- Ireland, R.D., Web, J.W., 2007, Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, **50**, 49-59
- Jansen, J.J.P., George, G., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., 2008, Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*
- Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., 2009, Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, **20**, 797-811
- Jansen, J.J.P., Vera, D., Crossan, M., 2009, Strategic Leadership for exploration and exploitation: The Moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, **20**, 5-18
- Johannisson, B., 2009, Towards a practice theory of entrepreneuring. *Small Business Economic* **36**, 135-150
- Keuning, D., Eppink, D.J., 1993, Management & Organisatie. *Noordhoff Uitgevers*
- Kwee, Z., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., 2010, The Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories. *Journal of Management Studies*
- Kubicek, H., Welter, G., 1985, Messung der Organisationsstruktur. Eine Dokumentation von Instrumenten zur qualitative Erfassung von Organisationsstrukturen. *Stuttgart: Ferdinand Enke*
- Kuratko, D.F., 2006, A Competency-based Framework For Promoting Corporate Entrepreneurship. *Human Resource Management*, **3**, 151-203
- Landsberg, M., 2003, The TAO of Coaching: Boost your effectiveness at work by inspiring and developing those around you. *Paperback*
- Lautenbach, A., 2011, Inspiratie gezocht. *Coaching*

- Lawrence, P., Lorsch, J., 1967, Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, **12**, 1-30
- Litchfield, R.C., Gentry, R.J., 2010, Perspective-taking as an organizational capability. *Strategic Organization*, **8**, 187-205
- Maslow, A.H., 1950, Social Theory of Motivation. *New York, Social Science Publishers*
- Mintzberg, H., 1979, The structuring of organizations; A Synthesis of the Research. *Prentice Hall*
- Mintzberg, H., 1980, Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organizational Design. *Management Science*, **26**, 322-341
- Mintzberg, H., Quinn, J.B., 1992, 'Five P's for Strategy' in The strategy Process. *Prentice-Hall*, 12-19
- Mintzberg, H., 1998, Mintzberg over management, de wereld van onze organisaties. *Groningen, Wolters Noordhoff*
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., 1999, Op strategie-safari; een rondleiding door de wildernis van strategisch management. *Scriptum Management*
- Mintzberg, H., 2006, Organisatiestructuren, *Pearson Education Uitgeverij*
- Mom, T.J.M., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., 2009, Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, **20**, 812-828
- Nahapiet, J., Ghoshal, S., 1998, Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, **23**, 242-266
- Offerhaus, R., 2001, Inspirerend leidinggeven. *Paperback*
- Porter, M., 1992, Concurrentiestrategie. *Paperback*
- Quinn, R.E., 2003, Persoonlijk meesterschap in management. *Academic Service*
- Quinn, R.E., 2003, Handboek managementvaardigheden. *Academic Service*

- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M. L., 2009, Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, **20**, 685-695
- Remmerswaal, J., 1999, EQensocial-emotioneel leiderschap. *Persoonlijke effectiviteit*
- Robbins, S.P., 2006, Gedrag in organisaties. *Pearson Education*
- Scholhammer, H., 1982, Internal Corporate Entrepreneurship. *Social Sciences*, 209-223
- Sharma, P., Chrisman, J.J., 1999, Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*
- Steiner, J.f., Steiner, G.A., 2008 Bedrijfsleven, orde en samenleving: een bestuurlijk perspectief. McGraw-Hill
- Stammes, N., Kooij, A., de Koning, H., van Baarsen, B., 2006, De Coach Approach. *Gelling Publishing*
- Tichy, N.M., Devanna, M.A., 1986, The Transformational Leader. *Human Resource Management*, **26**, 135-138
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., 2010, Management Innovation and Leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*
- Vera, D., Crossan, M., 2004, Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, **29**, 222-240
- Wolcott, R.C., Lippitz, M.J., 2007, The Four Models of Corporate Entrepreneurship. *Sloan Management Review*
- Yin, R.K., 1994, Case Study Research, design and methods. *Sage Publications, Inc*

2. Opzetinterviews

Vragenlijst

1. Wat is intern ondernemerschap van medewerkers?
 Wat zijn kenmerken daarvan?
 Hoe zie je dat zelf in de praktijk?
 Noem voorbeelden van intern ondernemerschap.
 Wat is het ideaalplaatje?
2. Wat zijn relevante leiderschapsstijlen?
 Wat is het ideaalplaatje?
 Noem voorbeelden van gedragskenmerken? Zowel positief als negatief.
 Hoe zie je dat nu in de praktijk?
3. Wat zijn relevante structureel aspecten van leiderschap?
 Denk hierbij aan de beslissingsbevoegdheid en de structuur van de organisatie.
 Wat is je ideaalplaatje?
4. Wat zijn relevante EQ-aspecten van leiderschap?
 Noem de kenmerken van EQ en waaraan zou een leidinggevende moeten voldoen?
 Gebruik dezelfde kenmerken van EQ en waaraan zou een medewerker moeten voldoen?
5. Hoe beïnvloedt deze leiderschapsaspecten intern ondernemerschap van medewerkers?

Respondenten

Casestudy 1

Functie	Man/vrouw	leeftijd
Manager Particulieren, Verkoop & Service	Vrouw	30-40
Manager Personeelsbank, Private Banking, Financieel Advies, Verkoop & Service	Man	40-50
Teamleider Particulieren	Vrouw	30-40
Teamleider Management Operations Support Particulieren	Man	20-30
Teamleider Verkoop & Service	Vrouw	20-30
Accountmanager Private Banking	Man	50-60

AccountmanagerPrivateBanking	Man	30-40
FinancieelAdviseur	Man	50-60
Verkoop&Serviceadviseur Particulieren	Man	20-30
Verkoop&Serviceadviseur Particulieren	Vrouw	30-40

Casestudy2

Functie	Man/vrouw	leeftijd
ManagerZakelijkeRelaties	Man	40-50
ManagerBedrijvenadvies	Man	40-50
Teamleiderintern accountmanagerszakelijkeRelaties	Vrouw	30-40
Teamleiderservicecentrum bedrijven	Man	30-40
Coördinatorservicecentrum bedrijven	Vrouw	30-40
AccountmanagerZakelijkeRelaties	Man	30-40
Bedrijvenadviseur	Vrouw	40-50
Bedrijvenadviseur	Man	30-40
Verkoop&Serviceadviseur bedrijven	Man	30-40
Verkoop&Serviceadviseur Bedrijven	Vrouw	20-30

3. Voorbeelduitwerkinginterview

1. Internondernemerschap

Persoonlijk leiderschap (leiderschapsprogramma Rabo bank, Blikopener). Als medewerker ben je verantwoordelijk en geef je leiding over je werk, maar ook over je leven. Hierin moet je keuzes maken. Mensen laten hierdoor van zelf in ondernemerschap zien. Dit wordt hierdoor gestimuleerd, juist door verantwoordelijkheid te hebben en te nemen. Daarnaast is het belangrijk om vanuit gevoel jezelf als een baas te voelen over het eigen werk en daarin een doelen mening te hebben en die ook te delen. Hierdoor wordt het gestimuleerd om ook daarin het gesprek aan te gaan. Het één en ander niet op te leggen bij mensen. Door het niet op te leggen bij medewerkers wordt de intrinsieke motivatie alleen maar versterkt. Ieder heeft een eigen niveau en een eigen leven. Als iedereen intern ondernemerschap zou hebben, dan zou iedereen in zijn/haare eigen kracht vernieuwing brengen. De samenwerking wordt onderling gecreëerd en versterkt. Dit gebeurt automatisch, en dit wordt versterkt als er niet teveel kaders zijn en als er niet teveel kaders gedachten gewerkt wordt. Medewerkers moeten moed hebben, lef tonen, overtuigd zijn van zichzelf en daarbij een mate van zelfverzekerdheid hebben en tonen. Mensen vinden het eng om op te staan. Juist opstaan, vallen, toetsen in de praktijk om te leren werkt en dit kan gestimuleerd worden. Sommige medewerkers zijn zich er niet bewust van, de standaard medewerkers met de zogenaamde 9 tot 5 mentaliteit. Het is belangrijk om in jezelf te geloven. Mensen moeten veel, juist doordat er veel kaders geschetst zijn waardoor het werk vastloopt. Er is meer creativiteit in een omgeving waar meer ruimte is, meer ruimte, meer creativiteit biedt een betere sfeer en plezier. Niet iedereen is bewust voor de functie waar hij of zij momenteel in zit. Het komt vaak genoeg voordat mensen ergens in stromen en daarin blijven zitten. Het is veilig en men weet vaak niet beter. Medewerkers zouden bewuster moeten zijn van hetgeen wat ze zelf willen. Mensen moeten risico's nemen, keuzes maken en ervoor gaan.

2. Leiderschapsstijl

Feministische en masculienestijl. Maar merendeels het een mix, waarbij het interessant is om ook op jezelf als medewerker toe te passen.

Vanuit een oude stijl is het hiërarchisch ingericht, met een topdown benadering waarin een strakke controle gehanteerd wordt. Leidinggevende zitten dicht op de medewerker waarbij

weinig ruimte aanwezig is. De communicatie is zo geregeld dat de leidinggevende de medewerker vertelt wat hij of zij moet doen. De leidinggevende weet het wel beter de medewerkers, en hij of zij laat ook duidelijk merken dat hij of zij ook boven de medewerkers staat. Dit alles wordt benaderd vanuit de hiërarchie die aanwezig is in de organisatie

Vanuit een nieuw stijl is de stijl van leidinggevers meer faciliterend en inspirerend. Er wordt meer aandacht besteed aan het feit dat mensen het werk wat ze doen, goed doen door ze als professional te zien en te behandelen als professional. Als leidinggevende wordt ruimte gegeven en gecreëerd en vertrouwen gegeven. Ook wordt meer vanuit een strategie en visie van de organisatie gehandeld en deze weg gaat meer naar het samen ontwikkelen en bepalen van de strategie en visie. Medewerkers krijgen hier steeds meer input in om te leveren en samen te ontwikkelen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de kracht van de medewerkers en van het totale team. Er wordt meer vanuit het samen doen gedacht en gewerkt waarbij het niveau ook op dezelfde lijn ligt. Loon wordt en is nu steeds minder belangrijk. De nieuwe generatie is meer op zoek naar ontwikkeling en carrière en wil daarin ook gestimuleerd en gecocht worden door de leidinggevende. Lager opgeleide medewerkers vinden ontwikkeling en carrière minder tot niet belangrijk, loon vinden men wel belangrijk. Hoger opgeleide medewerkers vinden loon minder belangrijk en ontwikkeling en carrière daarentegen belangrijker. Hierdoor is de verwachting dat bij lager opgeleide medewerkers minder intern ondernemerschap te verwachten valt. De verwachting is wel dat iedere medewerker een professional is, hoog of laag opgeleid, dus ook van laag opgeleide medewerkers mag verwacht worden dat zij intern ondernemerschap in zich hebben en dat leidinggeversen dit kunnen stimuleren. Mensen zijn hiërarchisch ingesteld. Hierdoor is het van belang om goed en in gesprek te gaan met mensen om hier duidelijkheid over te creëren onderling. Het hiërarchische zit in de cultuur van mensen en kan hierdoor intern ondernemerschap van medewerkers en mensen belemmeren. Mensen zijn bang om de schuld te krijgen doordat ze niet belemmerd zijn over het 'out of the box' denken. Dit is gebaseerd op eerdere ervaringen van medewerkers en het gevoel welke ze daarbij hebben. De hiërarchie en de belemmering van intern ondernemerschap van medewerkers kan bepalend zijn hoe leidinggevende met medewerkers omgaan. Leidinggeversen kunnen en geven vertrouwen als medewerkers met iets goeds komen vanuit henzelf en als leidinggeversen minder sturend zijn naar medewerkers.

3. Leiderschapsstructuur

Het ideaal plaatje voor een structuur van een organisatie is dat intern ondernemerschap wordt gestimuleerd bij iedereen van uiteenbodempunten benadering. Daarbij is het goed om met elkaar in gesprek te zijn en daardoor bij elkaar te komen. Dat gebeurt door een bepaald structuur van een organisatie te nemen. Veel lagen in de organisatie biedt mogelijkheden tot ontwikkeling van mensen. Hierdoor kunnen meer zelfsturende teams gecreëerd worden. Medewerkers kunnen hierin het voortouw nemen. Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor zichzelf in zelfsturende teams, maar ook voor de eigen ontwikkeling, de klant en het team.

Structuren belemmeren in het intern ondernemerschap van medewerkers. Hierdoor kan niet alles losgegooid worden en worden medewerkers belemmerd in hun vrijheid om te handelen en zich te ontwikkelen. Een organisch bestaan waarbij een organisatie geleid wordt door alleen maar medewerkers met intern ondernemerschap is ook niet werkbaar. Bij een grote extreme verandering is sturing nodig van leidinggevende, vanuit de kracht van de mens wordt het lastig om dit volledig zelf op te pakken. Welke aanleiding gevende uit de kracht van de mens om de verandering aan te pakken. Dat vraagt vanuit een leidinggevende een koerswijziging om in te zetten.

4. Leiderschaps-EQ

Oranjekant van de Rabobank.

Het maken van verbinding tussen en met mensen. Als je verbinding kunt maken, kun je goed werken. Als mensen je continu zoeken naar contact waar bij het leggen van verbinding met mensen één van de aspecten is. Vertrouwen en verbindingen zijn nodig om met elkaar te verdragen. De drempel wordt hierdoor vervaagd om feedback te krijgen, te geven en te ontvangen. Het is van belang om in goed gesprek te gaan met medewerkers en structuur kan hierbij helpen. Sensitiviteit op persoonlijk en organisatorisch vlak. Binnen de Rabobank zit EQ verborgen in de competenties van de Rabobank, samenwerken, klantfocus en eigenaarschap. In contact zijn met mensen, om aan te voelen hoe zij in elkaar zitten. Het is van belang om verbinding te maken en dus aan te voelen wat de persoon tegenover je wenst en wilt om samen te werken en daarbij mensen op te zoeken. Het gevoel wat je daarbij hebt is van wezenlijk belang, instrumenteel belang welke verborgen zit in de kernwaarden van een organisatie.

5. Beïnvloeding leiderschapsaspecten op intern ondernemerschap

Structuur beïnvloedt intern ondernemerschap negatief doordat er te veel ingekaderd wordt en dit zou juist minder moeten zijn. Grotendeels zit de structuur in de cultuur van mensen, juist dat men zich belemmerd voelt om intern ondernemerschap te tonen. Cultuur zit in de Nederlandse maatschappij. De bedrijfscultuur is steeds open, er wordt steeds meer ruimte geboden. In een informele structuur welke binnen de Rabobank aanwezig is, is, si veel mogelijk, met name de ruimte om te ondernemen.

Er is een verschuiving gaande betreft de stijl van leidinggeven. De huidige generatie kijkt anders naar de wereld en de keuze van mogelijkheden die tegenwoordig geboden wordt. Juist door deze verschuiving van de stijl van leidinggeven wordt er een grotere invloed geboden op intern ondernemerschap, waarbij de leidinggever de ruimte biedt, faciliteert en vertrouwd en waarbij de hiërarchie van wezenlijk belang is.

Tegenwoordig wordt van leidinggevers meer EQ verwacht en worden medewerkers en leidinggevers daar ook op aangenomen. Juist door meer EQ wordt meer verbinding met mensen in het algemeen gemaakt. Bij meer verbinding krijg je als leidinggever meer mensen die voor je willen werken, die wat voor je willen doen en hierdoor krijg je als leidinggever meer sneller dingen voor elkaar. Verbinding maakt invloed. EQ is indirect in verband met de stijl van leidinggeven, het is een onderdeel van de leiderschapsstijl.

Intern ondernemerschap komt vanuit jezelf, het zit in de individuele persoon. Bij een motivatie is het van belang om te weten voor wie je werkt, wie je baas is. Is je baas vooruitstrevend waardoor ook de intrinsieke motivatie ontwikkeld en versterkt wordt?!

4. Reflectie

Na anderhalf jaar in een intercity te hebben gezeten en daarna niet uit hebben willen en kunnen stappen zowel met studiegenoten als individueel, was daar het moment aangebroken dat ik mijn doel ging volbrengen, namelijk mijn studie afronden in voornamelijk, mijn eentje. Al voordat ik dit laatste traject inging wist ik dat er veel van mijn discipline en doorzettingsvermogen verwacht zou worden. Voorvaren heb ik van start gegaan, waardoor ik mijn onderzoeksvoorstel al vrij snel ingeleverd heb en ik verder kon gaan met afstuderen. Nog steeds met volle en goede moed ben ik tegen hoge bergen aangelopen welke ook wel 'werk' en 'sociaal leven' genoemd worden. Diverse keren ging het waakvlammetje aan en uiteindelijk door diverse keren coach Tom Momte benaderen werd het waakvlammetje weer een vlam om met de juiste energie weer verder te kunnen gaan. In de afgelopen maanden ben ik mij dan ook bewust geworden van mijn eigen energieverdeling en het stellen van prioriteiten en het volbrengen van het gestelde doel. Vanuit de PTO is één van de doelen, het kunnen doen van onderzoeken het schrijven van een scriptie. Nu ik mijn scriptie volbracht heb naast de rit in de intercity is voor mij dit doel van de PTO, meer dan bereikt. Ik heb een scriptie geschreven en ik heb een onderzoek uitgevoerd. Maar de prestatie waar ik meer dan trots op ben is het volbrengen van deze studie. Het volgen van deze studie naast een fulltime baan, een deel van een sociaal leven opzij zetten en toch op ieder onderdeel blijven presteren en de energie kunnen opbrengen om door te gaan, is al een prestatie op zich waar ik erg trots op ben! De studie is voor mij persoonlijk, ideaal geweest door de wisselwerking van praktijk en theorie. Als ik hierop terugkijk springt er voornamelijk één punt naar voren wat ik anders zou doen bij het schrijven van mijn scriptie en het doen van onderzoek, namelijk een realistischere planning maken en die ook nauwkeuriger volgen. Bij het niet halen van de planning tijdig contact zoeken met de coach om de scherpste terug te vinden en de planning te volgen. De afgelopen twee jaar ben ik in mijn werk van een specialistische functie naar een leidinggevende functie gegaan. Dit heb ik zelf mogelijk gemaakt doordat ik, mede dankzij deze opleiding, mezelf naar een hoger niveau heb weten te brengen, van operationeel naar strategisch. En laat strategisch management nu niet mijn afgeronde afstudeerrichting zijn!