

Intern ondernemerschap

De rol van persoonlijkheidskenmerken en de invloed van leiderschap

Master Thesis

Studie PTM MSc Bedrijfskunde 2012-2014

Universiteit RSM Erasmus Universiteit

Auteur C.J.R. van der Linden

Studentnummer 377772

Datum 12-10-2014

Scriptiebegeleider Prof. Dr. J.J.P. Jansen

Meelezer Dr. L. Glaser

Copyright © 2014, C.J.R. van der Linden

De inhoud van deze master thesis is geheel de verantwoordelijkheid van de auteur. Bij het tot stand komen van deze scriptie zijn geen andere bronnen gebruikt, anders dan waarnaar verwezen wordt in de literatuurlijst. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van dit document.

Inhoud

Voorwoord	5
Samenvatting	6
1. Aanleiding en motivatie	8
1.2 Centrale vraagstelling en afgeleide onderzoeksvragen	12
2. Theorie	13
2.1 Intern ondernemerschap	13
2.2 Persoonlijkheidskenmerken	19
2.2.1 Emotionele stabiliteit	20
2.2.2 Openheid voor nieuwe ervaringen	21
2.2.3 Mildheid	22
2.2.4 Extraversie	22
2.2.5 Consciëntieusheid	23
2.3 Leiderschap	25
2.3.1 Transactioneel leiderschap	27
2.3.2 Transformationeel leiderschap	27
2.3.3 De relatie tussen intern ondernemerschap, persoonlijkheidskenmerken en leiderschap	29
2.4 Conceptueel Model	30
3. Methodologie	31
3.1 Operationalisatie en validatie van de constructen	31
3.3.1 Meting van de vijf persoonlijkheidskenmerken	31
3.3.2 Meting van leiderschapsstijl	32
3.3.3 Meting van intern ondernemend gedrag	32
3.3.4 Controle variabelen	33
3.3.5 Common method bias	34
3.2 Aard en omvang van de steekproef	35

4. Bevindingen.....	36
5. Discussie en conclusies.....	39
5.1 Conclusies.....	39
5.2 Contributie	45
5.3 Praktische betekenis	45
5.4 Beperkingen en vervolgonderzoek	46
Literatuuroverzicht.....	48
Bijlage: Enquête	60

Voorwoord

Met dit onderzoek rond ik mijn studie Bedrijfskunde aan de RSM Erasmus Universiteit af. Het waren twee dynamische jaren, waarin ik mij niet alleen op intellectueel gebied ontwikkeld heb. Ook mijn persoonlijke ontwikkeling heeft een grote sprong voorwaarts gemaakt.

Deze dynamiek had ik veel moeilijker het hoofd kunnen bieden als ik het alleen had moeten doen. Gelukkig ben ik omringd door mensen die mij in goede en slechte tijden bijstaan, zowel op professioneel gebied als op het persoonlijke vlak. Ik voel mij bevoorrecht. Dit alles had ik niet kunnen doen zonder hen. Aan hen: Dank jullie wel hiervoor.

Reinier van der Linden

Samenvatting

Organisaties bevinden zich in toenemende mate in turbulente omgevingen waarin concurrentie verhevigd. De toenemende mate van verandering van de omgeving maken het noodzakelijk dat organisaties in staat zijn hierop te reageren. Onderscheidend blijven is benodigd om concurrerend te zijn en voor strategische vernieuwing is creativiteit noodzakelijk. Een belangrijk element hierin is intern ondernemerschap.

Ondernemende activiteiten binnen organisaties blijken de lange termijn concurrentiepositie en performance van ondernemingen te verstevigen. Dit maakt het zinvol voor organisaties om te bepalen op welke manier zij invloed kunnen uitoefenen op de mate waarin ondernemerschap aanwezig is. Daarmee maakt zij het een dynamische vaardigheid van de onderneming. Niet iedere medewerker vertoont intern ondernemend gedrag. De kernvraag van dit onderzoek is op welke manier dit valt te verklaren, want met deze kennis kan de invloed op intern ondernemerschap worden vergroot. Hierbij is tevens de rol van leiderschap onder de loep genomen, omdat support vanuit het management een belangrijk element voor intern ondernemerschap is gebleken.

Voor de beantwoording van het onderzoeksvraagstuk is gekeken naar de persoonlijkheidskenmerken van medewerkers als verklaring voor verschil in gedrag. De benadering vanuit persoonlijkheidskenmerken is bij onderzoek naar intern ondernemerschap niet nieuw, maar eerdere onderzoeken gingen uit van een diversiteit van persoonlijkheidskenmerken. De grote mate van standaardisering op basis van het vijf factor model maakt vergelijken eenvoudiger en het gebruik van dit model in relatie tot intern ondernemend gedrag is wel vernieuwend. Het belang van leiderschap is benoemd, maar de positionering is tot nu toe beperkt gebleven tot een contextuele voorwaarde. Niet eerder is gekeken naar de invloed van leiderschap op gedrag, bekeken vanuit de persoonlijkheid van medewerkers. Dit samen maakt het onderzoek een interessante bijdrage aan de literatuur.

Uit het onderzoek is gebleken dat mate van intern ondernemend gedrag toeneemt als medewerkers hoog scoren op consciëntieusheid, extraversie en openheid voor nieuwe ervaringen. De rol van leiderschap blijkt in dit verband beperkt te zijn. Aan de hand van het leiderschapstype transformationeel leiderschap is gekeken of deze vorm van aansturing een

positief effect heeft op de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en intern ondernemend gedrag. Het onderzoek ondersteunt deze stelling alleen op de relatie tussen openheid voor nieuwe ervaringen en intern ondernemend gedrag. Op de overige relaties tussen persoonlijkheidskenmerken en intern ondernemerschap heeft transformationeel geen significante invloed.

Naast de theoretische bijdrage is het onderzoek ook praktisch relevant. Met de beschikbare uitkomsten kan bij werving en selectie gericht worden gezocht naar intern ondernemende medewerkers, indien dit voor organisaties van belang is. Ook kan in coaching en managementtraining nauwkeuriger worden vastgesteld wat nodig is om intern ondernemerschap te bevorderen binnen organisaties.

1. Aanleiding en motivatie

In de afgelopen jaren hebben ondernemingen zich vooral gefocust op operational excellence. Deze beweging, waarbij kostenbesparing centraal staat, wordt genoemd als een gevolg van de economische crisis. Hiermee proberen organisaties te overleven, dan wel hun concurrentiepositie te verbeteren. Vaste werkprocessen zijn binnen dit domein noodzakelijk om efficiency en effectiviteit naar een hoog niveau te brengen en op die manier onderscheidend te kunnen zijn van concurrenten. Dit leidt ertoe dat het voor organisaties wenselijk is om hierop strak te sturen. Afwijken van de voorgeschreven procedures is hiermee in strijd met efficiency en lijkt dan ook niet de bedoeling te zijn. Deze werkwijze heeft echter ook een keerzijde.

De vraag is namelijk of organisaties hiermee op langere termijn ook concurrerend blijven. De omgeving verandert, waardoor aanpassingen van en verfijningen binnen de standaard procedures nodig zijn. Dit maakt het dat creativiteit dus ook noodzakelijk is om tot nieuwe inzichten te komen, waardoor organisaties hun onderscheidend vermogen verder kunnen ontwikkelen. Deze nieuwe inzichten kunnen bewerkstelligd worden in een omgeving waar, in passende situaties, ook afgeweken mag worden op de procedures.

Michael E. Porter stelt in zijn publicatie “what is strategy” al dat het streven naar operational excellence noodzakelijk is om onderscheidend te blijven maar feitelijk geen strategie is (Porter, 1996). Als alle ondernemingen binnen een markt dit doel nastreven zal dit automatisch leiden tot uitholling van de winstgevendheid. Ondernemingen zullen naast het streven naar efficiency en effectiviteit de focus op strategische vernieuwing moeten hebben om op lange termijn onderscheidend te blijven. Studies hebben aangetoond dat ondernemingen die in staat zijn om beide factoren gelijktijdig nastreven overwegend een betere performance hebben (Jansen, Tempelaar, Van den Bosch, Frans AJ, & Volberda, 2009; Levinthal & March, 1993; Raisch & Birkinshaw, 2008; Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009). Creativiteit en innovativiteit zijn kenmerkende elementen die horen bij strategische vernieuwing evenals ondernemend gedrag binnen organisaties. Het strak sturen op werkprocessen ondermijnt de creativiteit en het ondernemerschap van medewerkers. De procedures worden immers als standaard gezien.

Bovenstaande twee uitgangspunten, enerzijds het strak volgen van de formele procedures, anderzijds creativiteit haar rol laten spelen, leidt tot een spanningsveld dat ook op operationeel niveau merkbaar is. Medewerkers worden enerzijds gestimuleerd om het dagelijks werk goed te doen, maar willen en dienen anderzijds uitgedaagd (te) worden om buiten de kaders te kijken om te komen tot vernieuwing die de organisatie ook in de toekomst onderscheidend kan maken.

Balanceren in het hiervoor genoemde spanningsveld is actueel en wordt al langere tijd onderzocht, omdat ondernemingen en medewerkers dit ervaren als een voortdurend dilemma waarmee zij worstelen. Deze onderzoeken stellen ook dat efficiency en flexibiliteit tegengestelde ondernemingsvaardigheden zijn (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999; Volberda, 1996). Een sector waar dit probleem momenteel prominent aan de orde is, is de financiële sector. Organisaties binnen deze branche worden onderworpen aan toenemende, tegenstrijdige vereisten vanuit hun omgeving (Pache & Santos, 2010). Dit spanningsveld herken ik binnen mijn eigen werkomgeving in de financiële sector ook. Het streven naar een eenduidige, efficiënte organisatie leidt tot verdere nadruk op standaardisatie en proces gedreven werkwijzen. Daarbovenop wordt de sector financiële dienstverlening geconfronteerd met een toenemende overheidsregulering en versterking van het toezicht hierop. Hierdoor worden medewerkers op operationeel niveau niet aangemoedigd om met gezond verstand de werkzaamheden kritisch te blijven beoordelen. Zij raken soms zelfs ontmoedigd om het anders te doen dan voorgeschreven, ook al is dit in het belang van de organisatie of de klant, 'omdat het zo moet'.

Ondanks het vasthouden aan de voorgeschreven procedures vraagt het management wel aan medewerkers om kritisch te blijven op de bestaande routines en na te denken over dingen die anders moeten en beter kunnen, waarmee de veranderende markt beter bediend kan worden. Er wordt opgeroepen tot intern ondernemerschap om dit te realiseren. Ook de overheid roept hier in zekere zin toe op. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft aangegeven dat 'klantbelang centraal' hoofdthema dient te zijn in de financiële dienstverlening. Zij stelt dat hiermee de klant de beste kans krijgt op een eerlijke bediening. Bovendien kan het beschadigde vertrouwen in de sector hiermee duurzaam hersteld worden.

Een belangrijk aspect dat hierbij benoemd wordt, is dat de dienstverlener in blijft spelen op de veranderende markt en de nieuwe klantbehoeftes (AFM, 2014).

Slechts een beperkt deel van de medewerkers vertoont ondernemend gedrag binnen een organisatie. De vraag die hier dan rijst is waarom de ene medewerker meer ondernemend gedrag vertoont dan de andere, uitgaande van een gelijke omgeving en wat de invloed van leiderschap is op de individuele medewerker om ondernemend te werk te gaan. Leiderschap wordt tenslotte gezien als het proces om anderen te beïnvloeden richting een bepaald doel of uitkomst (J. P. De Jong & Den Hartog, 2007).

Er is al veel onderzoek gedaan naar intern ondernemerschap. De bestaande literatuur is echter hoofdzakelijk georiënteerd op intern ondernemerschap op organisatieniveau en daarop van invloed zijnde elementen. Dit is met name gericht op contextuele elementen en organisatiedoelen (Antoncic & Hisrich, 2003; Birkinshaw & Gibson, 2004). Ook is er empirisch onderzoek gedaan naar de succesvoorwaarden voor intern ondernemerschap (Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002). Hiermee wordt echter nog geen rekening gehouden met de individuele karakteristieken en de interacties tussen individuen en organisatiemechanismen. Toch blijken individuen binnen dezelfde context verschillend gedrag te vertonen ten aanzien van intern ondernemerschap (Stevenson & Jarillo, 1990). In dit onderzoek wordt tevens benoemd dat ondernemend gedrag van individuen kan verschillen over diverse activiteiten tijdens een bepaald moment. Dit maakt nader onderzoek interessant, want wat maakt het dat hier verschil in te constateren valt? Dit is van belang om te onderzoeken om een beter begrip te krijgen over ondernemend gedrag binnen organisaties op operationeel niveau.

Om verschil in gedragingen te verklaren kan worden gekeken naar de persoonlijkheidskenmerken van de onderzochte personen (Llewellyn & Wilson, 2003). Ondernemend gedrag laat zich echter lastig verklaren vanuit persoonlijkheidskenmerken, omdat er sprake is geweest van inconsistente afbakening van kenmerken als constructen (Zhao & Seibert, 2006).

Er is nog beperkt begrip wat de grondslag is van ondernemend gedrag binnen organisaties als we kijken naar de rol van leiderschap en de daaruit voortkomende aansturing en beloning

binnen dit domein. Onderzoeken zijn vooral uitgevoerd op managementniveau en niet op operationeel niveau (Burgelman, 1983). Daarnaast is er nog beperkt onderzoek uitgevoerd op intern ondernemerschap in de financiële dienstensector, een sector welke zich kenmerkt door sterke regulering en proces-gedreven werkwijze. Onderzoek hiernaar vult derhalve een thans aanwezige leemte in de literatuur op dit gebied. De praktische bijdrage van het onderzoek is ook aanwezig. Zodra de rol van persoonlijke kenmerken in het intern ondernemerschap duidelijk is, alsmede de invloed van leiderschap hierop, kunnen ondernemingen hier ook beleidsmatig op insprijngen. Te denken valt hierbij aan werving en selectie van medewerkers en cultuur- en management-veranderingsprogramma's.

1.2 Centrale vraagstelling en afgeleide onderzoeksvragen

De centrale vraag die uit bovenstaande context voortvloeit, wordt als volgt geformuleerd:

Welke persoonlijkheidskenmerken zijn relevant voor intern ondernemerschap en welke invloed heeft leiderschap in dit verband?

Afgeleide vragen die hieruit voortkomen zijn:

- Wat is intern ondernemerschap?
- In hoeverre is er verschil in ondernemend gedrag tussen individuen binnen dezelfde context? En waardoor wordt dit verklaard?
- Welke persoonlijkheidskenmerken zijn relevant voor intern ondernemerschap?
- Wat zijn relevante leiderschapsstijlen met betrekking tot intern ondernemerschap?
- Wat is de invloed van leiderschap op de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en intern ondernemerschap?

2. Theorie

2.1 Intern ondernemerschap

Intern ondernemerschap is al geruime tijd onderwerp van studie bij verschillende onderzoekers. Dit onderwerp is interessant, omdat ondernemingen in toenemende mate moeten kunnen acteren in een turbulente en concurrerende omgeving (Veenker, van der Sijde, During, & Nijhof, 2008). Intern ondernemerschap, kort gezegd ondernemende activiteiten binnen organisaties, wordt hierbij als veelgeroemd middel genoemd om de performance van ondernemingen nieuw leven in te blazen en de financiële resultaten te verbeteren (Zahra & Covin, 1995). Uit hun longitudinaal onderzoek onder ruim 100 middelgrote en grote ondernemingen hebben Zahra en Covin (1995) geconcludeerd dat intern ondernemerschap daadwerkelijk een positief effect heeft op de performance van ondernemingen. Dit geldt overigens niet alleen voor grote ondernemingen. Ook het MKB kan profiteren van intern ondernemerschap (Carrier, 1994). Hoewel het algemene beeld van wat intern ondernemerschap inhoudt op hoofdlijnen wel overeenstemming kent, is er in de verschillende studies nog sprake van uiteenlopende definities. In dit onderdeel zal het begrip intern ondernemerschap nader gedefinieerd worden.

Rond het begin van de jaren 80 van de vorige eeuw hebben onderzoekers het fenomeen intern ondernemerschap gepoogd verder af te bakenen en te definiëren. Onderzoek naar intern ondernemerschap wordt gezien als een subveld van ondernemerschap als onderzoeksdomein. Een definitie van ondernemerschap welke algemene bijval heeft gekregen komt van Churchill (1992) en luidt: "Het proces van blootlegging en ontwikkeling van kansen om waarde te creëren door middel van innovatie en het grijpen van deze kansen zonder rekening te houden met hetzij middelen (kapitaal dan wel menselijk) of de locatie van de ondernemer – in een nieuwe of bestaande onderneming". De meeste auteurs aanvaarden dat alle soorten van ondernemerschap gebaseerd zijn op innovaties die veranderingen in het patroon van de inzet van middelen vereisen en het creëren van nieuwe mogelijkheden voor het positioneren van markten. Het vergroten van capaciteiten kan worden uitgevoerd op verschillende organisatieniveaus, betrekken zeer uiteenlopende combinaties van middelen en hebben een breed scala van uitkomsten (Stopford & Baden-Fuller, 1994).

In de afgelopen jaren is er toenemende aandacht geweest voor ondernemerschap binnen organisaties en de ondernemende capaciteiten van bestaande organisaties. Hoewel er

toenemende erkenning is voor ondernemende activiteiten binnen organisaties, blijkt dat er nog geen eenduidigheid is in de definities en is er sprake van verschillende niveaus van analyse (Sharma & Chrisman, 1999).

Miller (1983) omschrijft intern ondernemerschap in drie onderdelen, te weten; productinnovatie, pro-activiteit en het nemen van risico's. Met betrekking tot productinnovatie doelt Miller op de mate waarin een onderneming in staat is om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen, dan wel bestaande producten of diensten kan aanpassen aan de eisen van huidige en toekomstige afnemers. Pro-activiteit doelt op de capaciteiten van een onderneming om concurrenten voor te zijn in het introduceren van nieuwe producten en/of diensten in de markt. Met het nemen van risico's wordt bedoeld op de wil van ondernemingen om zakelijke activiteiten of strategieën aan te gaan waarvan de uitkomst nog hoogst onzeker is (Miller, 1983). In de periode hierna heeft de definitie van intern ondernemerschap zich verder ontwikkeld.

Over de afgelopen twintig jaar kent intern ondernemerschap verschillende gebieden van focus. Antoncic & Hisrich benoemen drie niveaus waar de focus op gelegd kan worden. Het eerste gebied van focus is de ondernemende individu, waarbij de nadruk wordt gelegd op individuele karakteristieken op het vlak van ondernemerschap. Herkenning en ondersteuning is hierbij van belang. Het tweede focusgebied is de differentiatie binnen organisaties met nieuwe producten en diensten, waarbij de nadruk wordt gelegd op het vinden van een fit met dezelfde organisatie. De laatste focus is de ondernemende organisatie als geheel, waarbij juist, in tegenstelling tot de individuele karakteristieken, de nadruk wordt gelegd op organisatorische karakteristieken. Ongeacht waar de focus ook ligt, intern ondernemerschap kan gezien worden als een output-gerichte gedraging of de intenties hiertoe welke blijken uit gebeurtenissen waaruit innovatie voortkomt. Deze gedragingen zijn bijvoorbeeld product- en dienstinnovatie, procesinnovatie, pro-activiteit en het nemen van risico's (Antoncic & Hisrich, 2003).

Dit sluit ook aan bij de stelling die Miller inneemt. Hij stelt dat het niet het belangrijkste is op welk niveau de focus gelegd wordt, maar dat het proces van het ondernemerschap zelf en de organisatorische factoren die dit bevorderen of belemmeren het belangrijkste zijn (Miller, 1983).

Naast intern ondernemerschap toegespitst op het niveau binnen organisaties, wordt binnen de literatuur veelal onderscheid gemaakt tussen drie vormen van intern ondernemerschap toegespitst op de uitkomsten. De eerste is creatie van nieuwe activiteiten binnen een bestaande organisatie; dit wordt in de literatuur ook wel corporate venturing (Burgers, Jansen, Van den Bosch, Frans AJ, & Volberda, 2009) of intrapreneurship genoemd (Block, 1995; Burgelman, 1983; Kuratko, Montagnano, & Hornsby, 1990). De tweede vorm van intern ondernemerschap is een diepgaandere vorm die is gericht op de transformatie of vernieuwing van bestaande organisaties (Beer, Eisenstat, & Spector, 1993; Kanter, 1984). De derde vorm is de meest vergaande vorm waarbij de ondernemer 'regels van de concurrentie' voor haar industrie verandert (Schumpeter, 1934; Stevenson & Gumpert, 1985).

Door diverse onderzoekers worden organisatorische factoren ook wel als de antecedenten voor intern ondernemerschap benoemd. Verklaarde antecedenten zijn bijvoorbeeld de karaktereigenschappen en de sociaal culturele achtergrond van de CEO (O. Collins & Moore, 1970; Shapero, 1975), omgevingsfactoren en structurele aspecten (T. E. Burns & Stalker, 1961; March & Simon, 1958; Thompson, 1967) en besluitvormingsprocessen en strategische aspecten (Ackoff, 1970; Miller & Friesen, 1978; Mintzberg, 1973). Hierbij gaat het niet alleen om de aanwezigheid of de nadruk van de benoemde antecedenten, maar tevens om de impact die zij hebben (Miller, 1983). De antecedenten zijn van belang, want aangetoond is dat intern ondernemerschap an sich niet altijd hoeft te leiden tot superieure resultaten. Dit betekent dat niet alle inspanningen om intern ondernemerschap na te jagen leiden tot betere prestaties van een organisatie. Zo stelt Fast (1981) dat intern ondernemerschap riskant en zelfs schadelijk kan zijn voor de financiële prestaties van een onderneming op korte termijn. Er zijn dus bepaalde randvoorwaarden, zoals een degelijke interne organisatie, strategische focus en functionele organisatiepolitiek, waardoor intern ondernemerschap tot een succes kan leiden (Burgelman & Sayles, 1986; Sexton en Bowman-Upton, 1991). Daarnaast zal intern ondernemerschap bij de ene organisatie effectiever zijn dan bij de andere organisatie. Onderzoek heeft aangetoond dat intern ondernemerschap een bijzonder

effectief middel is bij organisaties die actief zijn in sterk competitieve omgevingen. Miller & Friesen (1983) hebben aangetoond dat innovatief gedrag en pro-activiteit, twee van de drie gedragingen van intern ondernemerschap binnen hun studie, significant meer tot uiting kwamen bij een competitieve, vijandige omgeving.

In een later onderzoek hebben Hornsby et al. (2002) vijf factoren benoemd, waardoor individuen aangemoedigd worden tot het zich richten op ondernemende activiteiten binnen een organisatie. Deze factoren zijn: een gepaste toepassing van beloningen, steun vanuit top management, het beschikbaar stellen van middelen, steun vanuit de organisatie en een goede risicohouding. Hierin is nog niet de koppeling gemaakt met de leiderschapstijlen die benodigd zijn om deze factoren te vertegenwoordigen. Dit is echter wel van toegevoegde waarde omdat hiermee het instrumenteel inzetten van leiderschapstijlen door organisaties beter vorm kan worden gegeven.

Covin en Slevin (1989) betrokken de omgeving op intern ondernemerschap. Zij beargumenteerden dat ondernemingen met lage niveaus van intern ondernemerschap in het algemeen het best presteren in meer goedaardige omgevingen. Vijandigheid werkt als moderator op de relatie tussen verschillende van deze individuele intern ondernemerschap en financiële prestaties van het bedrijf (Zahra, 1993).

Hoewel intrapreneurship veelal gezien wordt op organisatieniveau, zijn er ook wetenschappers die het belang van de individu benadrukken. Burgelman (1983) indiceert dat individuen, die ondernemerschap vertonen, groepen binnen een organisatie kunnen vormen, die vervolgens in staat zijn anderen van hun ondernemende gedrag te overtuigen waardoor ondernemerschap verder wordt uitgebouwd. Pinchot heeft een start gemaakt met de term intrapreneurship waarmee het intern ondernemerschap op individueel niveau aangeduid werd (Pinchot III, 1985). Ook Shane & Venkataraman (2000) leggen de nadruk op het individu. Zij stellen dat intern ondernemerschap een studie dient te zijn van het proces van de ontdekking, evaluatie en benutting van kansen en de verzameling van individuen die dit kunnen ontdekken, evalueren en exploiteren. Daarnaast is ondernemend gedrag vergankelijk (Carroll & Mosakowski, 1987) en is de schatting dat het aantal mensen dat zich bezighoudt met ondernemend gedrag tussen de 20 procent (Reynolds & White, 1997) en de 50 procent (Aldrich & Zimmer, 1986) van het totaal bedraagt. Aangezien een grote en diverse

groep mensen zich betreft in het proces van het ondernemerschap, is het van belang te weten welke karakteristieken deze personen vertonen. Het is echter onwaarschijnlijk dat ondernemerschap alleen kan worden verklaard aan de hand van een karakteristiek van bepaalde mensen (Shane & Venkataraman, 2000). Ook Rutherford & Holt (2007) sluiten zich hierbij aan. Zij stellen dat de organisatieleden, de individuen, het hart zijn van intern ondernemerschap. Ten eerste vinden zij het noodzakelijk te erkennen dat ondernemende activiteiten worden opgezet en uitgevoerd door individuen in organisaties. Dat wil zeggen dat organisaties zelf niets doen; zelfs de meest collectieve activiteiten die plaatsvinden binnen organisaties zijn een samensmelting van de activiteiten van individuele leden van de organisatie. Daarom zijn organisaties innovatief, pro-actief en bereid om risico's te nemen door de acties van hun leden (Stevenson & Jarillo, 1990). Daarnaast vereisen innovatieve vaardigheden en capaciteiten een analyse op individueel niveau. Dimensies om intern ondernemerschap bij individuen te meten zijn bijvoorbeeld de bereidheid om verbeterde en innovatieve werkprocessen te introduceren en comfort in een dynamische werkomgeving (Rutherford & Holt, 2007). De plaatsing van de individu is een aansprekende theorie, waar de focus van dit onderzoek ligt.

Duidelijk is dat er onderscheid gemaakt wordt tussen intern ondernemerschap als fenomeen op organisatie niveau, veelal aangeduid als corporate entrepreneurship, en op individueel niveau, aangeduid als intrapreneurship. Corporate entrepreneurship wordt gekenmerkt door een top down werking vanuit strategische overwegingen. Intrapreneurship wordt meer gezien als bottom-up ontwikkeling (J. De Jong & Wennekers, 2008). Intrapreneurship is gerelateerd aan gedraging van medewerkers, intern ondernemend gedrag. De Jong en Wennekers hebben in hun studie uitgewerkt welke gedragingen kenmerkend zijn voor intern ondernemend gedrag. Zij identificeerden hierbij verschillende stadia van ondernemerschap binnen een onderneming in de vorm van activiteiten en de daarbij behorende noodzakelijke gedragingen. Ze benoemen het waarnemen van kansen, het vormgeven van nieuwe concepten of producten, de markt verkennen, het verzamelen van benodigde resources en het organiseren van de nieuwe activiteiten als relevante acties. Genoemde gedragsaspecten hierbij zijn creativiteit, initiatief nemen, hindernissen nemen, de klus klaren en risico's nemen (J. De Jong & Wennekers, 2008). In dit onderzoek wordt intrapreneurship onder de loep genomen.

Deze stadia en activiteiten komen ook terug in andere studies ten aanzien van ondernemerschap en intern ondernemerschap. Crant (1996) relateert pro-activiteit als vorm van initiatief nemen positief aan ondernemend gedrag. Frese heeft ook in diverse studies, in wisselende samenwerkingsverbanden met andere onderzoekers, de positieve relatie gelegd tussen eigen initiatief en kenmerken van (intern) ondernemend gedrag (Frese & Fay, 2001). Het nemen van hindernissen is ook benoemd in de studie van Pinchot als herkenbare gedraging van intrapreneurs (Pinchot III, 1985). Hisrich (1990) noemt volhardendheid, het bouwen van een coalitie tussen supporters van ideeën en creativiteit als belangrijk gedrag.

Samenvattend kan het volgende worden gesteld. De wereld verandert. Omstandigheden in de wereldwijde zakelijke omgeving vragen om ondernemingen die ondernemende strategieën tonen om succesvol en concurrerend te blijven (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009). Vanuit de bestaande literatuur wordt intern ondernemerschap vanuit verschillende perspectieven beredeneerd. Het is te verdelen naar antecedenten van intern ondernemerschap, elementen waaruit intern ondernemerschap bestaat en de resultaten van intern ondernemerschap (Ireland et al., 2009). Duidelijk wordt dat intern ondernemerschap bijdraagt aan de mate waarin ondernemingen in staat zijn toekomstbestendig te blijven in een turbulente en concurrerende omgeving. Voor dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar intern ondernemerschap op het individuele niveau omdat gepoogd wordt verschil in ondernemend gedrag te verklaren.

2.2 Persoonlijkheidskenmerken

In dit onderdeel zal nader ingegaan worden op persoonlijkheidskenmerken als antecedent voor intrapreneurship. Persoonlijkheidskenmerken zijn constructen die in onderzoeken worden gebruikt om patronen in gedrag van mensen te verklaren. Hiermee kan het gebruikt worden om verschil in gedrag binnen een context te beredeneren (Llewellyn & Wilson, 2003).

Intern ondernemerschap wordt gezien als subveld in de studie naar ondernemerschap. Al decennia lang wordt ondernemerschap onderzocht met als doel te verklaren wat een individu maakt tot een ondernemer. Schumpeter behoorde tot een van de eerste onderzoekers die constateerde dat ondernemerschap nader onderzoek verdient en dat ondernemers als individu expliciet te onderscheiden zijn in typering en gedraging (Schumpeter, 1934). Resultaten uit de onderzoeken naar de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en ondernemerschap zijn nog niet eenduidig. Zo beargumenteert Gartner dat pogingen tot het definiëren van ondernemers door benadering vanuit persoonlijkheidskenmerken wellicht onjuist is, omdat het gedrag zijns inziens verklaard wordt vanuit de context en vaardigheden en niet vanuit persoonlijkheid (Gartner, 1988). Shane en Venkatamaran (2000) stellen echter dat ondernemingsdrang wel degelijk voortkomt uit hoe iemands persoonlijkheid in elkaar steekt, omdat dat bepalend is in de afweging om al dan niet ondernemend te zijn. Een artikel dat verduidelijking geeft in deze discussie komt van de hand van Zhao en Seibert. Zij bediscussiëren in hun werk de stellingen dat persoonlijkheidskenmerken wellicht onbruikbaar zijn om ondernemend gedrag te verklaren en beargumenteren dat dit wel kan, mits de kenmerken goed afgebakend worden in heldere constructen. Ook andere artikelen geven aan dat de inconsistentie in de constructen van persoonlijkheidskenmerken ertoe geleid hebben dat de resultaten van eerdere onderzoeken niet eenduidig waren (Brandstätter, 1997). De ontwikkeling van het Vijf Factor Model van persoonlijkheidskenmerken, in het laatste decennium van vorige eeuw, is een doorbraak geweest in deze problematiek (Zhao & Seibert, 2006). Dit model draagt in grote mate bij aan de genoemde noodzakelijke afbakening en heeft ertoe geleid dat studie naar persoonlijkheidskenmerken als antecedent voor ondernemend gedrag hernieuwd opgepakt wordt. Ook sociale studies naar bijvoorbeeld leiderschap, arbeidsprestaties en –tevredenheid is nieuw leven ingeblazen door de ontwikkeling van het Vijf Factor Model (Zhao & Seibert, 2006). Ook in vele andere gebieden van gedragsverklaringen wordt het model gebruikt voor

het verklaren van gedrag. De brede adoptie van het model in wetenschappelijk onderzoek naar gedrag rechtvaardigt het om het uitgangspunt van Zhao en Seibert te onderschrijven en ook te gebruiken ten behoeve van onderzoek naar intern ondernemerschap. Het Vijf Factor model wordt daarom aangewend voor identificatie van persoonlijkheidskenmerken.

Het Vijf Factor Model beschrijft persoonlijkheidskenmerken door middel van vijf dimensies, te weten: emotionele stabiliteit, openheid voor ervaringen, mildheid, extraversie en consciëntieusheid (McCrae & John, 1992). Door de brede variatie in persoonlijkheden te vervatten in deze vijf constructen is het mogelijk om te zoeken naar verbanden dan wel verschillen.

In het volgende deel worden de verschillende persoonlijkheidskenmerken nader toegelicht en wordt de relatie gelegd met intern ondernemerschap op basis van bestaande literatuur en logische onderliggende assumpties. De relatie wordt weergegeven in hypothesen.

2.2.1 Emotionele stabiliteit

Het kenmerk emotionele stabiliteit vertegenwoordigt het verschil tussen personen ten aanzien van het aanpassingsvermogen en de mate waarin men emotioneel stabiel is. Het tegenovergestelde wordt neuroticisme genoemd. Als de persoon hoog scoort op neuroticisme, ofwel laag op emotionele stabiliteit, dan ervaart deze persoon eerder gevoelens als angst, vijandigheid, depressiviteit, kwetsbaarheid en zelfbewustzijn. Als er laag gescoord wordt op neuroticisme, dus hoog op emotionele stabiliteit, dan kan dit persoon worden gekarakteriseerd als rustig, ontspannen, gematigd en zelfverzekerd (Costa & McCrae, 2008). Er zijn verbanden te leggen tussen dit persoonlijkheidskenmerk en ondernemerschap. Zelfverzekerdheid is een specifiek aspect binnen het construct emotionele stabiliteit dat benoemd wordt bij ondernemerschap als aanwezig kenmerk en verklaring voor het doen van ondernemende activiteiten (Crant, 1996). Om innovatieve ideeën ook daadwerkelijk ten uitvoer te brengen dient het individu voldoende zelfverzekerd te zijn. Hij of zij dient vertrouwen te hebben in eigen kunnen en de kwaliteit van gegenereerde innovativiteit. Ondernemerschap vraagt van het individu dat hij ingaat tegen de gevestigde orde. Hiervoor is 'zelfeffectiviteit' (self-efficacy) nodig, hetgeen inhoudt dat een persoon vertrouwen heeft in zijn of haar vaardigheden om invloed op de omgeving uit te oefenen (Boyd & Vozikis,

1994). Andersom geredeneerd is iemand die hoog scoort op neuroticisme onvoldoende weerbaar om de stap van idee naar uitvoering te maken (Brandstätter, 1997). Bovendien blijkt er een positief verband tussen emotionele stabiliteit en ondernemende bedoelingen. Intern ondernemerschap en ondernemerschap worden positief gerelateerd aan de bereidheid tot het nemen van risico's (Stewart Jr & Roth, 2001). Ook McLelland relateert ondernemend gedrag aan een positieve attitude ten aanzien van de bereidheid om risico te nemen (McClelland, 1967). Dit betekent dat het ondernemend gedrag wat vertoond wordt door een individu logischerwijs relatief laag scoort op angst ten opzichte van het niet-ondernemende individu. Op basis van voorstaande analyse wordt de volgende hypothese geformuleerd:

H1: Hoe sterker het persoonlijkheidskenmerk emotionele stabiliteit aanwezig is, des te groter is de mate waarin intern ondernemend gedrag vertoond wordt.

2.2.2 Openheid voor nieuwe ervaringen

Het kenmerk openheid voor nieuwe ervaringen vertegenwoordigt het verschil tussen personen ten aanzien van de mate waarin men nieuwsgierig is naar nieuwe ervaringen, kennis en nieuwe denkbeelden (McCrae & John, 1992). Iemand die laag scoort op dit kenmerk wordt getypeerd als conventioneel, analytisch niet sterk en smal geëngageerd. Iemand die hoog scoort op openheid wordt aangemerkt als innovatief, intelligent als het aankomt op creativiteit en vooruitstrevend (Costa & McCrae, 2008).

Creativiteit en innovativiteit worden sterk gerelateerd aan zowel ondernemerschap als intern ondernemerschap. Dit blijkt reeds uit het voorgaande literatuuronderzoek ten aanzien van intern ondernemerschap. Schumpeter noemt innovativiteit en creativiteit in de vorm van de uitvoering van nieuwe combinaties van middelen zelfs de kern van ondernemerschap (Schumpeter, 1934). Daarnaast is gebleken dat ondernemende individuen een sterke behoefte hebben om nieuwe dingen te creëren en nieuwe ervaringen op te doen (Zhao & Seibert, 2006). Van de vijf persoonlijkheidskenmerken uit het vijf factor model wordt openheid voor nieuwe ervaringen het meest consistent gekoppeld aan creativiteit (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004).

Andersom geredeneerd mag verwacht worden van iemand die conventioneel en analytisch niet sterk is, dat deze niet snel zal afwijken van voorgeschreven werkwijze, werkprocessen en vaststaande combinaties van middelen ten behoeve van de bedrijfsuitoefening. Uit vergelijkend onderzoek, ter onderscheiding van ondernemers ten opzichte van werknemers, is bijvoorbeeld gebleken dat ondernemers gemiddeld hoger scoren op openheid voor nieuwe ervaringen dan managers, omdat managers eerder zullen neigen vast te houden aan procedures en vaste werkprocessen (Zhao & Seibert, 2006). In de literatuurstudie naar ondernemend gedrag en de introductie is reeds naar voren gekomen dat regelgeving en nadruk op vaste werkprocessen intern ondernemerschap juist in de weg staan.

Op basis van het voorstaande wordt de volgende hypothese geformuleerd:

H2: Hoe sterker het persoonlijkheidskenmerk openheid voor nieuwe ervaringen aanwezig is, des te groter is de mate waarin intern ondernemend gedrag vertoond wordt.

2.2.3 Mildheid

Het kenmerk mildheid geeft de mate van verschil tussen personen weer op het vlak van inschikkelijkheid, zachtheid en menselijkheid. Iemand die hoog scoort op dit kenmerk wordt gezien als vertrouwensvol, vergevingsgezind, goedgelovig en onbaatzuchtig. Iemand die laag scoort op deze dimensie van persoonlijkheidskenmerken wordt aangeduid als achterdochtig, meedogenloos, egocentrisch en manipulatief (Costa & McCrae, 2008). Dit kenmerk is met name gericht op de interpersoonlijke relaties (McCrae & John, 1992). Daarmee is het kenmerk naar verwachting niet van invloed op intern ondernemend gedrag. Dit zal dus niet verder meegenomen worden in dit onderzoek.

2.2.4 Extraversie

Extraversie geeft weer in welke mate een persoon energiek, actief, enthousiast en dominant is. Iemand die hoog scoort op dit construct neigt ernaar monter te zijn, houdt ervan in groepen te bewegen en met mensen om te gaan en zoeken opwindend. Personen met een relatief lage score op extraversie zijn daarentegen graag alleen en worden getypeerd als stil, terughoudend en onafhankelijk (McCrae & John, 1992). Uit het onderzoek van Brandstätter blijkt dat extraversie in hogere mate aanwezig is bij ondernemers welke een eigen onderneming hebben opgezet. De achterliggende redenering is dat overtuigingskracht een

belangrijk kenmerk is voor ondernemers om klanten en andere gerelateerde partijen te overtuigen van de kwaliteit van product en onderneming (Brandstätter, 1997). Derhalve stelt hij dat extraversie niet zozeer een persoonlijk kenmerk is dat een voorwaarde is voor ondernemend gedrag, maar daar wel een bijdrage in kan leveren, faciliterend kan werken. Extraversie wordt ook gekoppeld aan overtuigingskracht, initiatief en het grijpen van kansen (Ciavarella, Buchholtz, Riordan, Gatewood, & Stokes, 2004). Eigen initiatief, waarbij ook het grijpen van kansen benoemd wordt, is een specifiek kenmerk voor ondernemend gedrag (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997). Het aanmoedigen van sleutelfunctionarissen is sterk verbonden met de overtuigingskracht die Ciavarella et al. (2004) noemen. Deze aanmoediging en overtuigingskracht worden beide genoemd in het construct innovativiteit als kenmerk voor ondernemend gedrag (J. De Jong, 2007). Op basis hiervan wordt bij intern ondernemerschap een positieve relatie verwacht. Een van de kenmerkende elementen in ondernemend gedrag binnen ondernemingen is het over de Bühne brengen van de innovatieve ideeën van de intern ondernemer.

H3: Hoe sterker het persoonlijkheidskenmerk extraversie aanwezig is, des te groter is de mate waarin intern ondernemend gedrag vertoond wordt.

2.2.5 Consciëntieusheid

Het laatste persoonlijkheidskenmerk binnen het Vijf Factor Model voor persoonlijkheidskenmerken betreft consciëntieusheid. Dit kenmerk geeft aan in welke mate een persoon georganiseerd, volhardend en gemotiveerd is om doelen te bereiken. De persoon die hier hoog op scoort wordt aangemerkt als ambitieus, sterk van wil, volhardend en vastbesloten. Het wordt ook gekoppeld aan de vaardigheid om hard te werken (Zhao & Seibert, 2006). De motivatie om doelen te bereiken is in ondernemerschap veelvuldig onderzocht en wordt als een van de kernantecedenten van ondernemerschap genoemd (Zhao & Seibert, 2006). Individuen die laag scoren op dit kenmerk, worden geacht minder streng voor zichzelf te zijn, chaotischer en minder doelgericht. Zij zullen derhalve sneller accepteren dat doelen niet bereikt worden. Precies deze keerzijde is de motivatie om te stellen dat ook intern ondernemers een hogere mate van consciëntieusheid hebben. Frese stelt dat volharding één van de kenmerken is bij intern ondernemers (Frese & Fay, 2001) en ook Hisrich noemt dit kenmerk als herkenbare eigenschap van intern ondernemers (Hisrich,

1990). Dit sluit derhalve goed aan bij de omschrijving van het kenmerk conciëntieusheid. In andere studies wordt het kenmerk conciëntieusheid betiteld als een samenvoeging van prestatiegerichtheid en betrouwbaarheid (Zhao & Seibert, 2006). Prestatiegerichtheid is een veelvuldig onderzocht antecedent voor ondernemend gedrag en ondernemerschap. Daaruit blijkt dat ondernemende personen hoger scoren dan werknemers op dit element (C. J. Collins, Hanges, & Locke, 2004), ondernemers hoger scoren dan managers hierop (Stewart & Roth, 2007) en dat studenten die hoog scoren op prestatiegerichtheid ook een hogere ondernemingsgerichtheid hebben dan studenten die laag scoren op prestatiegerichtheid (Sagie & Elizur, 1999). Het genoemde element betrouwbaarheid refereert met name aan de mate waarin een persoon georganiseerd, weloverwogen en methodisch is en betrouwbaar is in de vervulling van zijn of haar taak. Op dit onderdeel zijn geen directe relaties gevonden met intern ondernemend gedrag.

Op basis van het voorstaande wordt de volgende hypothese geformuleerd:

H4: Hoe sterker het persoonlijkheidskenmerk conciëntieusheid aanwezig is, des te groter is de mate waarin intern ondernemend gedrag vertoond wordt.

2.3 Leiderschap

In deze paragraaf zal nader worden ingegaan op leiderschap en de relevantie voor het onderzoek.

Leiderschap is een breed begrip. Als je een groep mensen vraagt een definitie te geven van leiderschap, dan worden daar al snel verschillende invullingen aan gegeven. Zoveel mensen, zoveel beschrijvingen er zijn over leiderschap (Stogdill, 1974). Ook de literatuur laat een diversiteit aan definities zien. Hierbij wordt vooral duidelijk dat leiderschap een dynamisch begrip is. De definitie van leiderschap in de literatuur verandert door de tijd heen. Zo werd bijvoorbeeld in de jaren '50 van de vorige eeuw leiderschap omschreven als "het gedrag van een individu waarmee sturing wordt gegeven aan een groep richting een gedeeld doel" (Hemphill & Coons, 1957). In de jaren '80 van de vorige eeuw werd leiderschap onder meer gedefinieerd als "leiderschap gaat over het articuleren van visies, belichaming van waarden en het creëren van een omgeving waarin dingen kunnen worden bereikt" (Richards & Engle, 1986). Tegen het einde van de 20^e eeuw beschreven House et al. leiderschap als "het vermogen van een individu om anderen te beïnvloeden, motiveren en in staat te stellen om bij te dragen aan de effectiviteit en het succes van de organisatie." (House et al., 1999).

Zichtbaar is dat de definitie steeds anders is. Dit is ook niet zo vreemd, omdat de maatschappij ofwel de context verandert en daarmee ook het fenomeen leiderschap. In de volgende alinea's wordt hier nader op ingegaan.

Zoals hiervoor reeds is aangegeven waren de definities van leiderschap, buiten dominantie, in eerste instantie vooral gebaseerd op trait leadership, waarbij leiderschap gedefinieerd wordt op basis van karaktertrekken (Northouse, 2012). De basis hiervoor is onder andere gevormd door de "Great Man Theory" van Thomas Carlyle en stond los van de context. Hij ging in op invloedrijke personen, welke door hun charisma, intelligentie, wijsheid of politieke vaardigheden in staat bleken de geschiedenis te veranderen (Carlyle, 1846). In de jaren 60 van dezelfde eeuw werd door Herbert Spencer in *The Study of Sociology* gesteld dat zulke invloedrijke personen hun bestaansrecht ontleen aan de maatschappij waarin zij leven (de volgers) en de daarin geldende sociale voorwaarden, de context (Spencer, 1873). Er is sprake van leiderschap vanuit het dualisme-uitgangspunt Leider-volger. Trait leadership gaat er met

name vanuit dat leiderschap in de persoon zit. Het zijn kenmerken als intelligentie, zelfvertrouwen en dominantie welke veelal genoemd worden als persoonlijke kenmerken van een leider.

In de 20^e eeuw is er sprake geweest van steeds sneller veranderende omgeving. Dit werd ingegeven door technologische vooruitgang, verder toenemende globalisering en ook de schaalvergroting van ondernemingen. De sociale voorwaarden veranderen en daarmee ook de opinie van de volgers. De maatschappij wordt mondiger dan eerst en vereist inspraak. Het wordt daardoor ook belangrijker om volgers onderdeel uit te laten maken van het besluitvormingsproces. De rol van de volgers krijgt meer aandacht en leiderschap moet verdiend worden. Daarvoor is gedrag een bepalende factor. Met dit gedrag beïnvloedt de leider de volger waarbij gestreefd wordt een gezamenlijk doel te behalen. (Northouse, 2012).

Leiderschap en management zijn van elkaar te onderscheiden. De functie van management is er vooral op gericht om orde en samenhang voort te brengen. Dit geschiedt middels planning en budgettering, organisatie en personeelsbezetting, beheren en het oplossen van problemen. Leiderschap heeft het voortbrengen van verandering en beweging als functie. De toegewezen middelen hierbij zijn koersbepaling, het op een lijn brengen van mensen, motiveren en inspireren (Northouse, 2012).

Een bekende stroming in de verdere ontwikkeling van theorie ten aanzien van leiderschap en leiderschapsgedrag is de definiëring van leiderschap in de concepten transactioneel en transformationeel leiderschap. Deze termen zijn geïntroduceerd door Burns (J. M. Burns, 1978) en uitgebreid uitgewerkt in de studies van onder andere Bass en Avolio (Bass & Avolio, 1993), Avolio, Bass en Jung (1999), Bass (2005), Bass en Bass (o.a. 2008) en Yukl (o.a. 1999, 2006 en 2008). In de wetenschap is deze conceptualisering van verschillende leiderschapsstijlen een breed geaccepteerde methode met verregaande standaardisering. Dit maakt het breed toepasbaar in wetenschappelijk onderzoek, omdat vergelijkingen tussen verschillende onderzoeken goed mogelijk is en dezelfde 'taal' gesproken wordt.

2.3.1 Transactioneel leiderschap

Bij het concept transactioneel leiderschap wordt gekeken naar het geheel aan leiderschapsmodellen waarin gefocust wordt op het uitwisselingsproces dat plaats vindt tussen leiders en volgers.

Er wordt een sterke verwantschap tussen transactioneel leiderschap en het lerend vermogen van een organisatie aangevoerd (Vera & Crossan, 2004). Studies beargumenteren ook de rol van kenmerken van transactioneel leiderschap in het innovatieve vermogen van een organisatie (Elenkov & Manev, 2005).

De kern van transactioneel leiderschap is terug te leiden op het belonen van volgers door de leider voor afgeronde prestaties. Er wordt hiermee geappelleerd aan het zelfbelang van de volger (Yukl & Heaton, 2002). Het gaat hier bijvoorbeeld om het verkrijgen van promotie van een werknemer als beloning voor geleverd werk en het cijfer dat een leerling van een docent krijgt op een afgerond werkstuk (Northouse, 2012). Dit kenmerk van transactioneel leiderschap wordt in de literatuur aangeduid als de *voorwaardelijke beloning*.

Het tweede kenmerk van transactioneel leiderschap wordt aangeduid met de term *management by exception*. Hierbij worden doelen gesteld met daaraan gekoppelde grenzen. Medewerkers kunnen binnen deze grenzen vrij bewegen en hun eigen progressie controleren en corrigeren. Dit maakt delegeren mogelijk. De leider stuurt bij indien de gestelde grenzen overschreden worden (Northouse, 2012).

2.3.2 Transformationeel leiderschap

De literatuur toont het belang van transformationeel leiderschap voor de performance van teams en organisaties (Jansen, George, Van den Bosch, Frans AJ, & Volberda, 2008). De term transformationeel leiderschap is als eerste geconcipteerd door Downton (1973) en won aan wetenschappelijk belang naar aanleiding van het werk van Burns (1978). In de theorie worden leiders beschreven als personen die verbinding creëren met hun volgers waarmee het niveau van motivatie en moraliteit verhoogd worden. Dit leiderschapstype is attent op de behoeftes en beweegredenen van volgers en erop gericht het maximale uit de potentie van volgers te halen (Northouse, 2012).

De uitgangspunten van het concept transformationeel leiderschap zijn in de theorie van Bass toegespitst op vijf kenmerken. Transformationele leiders tonen geïdealiseerde invloed, charisma, wakkeren inspirerende motivatie aan, voorzien in intellectuele stimulatie en geven individuele aandacht (Bass & Riggio, 2005).

De geïdealiseerde invloed omvat de mate waarin leiders worden bewonderd. Ook de mate van vertrouwen en respect zijn hierbij onderdelen van belang. Deze aspecten komen voornamelijk voort uit het charismatische gedrag van de leider. Volgers willen zich identificeren met de leider en zien deze als rolmodel.

De inspirerende motivatie omvat de mate waarin leiders in staat zijn een aansprekende visie over de bühne te brengen, waarbij zij zich op een manier gedragen waardoor volgers gemotiveerd worden door uitdaging en betekenis te vinden in hun werk.

Met de intellectuele stimulatie wordt aangeduid in hoeverre een leider in staat is om volgers te stimuleren om innovatief en creatief te laten zijn. Dit doet de leider door uitdagende aannames te gebruiken, nieuwe benaderingen van bestaande situaties te laten zien en problemen te herformuleren (Northouse, 2012).

De individuele aandacht wordt vooral gezien als het tonen van belangstelling voor individuele behoeftes welke nodig zijn om persoonlijke groei en successen te realiseren. Dit kan gerealiseerd worden door op te treden als coach of mentor (Jansen et al., 2008). Leiders creëren een klimaat van ondersteuning en luisteren zorgvuldig naar de individuele behoeftes van de volger.

2.3.3 De relatie tussen intern ondernemerschap, persoonlijkheidskenmerken en leiderschap

In het voorgaande wordt gesteld dat de persoonlijkheidskenmerken bepalen in welke mate een medewerker van een onderneming intern ondernemend gedrag vertoont. Het moet derhalve in de medewerker zelf zitten. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het management wel een belangrijke rol speelt in de mate waarin intern ondernemerschap aanwezig is binnen een onderneming. Uit de diverse onderzoeken blijkt dat met name de ondersteuning van het management belangrijk is. Deze ondersteuning refereert dan vooral aan de bereidheid om intrapreneurship te faciliteren en aan te moedigen. Met faciliteren wordt onder meer bedoeld op het aannemen van innovatieve ideeën en het beschikbaar stellen van middelen (Moriano, Molero, Topa, & Mangin, 2011). Dit beperkt zich niet alleen tot het top management maar ook het middle management wordt genoemd als belangrijk element in het creëren van intern ondernemerschap (Hornsby et al., 2002). De aanmoediging is het element dat vooral gefocust is op het gedrag van de medewerker. Hiervoor wordt reeds gesteld dat transformationeel leiderschap erop is gericht het maximale uit de potentie van de medewerker te halen (Northouse, 2012). Hiermee wordt derhalve al voorondersteld dat transformationeel leiderschap als doel heeft een positieve invloed te hebben op de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en intern ondernemend gedrag. Dit kan ook in elementen worden onderbouwd. De aanmoediging kan bijvoorbeeld worden gezien als invloedsfactor op de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en ondernemend gedrag. Een voorbeeld hiervan is de twijfelaar die vanuit zichzelf wat lager scoort op emotionele stabiliteit als persoonlijkheidskenmerk die over de streep wordt getrokken door de aanmoediging om toch risico's te nemen. Hierbij wordt de aanwezige angst overwonnen. Ook voorbeeldgedrag is hierbij een element dat angst weg kan nemen. Daarnaast blijkt dat gematigde personen, die derhalve hoog scoren op emotionele stabiliteit, onder invloed van intellectuele stimulatie, eerder geneigd zijn de status quo te doorbreken en te komen met nieuwe, betere manieren om dingen te doen (Shin & Zhou, 2003).

Intellectuele stimulatie kan zoals genoemd ook positief uitwerken op innovatie en creativiteit, een onderdeel van het persoonlijkheidskenmerk openheid voor nieuwe ervaringen. Binnen dit kenmerk is ook het verkrijgen van nieuwe kennis een item. Nonaka stelt dat een leider moet fungeren als sponsor om binnen organisaties bottom up kenniscreatie als onderdeel van intern ondernemerschap te laten opbloeien (Nonaka, 1994).

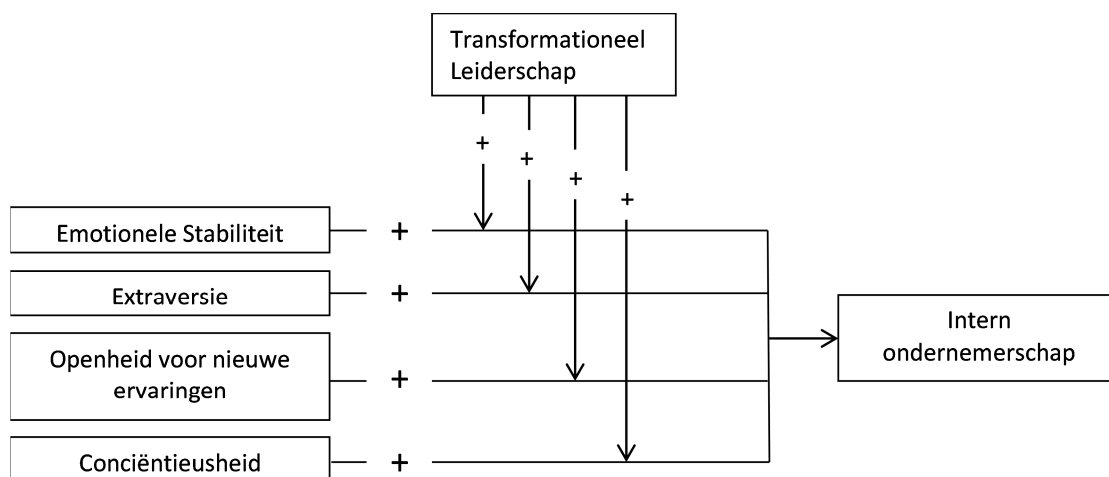
Naast de intellectuele stimulatie kan de individuele aandacht een stimulans zijn. Als leiders de individuele aandacht laten zien, zijn volgers eerder geneigd om hun persoonlijke visies en ideeën te laten zien (Shin & Zhou, 2003). Daarmee wordt derhalve de aanwezige extraversie versterkt.

Op grond van deze elementen wordt de volgende hypothese geformuleerd:

H5: Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en intern ondernemend gedrag.

2.4 Conceptueel Model

De hiervoor geformuleerde hypothesen worden als volgt weergegeven in een conceptueel model:



3. Methodologie

In dit onderdeel wordt beschreven op welke manier de gestelde hypothesen getoetst zullen worden.

Dit onderzoek spitst zich toe op persoonlijkheidskenmerken en de leiderschapsstijlen die nodig zijn om intern ondernemerschap te stimuleren. Welke kenmerken dienen medewerkers te bezitten en op welke manier kan het management invloed uitoefenen op de mate waarin medewerkers intern ondernemerschap laten zien? Uit de theoretische verkenning blijken de kenmerken en blijkt ook de rol van het management. Aangenomen wordt dat de rol van het operationeel management hierin sterk is, maar dan dient de betreffende manager wel de stijl in te zetten om dit te faciliteren en hierop te sturen. De hypothesen zijn geformuleerd en deze dienen te worden getoetst.

De empirische toetsing vindt plaats door kwantitatief onderzoek met behulp van surveys. Hiermee wordt data vergaard met als doel na te gaan of de veronderstelde verbanden met significantie kunnen worden aangetoond. Hiertoe zal de vergaarde data worden geanalyseerd met behulp van diverse statistische methodes.

3.1 Operationalisatie en validatie van de constructen

Eerdere onderzoeken hebben gezorgd voor een veelheid aan instrumenten om leiderschap en leiderschapsgedrag te meten. Ook voor het onderzoeken van intern ondernemerschap en persoonlijkheidskenmerken zijn diverse instrumenten ontwikkeld. Er is daarom gebruik gemaakt van bestaande en veelgebruikte vragenlijsten. Hiervoor wordt gekozen omdat deze reeds gevalideerd zijn in eerder onderzoek en zich voldoende bewezen hebben in duidelijkheid naar de respondenten toe.

3.3.1 Meting van de vijf persoonlijkheidskenmerken

Voor de meting van de persoonlijkheidskenmerken uit het Vijf Factor Model is gebruik gemaakt van de Nederlandstalige versie van de NEO-FFI Five Factor Inventory welke is opgesteld door Costa en McCrae en vertaald door H.A. Hoekstra, J. Ormel en F. de Fruyt (Hoekstra, Ormel, & Fruyt, 1996). Deze vragenlijst bestaat uit totaal 60 items, 12 per kenmerk. De respondent wordt gevraagd om zijn of haar mening te geven op uitspraken over

zichzelf aan de hand van een zevenpuntsschaal die gaat van 'geheel mee oneens' tot 'geheel mee eens'. Betrouwbaarheid van de verschillende schalen is goed gebleken. De schaal voor emotionele stabiliteit heeft een Cronbach's alpha van .884 en toont hiermee voldoende interne consistentie, uitgaande van de vuistregel dat deze een minimum dient te hebben van .7. De schaal voor extraversie komt uit op 0,862. Openheid scoort een alpha van .768 en mildheid .836. De schalen voor consciëntieusheid ten slotte scoort een Cronbach's alpha van .804. Voor geen van de gebruikte schalen is het noodzakelijk gebleken een item uit de schaal te verwijderen om de betrouwbaarheid te verbeteren.

3.3.2 Meting van leiderschapsstijl

Voor het meten van leiderschapsstijlen is gebruik gemaakt van de Nederlandstalige versie van de Multifactor Leadership Questionnaire vragenlijst van Bass en Avolio (Bass & Avolio, ; Hartog, Koopman, Muijen, & Bast, 1997). Deze vragenlijst bestaat uit totaal 33 items. De respondent wordt gevraagd de door hem of haar ervaren leiderschapselementen van de direct leidinggevendenden aan te geven op een bipolaire 7-puntsschaal die gaat van 'geheel mee oneens' tot 'geheel mee eens'. De schaal voor transformationeel leiderschap, bestaande uit 17 items scoort een uitermate hoge α van 0,968 zonder items te verwijderen. De schaal voor transactioneel leiderschap bestaat uit 9 items en scoort een α van .756 en is hiermee nog altijd betrouwbaar ($> .7$). Het verwijderen van items leidt niet tot verdere verbetering hiervan.

3.3.3 Meting van intern ondernemend gedrag

Voor de bepaling van de mate waarin de respondenten ondernemend gedrag vertonen, is gekozen voor het meten van de gedragingen eigen initiatief, voice/je laten horen, innovatief werkgedrag en creativiteit. Deze items worden benoemd als kenmerkend intern ondernemend gedrag en zijn items waarvoor ook reeds bestaande multi item schalen voor beschikbaar zijn (J. De Jong & Wennekers, 2008). Voor alle onderdelen is gebruik gemaakt van breed geaccepteerde schalen van verschillende onderzoekers.

Voor eigen initiatief is gebruik gemaakt van de multi item schaal welke is ontwikkeld door Frese met een $\alpha = .833$ (Frese et al., 1997). Vertaling hiervan was nog niet aanwezig en is ten behoeve van dit onderzoek uitgevoerd. De leesbaarheid en juistheid zijn voorafgaand aan het onderzoek op drie verschillende personen getest. De vragenlijst bevat 7 vragen. Hier is gevraagd naar de door de respondent ervaren zelfevaluatie op stellingen als "Ik pak actief

problemen aan". Het antwoord te geven op een 7-puntsschaal die gaat van "geheel mee oneens" tot "geheel mee eens".

Voice is gebaseerd op de bestaande multi item schalen van Van Dyne en LePine ($\alpha = .931$) (Van Dyne & LePine, 1998). Ook hierbij was geen Nederlandse vertaling aanwezig en deze is ten behoeve van dit onderzoek uitgevoerd. Leesbaarheid en juistheid zijn tevens getest. De vragenlijst bestaat uit totaal 6 items welke op dezelfde wijze bevestigd worden als eigen initiatief. Voorbeeld van de vraagstelling is "Ik geef mijn mening over werk-gerelateerde problemen, ook als deze mening anders is dan de mening van anderen".

Innovatief werkgedrag wordt gemeten aan de hand van de door De Jong opgestelde vragenlijst ($\alpha = .894$). Hierbij wordt aan de hand van een 7 item vragenlijst onderzocht in welke mate de respondent zich bezighoudt met innovativiteit in het werk. De vragen zijn te beantwoorden op een 5-puntsschaal, variërend van nooit tot altijd met als tussenliggende antwoorden zelden, af en toe en regelmatig. Een voorbeeldvraag is "Hoe vaak ben je bezig met je af te vragen hoe dingen kunnen worden verbeterd?" (J. De Jong, 2007).

Tot slot is creativiteit gemeten. Hiervoor is gebruik gemaakt van de vragenlijst van Tierney ($\alpha = .906$). Aan de hand van 9 stellingen, opnieuw te beantwoorden als zelfevaluatie op basis van een 7-puntsschaal lopende van "geheel mee oneens tot geheel mee eens". Een voorbeeld hiervan is de stelling "Ik doe aanbevelingen met betrekking tot problemen die invloed hebben op het functioneren van mijn team" (Tierney, Farmer, & Graen, 1999).

Om het uiteindelijk intern ondernemend gedrag vast te stellen zijn de vier voornoemde elementen samengevoegd tot één item door ze bij elkaar op te tellen. De interne consistentie van alle vragen samen is hoog, met een α van .955.

3.3.4 Controle variabelen

Naast de onafhankelijke variabelen is het mogelijk dat andere variabelen invloed hebben op de afhankelijke variabele. Het is daarom voor de waarde van het onderzoek noodzakelijk om te controleren op de invloed van deze variabelen. Creativiteit is de uitkomst van iemands vaardigheid om creatief te redeneren en deze vaardigheid wordt ontwikkeld in iemands opleiding en opgebouwde ervaring (Amabile, 1983). Dit is reden om leeftijd, opleidingsniveau

en verblijftijd in de onderneming mee te nemen in de functie ter controle. Ervaring draagt bovendien bij aan bekendheid met de materie wat creativiteit kan bevorderen (Shalley et al., 2004). Ook op 'voice' hebben functie- en organisatieverblijftijd invloed, omdat deze naar verwachting af zal nemen naar mate een werknemer langer in dienst is (Avery, McKay, Wilson, Volpone, & Killham, 2011). Voor deze effecten zijn dummy variabelen toegevoegd. Leeftijd is ingedeeld in 5 categorieën, opleidingsniveau verdeeld in 4 categorieën en bedrijfs- en functieverblijftijd zijn ieder verdeeld over 6 categorieën. In lijn met diverse onderzoeken naar (elementen van) ondernemend gedrag wordt gecontroleerd voor geslacht in de analyse (Fay & Sonnentag, 2002; Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006).

3.3.5 Common method bias

Een aspect dat van belang is om rekening mee te houden is het feit dat alle variabelen bevraagd worden bij dezelfde respondent. Hierdoor ontstaat het risico op common method bias. Een respondent kan de neiging hebben om consistent te zijn in de beantwoording van vragen binnen één enquête, waardoor een schijnbare relatie tussen constructen waargenomen wordt, terwijl deze bij onderzoek op andere wijze eventueel niet gerelateerd zouden zijn (Chang, Van Witteloostuijn, & Eden, 2010). Hierdoor ontstaat het risico op metingsfouten waarmee relaties tussen constructen ook nog eens opgeblazen kunnen worden. Om dit risico zoveel als mogelijk te vermijden zijn er verschillende opties. De meest voor de hand liggende keuze is om de data van verschillende bronnen te verzamelen. Andere alternatieven zijn het gebruik van scheiding in de meting van verschillende constructen in tijd, techniek en beleving om de ogenschijnlijke verbinding tussen de constructen te beperken en eerder gehanteerde antwoorden niet beschikbaar te hebben voor beantwoording van de voorliggende vragen (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Niet alle opties zijn mogelijk gebleken voor dit onderzoek. Verzameling van de data van verschillende bronnen was geen optie en ook een scheiding in tijd van de meting van de constructen is om praktische redenen niet mogelijk. Wel zijn in de enquête daar waar mogelijk de vragen die betrekking hebben op een deel van de constructen door elkaar gesteld. Ook is er een scheiding aangebracht door te werken met verschillende pagina's, waardoor terugkijken tijdens beantwoording van vragen niet mogelijk was. In de statistische analyse van de resultaten is gecontroleerd voor common method bias. Hiertoe is een Harman's single factor test uitgevoerd, welke uitkomt op een variantiepercentage van

18,36%, waaruit geconcludeerd wordt dat deze voldoende laag is en er derhalve geen zorg is voor potentiële problemen geassocieerd met common method bias (Podsakoff & Organ, 1986).

3.2 Aard en omvang van de steekproef

Niveau van analyse is de individuele medewerker op operationeel niveau. Het empirisch onderzoek is uitgevoerd onder medewerkers van één lokale bank binnen de Rabobankorganisatie. De financiële sector is interessant omdat zij in het huidige tijdsbeeld strak stuurt op regels en processen, hetgeen gedreven wordt door de achtergronden van de financiële crisis en de daaruit voortvloeiende publieke opinie en additionele regulering. Anderzijds geeft deze sector aan de individu inbreng ter verbetering van de organisatie en versterking van haar onderscheidend vermogen van groot belang te achten. Hiermee is sprake van de gewenste context. Door onderzoek uit te voeren binnen één organisatie wordt de variatie van contextuele invloed op de resultaten zoveel als mogelijk geëlimineerd waardoor een zuiverdere meting op de genoemde elementen plaatsvindt.

De totale onderzoekspopulatie bestaat uit 304 medewerkers, bestaande uit 116 mannen (38%) en 188 vrouwen (62%). 153 medewerkers (50,3%) werken bij het segment Particulieren, 85 personen (28%) werken bij het segment Bedrijven, 48 medewerkers (15,8%) vallen onder het segment Bedrijfsmanagement en de overige 18 medewerkers (5,9%) betreffen directie- en stafmedewerkers. De respons rate is 47,6%, 145 respondenten. In totaal zijn 106 vragenlijsten volledig ingevuld. Van de bruikbare respondenten is 42% man, het overige vrouw. 31% hiervan is werkzaam bij het segment Particulieren, 38% bij het segment Bedrijven, 23,6% bij het segment Bedrijfsmanagement en 7,5% betreft stafmedewerkers.

4. Bevindingen

In dit hoofdstuk zullen de bevindingen uit het onderzoek worden gepresenteerd. In eerste instantie zullen de cijfermatige uitkomsten worden gepresenteerd en zal de beschrijvende statistiek worden uitgewerkt. Vervolgens wordt een weergave gegeven van de uitkomsten van de correlatie- en regressie analyses. Ten slotte worden de conclusies getrokken en bediscussieerd.

Allereerst is er gecontroleerd op uitbijters. Deze zijn niet geconstateerd. Eén respondent vertoonde enige mate van extremiteit op intern ondernemend gedrag, maar het verschil en daarmee de invloed op de uitkomsten is voldoende klein om te besluiten deze niet uit de data te verwijderen. Hiermee blijft N op 106.

Tabel 4.1 toont de correlatie tussen de variabelen. De correlatiecoëfficiënten tussen de onafhankelijke variabelen is voldoende laag om vast te stellen dat er geen sprake is van multicollineariteit, uitgaande van de vuistregel dat R onder de .9 dient te blijven (Vocht, 2013).

	Gem.	St. dev.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Geslacht	.42	.49	1												
2. Leeftijd	2.97	.94	.033	1											
3. Dienstverband functie	3.08	1.40	-.017	.239 ^b	1										
4. Dienstverband organisatie	4.57	1.38	-.078	.726 ^c	.418 ^c	1									
5. Opleidingsniveau	.698	.46	.232 ^b	-.313 ^c	-.211 ^b	-.313 ^c	1								
6. Uren per week	3.57	.83	.473 ^c	-.014	-.102	-.240 ^b	.462 ^c	1							
7. Conciëntieusheid	5.72	.66	-.008	.142	-.029	.080	-.047	-.004	1						
8. Emotionele stabiliteit	5.47	.83	.324 ^c	.008	-.014	-.117	.223 ^b	.263 ^c	.429 ^c	1					
9. Extraversie	5.24	.73	.101	-.116	.008	-.172	.105	.097	.304 ^c	.458 ^c	1				
10. Mildheid	5.30	.67	-.264 ^b	.097	.345 ^c	.191	-.129	-.312 ^c	.142	.121	.228 ^b	1			
11. Openheid	3.95	.82	-.067	.066	.068	.027	-.009	.071	.041	.007	.210 ^b	.041	1		
12. Intern ondernemend gedrag	4.85	.67	.135	.076	.198 ^b	.017	.086	.263 ^c	.414 ^c	.435 ^c	.548 ^c	.068	.277 ^c	1	
13. Transformationeel Leiderschap	5.01	1.13	.02	-.018	.214 ^b	.041	-.010	-.088	.339 ^c	.119	.280 ^c	.236 ^b	.190	.321 ^c	1

^b $p \leq .05$ ^c $p \leq .01$

N = 106

Tabel 4.1 - Correlatie matrix

Tabel 4.2 toont de resultaten uit de regressieanalyse. De vooronderstellingen homoscedasticiteit en lineariteit zijn gecontroleerd aan de hand van een boxplot. De verdeling van de residuen is voldoende normaal. Er is derhalve sprake van homoscedasticiteit. Ook blijkt er lineariteit te zijn.

	Model 1	Model 2	Model 3
Controle variabelen			
Geslacht	.03	-.43	-.03
Leeftijd	.03	-.38	-.08
Functieverblijftijd	.25 ^b	.20 ^b	.16 ^a
Organisatie verblijftijd	-.04	.08	.09
Opleidingsniveau	.05	.01	.03
Uren per week	.27 ^b	.24 ^b	.23 ^b
Persoonlijkheidskenmerken			
Conciëntieusheid (C)		.23 ^b	.24 ^c
Emotionele stabiliteit (ES)		.11	.10
Extraversie (EX)		.38 ^c	.36 ^c
Mildheid (M)		-.11	-.11
Openheid (O)		.13 ^a	.14 ^a
Transformationeel Leiderschap (TL)		.11	.10
Interactie effect			
C x TL			.08
ES x TL			.11
EX x TL			-.11
O x TL			.19 ^b
R Square	.144	.522	.577
Adj. R Square	.092	.460	.495
F-value	2.782 ^b	8.448 ^c	7.059 ^c

^a p ≤ .10 ^b p ≤ .05 ^c p ≤ .01 N=106
 Gestandaardiseerde coëfficiënten en
 tweezijdige tests worden gebruikt voor alle hypothesen

Tabel 4.2 Regressies

De gestandaardiseerde coëfficiënten worden gepresenteerd. Zoals verwacht is er een positief en significant ($p < .001$) effect tussen de persoonlijkheidskenmerken conciëntieusheid en extraversie en intern ondernemend gedrag. Hiermee worden de hypothesen 4 en 5 ondersteund door het onderzoek. In lijn met hetgeen uit de literatuur gedestilleerd werd, blijkt mildheid geen effect te hebben. Ten aanzien van het persoonlijkheidskenmerk openheid wordt ook een positief effect waargenomen, maar hier is sprake van een significantie van 91%. Hypothese 2 wordt derhalve wel door het onderzoek gesteund, maar de betrouwbaarheid van de uitkomsten staat hier in enige mate onder druk, aangezien een betrouwbaarheidsniveau van 95% de vuistregel is (Vocht, 2013).

In tegenstelling tot hetgeen verwacht werd, blijkt de coëfficiënt voor het persoonlijkheidskenmerk emotionele stabiliteit niet significant. Er is dus geen causaal verband tussen deze variabelen.

Met betrekking tot hypothese 5 worden gemengde resultaten gevonden. Als we gaan kijken naar het effect, dan blijkt de modererende rol van transformationeel leiderschap alleen van invloed te zijn op de relatie tussen openheid en intern ondernemend gedrag ($p < .05$). Op de overige drie relaties blijkt geen interactie effect. Deze hypothese wordt derhalve gedeeltelijk ondersteund.

5. Discussie en conclusies

Op basis van de voorgaande bevindingen wordt in dit hoofdstuk nader ingegaan op de conclusies uit het onderzoek. Vervolgens zal de wetenschappelijke bijdrage worden benoemd alsmede de praktische betekenis van de uitkomsten. Ten slotte wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de beperkingen van het onderzoek en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusies

Het hoofddoel van dit onderzoek is om vast te stellen waarom medewerkers verschillen in de mate waarin zij intern ondernemend gedrag vertonen. Ook de bijdrage van transformationeel leiderschap in de bevordering van intern ondernemerschap onder medewerkers op operationeel niveau is onderzocht. Hiertoe is eerst gezocht naar de verklaring van het intern ondernemend gedrag vanuit de persoonlijkheid van de medewerker. Vervolgens is gekeken welke invloed leiderschap heeft op de relatie tussen de persoonlijkheidskenmerken en intern ondernemend gedrag. Uit de resultaten blijkt dat er betrouwbare relaties te zien zijn tussen de verschillende constructen waarbij in enkele gevallen sprake is van een matig sterke tot sterke correlatie.

Persoonlijkheidskenmerken

Allereerst wordt de relatie tussen de persoonlijkheidskenmerken en intern ondernemend gedrag nader verklaard en door middel van een terugblik naar het literatuuronderzoek bediscussieerd.

Emotionele stabiliteit

Emotionele stabiliteit wordt gekarakteriseerd als rustig, ontspannen, gematigd en zelfverzekerd (Costa & McCrae, 2008). Het tegenovergestelde van emotionele stabiliteit is neuroticisme genoemd en kenmerkt zich door gevoelens als angst, vijandigheid, kwetsbaarheid en zelfbewustzijn. De mate van zich angstig voelen, het ontmoedigd voelen, zich depressief voelen en gespannen en zenuwachtig zijn, zijn de kenmerken die gemeten die gemeten zijn in de enquête. Om een hypothese te kunnen formuleren is bij het literatuuronderzoek op zoek gegaan naar de relatie tussen emotionele stabiliteit, dan wel

neuroticisme en ondernemend gedrag. Een belangrijke schakel die hierbij gevonden is zelfverzekerdheid. Dit is een eigenschap die als antecedent van ondernemend gedrag wordt genoemd (Boyd & Vozikis, 1994). Daarnaast is iemand die hoog scoort op neuroticisme onvoldoende weerbaar om ondernemend gedrag te vertonen (Brandstätter, 1997). Dit maakt dat de volgende hypothese is geformuleerd.

Hypothese 1: Hoe sterker het persoonlijkheidskenmerk emotionele stabiliteit aanwezig is, des te groter is de mate waarin intern ondernemend gedrag vertoond wordt.

De empirische resultaten wijzen uit dat er geen sprake is van een significante relatie tussen emotionele stabiliteit en intern ondernemend gedrag. Dit betekent dat de hypothese verworpen wordt, waardoor ruimte wordt gegeven voor discussie. Hiervoor is opnieuw de literatuur geraadpleegd. Opvallend is dat er drie uitkomsten in de literatuur zichtbaar zijn. Allereerst is onderzoek aangetroffen van Envik & Langford (2000) waarin tevens de relatie is onderzocht tussen de big five persoonlijkheidskenmerken en ondernemend gedrag. Bij dit onderzoek is tevens een positieve hypothese geformuleerd tussen emotionele stabiliteit en wordt deze significantie tevens niet aangetoond. Het resultaat komt overeen met dit onderzoek. Het resultaat is opvallend, omdat in de theorie veelal positieve relaties op meerdere kenmerken binnen het construct emotionele stabiliteit worden verondersteld. Hierdoor zou een significante uitkomst voor de hand liggen. Tenslotte is in de literatuur gevonden dat er meerdere soortgelijke onderzoeken zijn uitgevoerd, maar dat het persoonlijkheidskenmerk emotionele stabiliteit nog wel eens buiten het onderzoek laten (Hayton & Kelley, 2006; Zimmerman, 2014). De reden wordt helaas niet nader toegelicht. De implicatie die hieruit voortkomt is dat bij vervolg onderzoek naar ondernemend gedrag het kenmerk buiten beschouwing kan blijven.

Openheid

Een persoon die hoog scoort op openheid wordt aangemerkt als innovatief, intelligent als het aankomt op creativiteit en vooruitstrevend (Costa & McCrae, 2008). Het kenmerk openheid voor nieuwe ervaringen vertegenwoordigt het verschil tussen personen ten aanzien van de mate waarin men nieuwsgierig is naar nieuwe ervaringen, kennis en nieuwe denkbelden (McCrae & John, 1992). Dit is de enquête vertaald naar de mate waarin men intellectuele interesse heeft, buitenlandse nieuwe gerechten probeert, speelt met abstracte ideeën,

interesse heeft voor poëzie en op zoek gaat naar nieuwe werkwijzen. Creativiteit wordt in de literatuur genoemd als de kern van ondernemerschap (Schumpeter, 1934). Dit maakt het dat onderstaande hypothese is geformuleerd.

Hypothese 2: Hoe sterker het persoonlijkheidskenmerk openheid voor nieuwe ervaringen aanwezig is, des te groter is de mate waarin intern ondernemend gedrag vertoond wordt.

Op basis van de empirische resultaten is de hypothese bevestigd. Dit betekent dat personen die open staan voor nieuwe ervaringen, een grotere mate van intern ondernemend gedrag vertonen. De kenmerken van openheid voor nieuwe ervaringen uit de literatuur sluiten aan op de kenmerken die bevestigd zijn in de enquête. Uit het literatuuronderzoek zijn geen beperkingen of tegenstellingen aangetroffen, waarbij op dit construct geen sprake is van een punt van discussie.

Mildheid

Een karakter met de kenmerken van mildheid zijn goedaardig, meegaand, te vertrouwen, en medeleven en hebben het verlangen om anderen te helpen in de tijd van nood en hulp (Barrick, Mount, & Strauss, 1993; Korzaan & Boswell, 2008). Mildheid is een belangrijk kenmerk in banen waarbij teamwerk belangrijk is (Mount, Barrick, & Stewart, 1998). Kenmerken die zijn bevestigd in de enquête zijn onder andere de mate van hoffelijkheid naar anderen, het ontwijken van meningsverschillen, de voorkeur om met anderen samen te werken en de mate waarin men aardig gevonden wordt. Er is weinig aansluiting aangetroffen tussen de kenmerken van mildheid en intern ondernemend gedrag. Kenmerken die in de enquête bevestigd zijn omtrent intern ondernemend gedrag, zijn bijvoorbeeld de mate van het zich laten horen binnen het team, het nemen van risico's, het overtuigen van mensen om innovatieve ideeën te ondersteunen en het nemen van initiatief nemen als anderen dat niet doen. Bij het vergelijken van de kenmerken tussen mildheid en de kenmerken ondernemend gedrag zit niet direct een match, maar ook geen tegenstelling. Om deze reden is geen hypothese geformuleerd. Uit de empirische resultaten komt naar voren dat er inderdaad geen relatie is tussen mildheid en ondernemend gedrag.

Extraversie

Extraversie geeft weer in welke mate iemand ervan houdt om in groepen te bewegen, met mensen om te gaan en opwinding te zoeken. Een extravert persoon is energiek, actief, enthousiast en dominant (McCrae & John, 1992). De mechanismen die gehanteerd zijn in de enquête sluiten hier op aan. De mate waarin een persoon onder andere actief is, liever zijn eigen gang gaat in plaats van de leiding weg te geven, energievool en een vrolijk en optimistisch persoon is, is bevraagd in de enquête. In het uitgevoerde literatuuronderzoek is naast de kenmerken van extraversie gezocht naar de relatie tussen het persoonlijkheidskenmerk en ondernemend gedrag om een hypothese te formuleren. Een van de resultaten is de veronderstelling dat het nemen van eigen initiatief en het opzoek gaan naar kansen een antecedent is voor ondernemend gedrag (Frese et al., 1997). De volgende hypothese is geformuleerd.

Hypothese 3: Hoe sterker het persoonlijkheidskenmerk extraversie aanwezig is, des te groter is de mate waarin intern ondernemend gedrag vertoond wordt.

Uit de analyse van de enquêteresultaten blijkt dat er sprake is van een significante relatie tussen het persoonlijkheidskenmerk extraversie en ondernemend gedrag. Dit resultaat is conform de verwachting op basis van het literatuuronderzoek. Het literatuuronderzoek komt zodoende overeen met de empirische resultaten, waardoor binnen dit construct geen punt van discussie is gevonden.

Conciëntieusheid

Conciëntieusheid is de mate waarin een persoon georganiseerd, volhardend en gemotiveerd is om doelen te bereiken. Conciëntieusheid is gerelateerd aan de mate waarin een individu beschikt over zelfbeheersing, de behoefte aan prestatie, orde en persistentie (Costa Jr, McCrae, & Dye, 1991). Deze kenmerken komen ook direct terug in de gebruikte enquêtevragen, waarbij onder andere de mate van productiviteit, het streven naar uitblinken, hard werken om doelen te bereiken en zaken op orde krijgen zijn bevraagd. Op basis van de theorie is onderstaande hypothese geformuleerd.

Hypothese 4: Hoe sterker het persoonlijkheidskenmerk conciëntieusheid aanwezig is, des te groter is de mate waarin intern ondernemend gedrag vertoond wordt.

Uit de analyse van de enquêteresultaten komt naar voren dat bovenstaande hypothese bevestigd wordt. Dit komt overeen met hetgeen in de literatuur beschreven wordt. Zo is bijvoorbeeld in de literatuur beschreven dat de motivatie om doelen te bereiken een belangrijk kernantecedent is van ondernemerschap (Zhao & Seibert, 2006). Dit sluit aan bij de beschrijving in de hypothese; hoe sterker een persoon consciëntieus is, des te groter is de mate waarin ondernemend gedrag vertoond wordt. Een discussiepunt in dit onderdeel is terug te vinden in het gegeven dat betrouwbaarheid ook een onderdeel van consciëntieusheid is. Dit wordt derhalve ook bevraagd in de enquête. Interessant is dat uit het literatuuronderzoek blijkt dat er echter geen directe relatie is gevonden tussen betrouwbaarheid en ondernemend gedrag. Dit kan zodoende een verschil zijn tussen hetgeen wat in de literatuur gevonden is en de significantie van de relatie tussen het persoonlijkheidskenmerk en ondernemend gedrag.

Transformationeel leiderschap

De uitgangspunten van het concept transformationeel leiderschap kunnen toegespitst worden op vijf kenmerken. Transformationele leiders tonen geïdealiseerde invloed, charisma, wakkeren inspirerende motivatie aan, voorzien in intellectuele stimulatie en geven individuele aandacht (Bass & Riggio, 2005). De kenmerken die in de enquête zijn opgenomen zijn de mate van geïdealiseerde invloed, geïdealiseerde invloed, inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht. De onderstaande hypothese is geformuleerd.

Hypothese 5: Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en intern ondernemend gedrag.

Als we kijken naar de invloed van transformationeel leiderschap op de correlatie tussen persoonlijkheidskenmerken en intern ondernemend gedrag, dan zijn de uitkomsten anders dan verwacht. Gebleken is dat er alleen sprake is van een positieve moderatie op de relatie tussen persoonlijkheidskenmerk openheid en intern ondernemend gedrag. Deze moderatie werd ook verwacht aan de hand van de literatuur.

Hoewel in de literatuur naar voren komt dat transformationeel leiderschap positief gekoppeld is aan het gedrag van medewerkers die indirect verbonden zijn met intrapreneurship, zoals proactiviteit en innovatief werken, is in dit onderzoek geen sprake van een significante modererende invloed op de relatie tussen de persoonlijkheidskenmerken (met uitzondering van openheid voor nieuwe ervaringen) en intern ondernemend gedrag (Elenkov & Manev, 2005; Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008). Transformationeel leiderschap stimuleert creativiteit en innovativiteit van medewerkers (Elenkov & Manev, 2005). Transformationeel leiderschap is om meerdere redenen een belangrijke basis voor intern ondernemend gedrag. Ten eerste, transformationele leiders ontwikkelen van een duidelijke organisatorische visie en mechanismen die kunnen worden gebruikt om kansen te ontdekken (Eyal & Kark, 2004). Ten tweede, transformationele leiders stimuleren hun volgers om voor zichzelf te denken om nieuwe ideeën te ontwikkelen (Howell & Higgins, 1990; Jung, Chow, & Wu, 2003). Ten derde, transformationele leiders versterken het vertrouwen om de vaardigheden van de volgers verder te ontwikkelen en innovatieve antwoorden op de huidige problemen van de organisatie te verwezenlijken (Howell & Higgins, 1990).

Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van de significante modererende invloed kan gevonden worden in het gegeven dat de kracht van transformationeel leiderschap bij intern ondernemend gedrag hoofdzakelijk gevonden kan worden in de intellectuele stimulatie (Nonaka, 1994; Shin & Zhou, 2003). De inspirerende motivatie kan dan wel een rol spelen in het over de streep trekken van twijfelende medewerkers, maar dit speelt blijkbaar een niet significante rol in het proces van intern ondernemerschap, waardoor de invloed op de relatie tussen emotionele stabiliteit en intern ondernemend gedrag niet wordt ondersteund. Daarnaast zorgen transformationele leiders voor ideologische verklaringen die volgers koppelen aan de collectieve identiteit van hun werk of organisatie, waardoor medewerkers hierdoor minder gericht zijn op de individuele gedachten en doelen omtrent innovativiteit en creativiteit (Jung et al., 2003; Kark, Shamir, & Chen, 2003).

Een andere verklaring voor het beperkte effect van inspirerende motivatie kan mogelijk worden gevonden in het onderdeel gedeelde visie. Dit is een belangrijk punt binnen de inspirerende motivatie en betekent dat het intern ondernemerschap als visie expliciet

benadrukt moet worden om effect te sorteren (Northouse, 2012). In het onderzoek is niet meegenomen in hoeverre intern ondernemerschap een visie is van de betreffende leider.

Omdat er uit de correlatiematrix toch een mogelijk verband blijkt tussen intern ondernemend gedrag en transformationeel leiderschap, wordt aanbevolen deze vorm van leiderschap wel mee te nemen in vervolgonderzoek.

5.2 Contributie

De rol van leiderschap als modererende factor op de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en intern ondernemend gedrag is nog niet eerder onderzocht. In menig onderzoek wordt de positieve invloed van transformationeel leiderschap in directe of indirecte zin bevestigd. In dit onderzoek is dit juist niet het geval en ontstaat hiermee een nieuw, mogelijk verder te onderzoeken, debat. Dit is een contributie aan de huidige literatuur.

Het onderzoek laat zien dat het relevant is persoonlijkheidskenmerken vanuit het vijf factor model te betrekken in de verklaring naar verschillen in intern ondernemerschap bij organisaties. Hiermee levert het een contributie aan de literatuur. Voorts kan het onderzoek in breder verband ook gebruikt worden. Het kan bijvoorbeeld toegepast worden in meta analyses. De rol van transformationeel leiderschap in het onderzochte model heeft zich beperkt tot het element intellectuele stimulatie. Ook is duidelijk geworden dat deze vorm van leiderschap van belang kan zijn bij vervolg onderzoek naar intern ondernemerschap.

5.3 Praktische betekenis

De uitkomsten uit dit onderzoek kunnen in de praktijk op diverse manieren toegepast worden. Organisaties die intern ondernemend gedrag willen realiseren kunnen bij de werving en selectie van personeel de benodigde persoonlijkheidskenmerken vooraf bevragen met behulp van assessments, zodat op voorhand duidelijk is dat potentiële medewerkers hoog scoren op de relevante kenmerken. Ook ten behoeve van coachingsdoeleinden kan hier gebruik van gemaakt worden. Als duidelijk is waar een medewerker zich bevindt in het spectrum van persoonlijkheidskenmerken, kan op de juiste elementen gecoacht worden. De uitkomsten van leiderschap vergroten het bewustzijn dat de invloed zich beperkt tot de

relatie tussen openheid en intern ondernemerschap. Hierdoor kan de focus worden gelegd op de intellectuele stimulatie ter bevordering van intern ondernemend gedrag. Ten slotte is het aan te bevelen om intern ondernemerschap onderdeel te maken van de collectieve identiteit van de organisatie en hiermee transformationeel leiderschap haar rol te laten spelen in het realiseren ervan, indien dat gewenst is.

5.4 Beperkingen en vervolgonderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd bij één onderneming met een beperkt aantal mogelijke respondenten. Het onderzoek kan aan kracht winnen door het te verbreden naar meerdere ondernemingen binnen dezelfde sector of zelfs daarbuiten om resultaten op ondernemingsniveau met elkaar te vergelijken. Dit betreft dus zowel een beperking als een mogelijkheid voor vervolgonderzoek. Het groeiende aantal respondenten biedt de mogelijkheid om in meer generieke zin conclusies te trekken. Ook betrouwbaarheid en validiteit wordt hiermee verhoogd. De verhoging van betrouwbaarheid kan bijvoorbeeld de thans minder betrouwbaar geachte uitkomst over de relatie tussen openheid en intern ondernemend gedrag verder verhogen. Transformationeel leiderschap is overwegend geen significante moderator op de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en intern ondernemend gedrag. Wel is uit het literatuuronderzoek gebleken dat er duidelijke aanwijzingen zijn dat transformationeel leiderschap wél een significante invloed heeft op intern ondernemend gedrag. De rol van transformationeel leiderschap kan in andere verbanden meegenomen worden bij onderzoeken naar intern ondernemend gedrag. Gedacht kan worden aan het plaatsen van dit element in vervolg onderzoek naar contextuele effecten op intern ondernemerschap.

Het onderzoek kent beperkingen door de gehanteerde methode. Er is gebruik gemaakt van een enquête en alle variabelen zijn hiermee verzameld. Naast het eerder genoemde risico van single method bias, dat niet volledig uitgesloten kan worden, betreft de data over leiderschap het gepercipieerde leiderschap. Wellicht is de uitkomst anders als de leiders bevroegd worden over het beoogde leiderschap. Ook wordt hiermee voorkomen dat sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven door de respondenten omdat zij onvoldoende vertrouwen hebben in de anonimiteit van het onderzoek. Een signaal dat dit vertrouwen er

niet altijd was kan worden gevonden in het feit dat 25 respondenten gestopt zijn met het invullen van de enquête toen zij begonnen aan de vragen over leiderschap.

Deelnemen aan de enquête was vrijwillig. Hierdoor bestaat de kans dat een bepaald 'type' respondent besloten heeft niet mee te doen aan het onderzoek.

Literatuuroverzicht

- Ackoff, R. (1970). A concept of corporate planning. *Long Range Planning*, 3(1), 2-8.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43-68.
- AFM. (2014). Stelt uw bedieningsconcept het klantbelang centraal? AFM biedt handvatten. Verkregen 08/17, 2014, van <http://www.afm.nl/~media/Files/thema/kbc/bedieningsconcept-kbc.ashx>
- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*,
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357.
- Antonic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., Volpone, S. D., & Killham, E. A. (2011). Does voice go flat? how tenure diminishes the impact of voice. *Human Resource Management*, 50(1), 147-158.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 715.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*

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

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership* Psychology Press.

Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1993). Why change programs don't produce change.

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45, 47-55.

Block, Z. (1995). *Corporate venturing: Creating new businesses within the firm* Harvard Business Press.

Boyd, N. G., & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 63-63.

Brandstätter, H. (1997). Becoming an entrepreneur—a question of personality structure? *Journal of Economic Psychology*, 18(2), 157-177.

Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364.

Burgers, J. H., Jansen, J. J., Van den Bosch, Frans AJ, & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 206-220.

Burns, J. M. (1978). Leadership.

- Burns, J. (1978). *Leadership*, 1978. *New Yorker: Harper & Row*,
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*,
- Carlyle, T. (1846). *On heroes, hero-worship, & the heroic in history: Six lectures; reported, with emendations and additions* Wiley and Putnman.
- Carrier, C. (1994). Intrepreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.
- Carroll, G. R., & Mosakowski, E. (1987). The career dynamics of self-employment. *Administrative Science Quarterly*, , 570-589.
- Chang, S., Van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184.
- Churchill, N. C. (1992). Research issues in entrepreneurship. *The State of the Art of Entrepreneurship*, , 579-596.
- Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Stokes, G. S. (2004). The big five and venture survival: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing*, 19(4), 465-483.
- Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human Performance*, 17(1), 95-117.

- Collins, O., & Moore, D. G. (1970). The organization makers. *New York: Appleton-Century-Crofts, 28*
- Costa Jr, P. T., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of tshe NEO personality inventory. *Personality and Individual Differences, 12(9), 887-898.*
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2008). The revised neo personality inventory (neo-pi-r). *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment, 2, 179-198.*
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal, 10(1), 75-87.*
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Management, 29(3), 62-74.*
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management, 10(1), 41-64.*
- De Jong, J., & Wennekers, S. (2008). Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour.
- De Jong, J. (2007). Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process.* Free Press.
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of Management, 31(3), 381-402.*

- Eyal, O., & Kark, R. (2004). How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools, 3*(3), 211-235.
- Fast, N. D. (1981). Pitfalls of corporate venturing. *Research Management, 24*(2), 21-24.
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2002). Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(3), 221.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior, 23*, 133-187.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two german samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*(2), 139-161.
- Gartner, W. B. (1988). Who is an entrepreneur? is the wrong question. *American Journal of Small Business, 12*(4), 11-32.
- Hartog, D. N., Koopman, P. L., Muijen, J. J., & Bast, B. (1997). *Inspirerend leiderschap in organisaties* Academic Service, economie en bedrijfskunde.
- Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management, 45*(3), 407-427.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. *Leader Behavior: Its Description and Measurement, 6*, 38.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist, 45*(2), 209.

- Hoekstra, H., Ormel, J., & Fruyt, F. d. (1996). *Handleiding Voor De Nederlandstalige NEO-Persoonlijkheidsvragenlijsten*,
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, , 317-341.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, Frans AJ, & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
- Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, Frans AJ, & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.
- Kanter, R. M. (1984). *Change masters* Simon and Schuster.

- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 246.
- Korzaan, M. L., & Boswell, K. T. (2008). The influence of personality traits and information privacy concerns on behavioral intentions. *Journal of Computer Information Systems, 48*(4), 15-24.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal, 11*, 49-58.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal, 14*(S2), 95-112.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal, 51*(3), 557-576.
- Llewellyn, D. J., & Wilson, K. M. (2003). The controversial role of personality traits in entrepreneurial psychology. *Education Training, 45*(6), 341-345.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations.
- McClelland, D. C. (1967). *Achieving society* Simon and Schuster.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality, 60*(2), 175-215.

- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2)
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. L. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, , 1-17.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11(2-3), 145-165.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice* Sage Publications.
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257-279.

Pache, A., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476.

Pinchot III, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*,

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Published November*,

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.

Reynolds, P. D., & White, S. B. (1997). *The entrepreneurial process: Economic growth, men, women, and minorities* Quorum Books Westport, CT.

- Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. *Transforming Leadership*, , 199-214.
- Rutherford, M. W., & Holt, D. T. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 429-446.
- Sagie, A., & Elizur, D. (1999). Achievement motive and entrepreneurial orientation: A structural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 375-387.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* Transaction Publishers.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shapiro, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9(6), 83-88.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.

Spencer, H. (1873). *The study of sociology* Henry S. King.

Stevenson, H. H., & Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business*, 63(2), 85-94.

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.

Stewart Jr, W. H., & Roth, P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 145.

Stewart, W. H., & Roth, P. L. (2007). A Meta-Analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers*. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 401-421.

Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.

Thompson, J. (1967). Organizations in action: Social science bases of administrative theory. classics in organization and management series. *Trans.Publishers*,

Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

Veenker, S., van der Sijde, P., During, W., & Nijhof, A. (2008). Organisational conditions for corporate entrepreneurship in dutch organisations. *Journal of Entrepreneurship*, 17(1), 49-58.

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.

Vocht, A. d. (2013). *Basishandboek SPSS 21*. Utrecht: Bijleveld Press.

Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374.

Yukl, G. A., & Heaton, H. (2002). Leadership in organizations.

Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.

Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259.

Zimmerman, J. (2014). *Toward A hypothesis: Connecting leadership and entrepreneurship*. (Unpublished The Clute Institute International Academic Conference, Seattle).

Bijlage: Enquête

Beste collega,

Deze vragenlijst leg ik je voor in het kader van mijn opleiding Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit.

Het onderzoek heeft als doel om na te gaan in welke mate persoonlijke kenmerken van medewerkers een rol spelen in het ontwikkelen van nieuwe of verbeterde werkwijzen door die medewerkers. Daarnaast onderzoek ik in welke mate de direct leidinggevende hierop invloed heeft.

Organisaties in veranderende markten moeten in staat zijn om zich, door middel van creativiteit en vernieuwing, te onderscheiden van de concurrentie. Hiermee zorgen zij dat de organisatie ook op lange termijn perspectief heeft. Dit betekent dat het noodzakelijk is dat medewerkers op elk niveau meedenken, nieuwe ideeën genereren en een zekere mate van ondernemerschap tonen.

Het onderzoek is voor de Rabobank van belang omdat ook onze organisatie ondernemerschap een warm hart toedraagt. Om hierin nog beter te kunnen worden kan, met behulp van de resultaten, gezocht worden naar mogelijkheden om medewerkers hierin te stimuleren en bij te helpen.

Je zult mij helpen in het onderzoek door de vragenlijst volledig in te vullen. Ik verwacht dat je hier hooguit 15 minuten voor kwijt zult zijn en dit kan tot 17 augustus.

Hoe meer mensen reageren, des te waardevoller zijn straks de uitkomsten. Dus ik hoop dat je, wellicht voor je vakantie, even de tijd hiervoor wilt nemen.

Graag benadruk ik dat je anonimiteit volledig gewaarborgd zal zijn. Gegevens worden alleen door mij verkregen en de resultaten van het onderzoek zullen niet herleidbaar zijn naar individuele deelnemers aan de enquête. De vragen met betrekking tot segment, leeftijd en dergelijke zijn enkel bedoeld om na te gaan of deze factoren invloed hebben op de uitkomsten.

Mocht je het leuk vinden om de resultaten van het onderzoek te ontvangen, stuur me dan een interne mail. Dan zorg ik ervoor dat je na afronding van het onderzoek een samenvatting ontvangt.

Alvast heel erg bedankt voor de moeite om de vragenlijst in te vullen.

Reinier van der Linden
Afdeling KRM
Rabobank West Betuwe

Beste collega,

Deze vragenlijst leg ik je voor in het kader van mijn opleiding Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit. Het onderzoek heeft als doel om na te gaan in welke mate persoonlijke kenmerken van medewerkers een rol spelen in het ontwikkelen van nieuwe of verbeterde werkwijzen door die medewerkers. Daarnaast onderzoek ik in welke mate de direct leidinggevende hierop invloed heeft.

Organisaties in veranderende markten moeten in staat zijn om zich, door middel van creativiteit en vernieuwing, te onderscheiden van de concurrentie. Hiermee zorgen zij dat de organisatie ook op lange termijn perspectief heeft. Dit betekent dat het noodzakelijk is dat medewerkers op elk niveau meedenken, nieuwe ideeën genereren en een zekere mate van ondernemerschap tonen.

Het onderzoek is voor de Rabobank van belang omdat ook onze organisatie ondernemerschap een warm hart toedraagt. Om hierin nog beter te kunnen worden kan, met behulp van de resultaten, gezocht worden naar mogelijkheden om medewerkers hierin te stimuleren en bij te helpen.

Je zult mij helpen in het onderzoek door de vragenlijst volledig in te vullen. Ik verwacht dat je hier hooguit 15 minuten voor kwijt zult zijn en dit kan tot 17 augustus.

Hoe meer mensen reageren, des te waardevoller zijn straks de uitkomsten. Dus ik hoop dat je, wellicht voor je vakantie, even de tijd hiervoor wilt nemen.

Graag benadruk ik dat je anonimiteit volledig gewaarborgd zal zijn. Gegevens worden alleen door mij verkregen en de resultaten van het onderzoek zullen niet herleidbaar zijn naar individuele deelnemers aan de enquête. De vragen met betrekking tot segment, leeftijd en dergelijke zijn enkel bedoeld om na te gaan of deze factoren invloed hebben op de uitkomsten.

Mocht je het leuk vinden om de resultaten van het onderzoek te ontvangen, stuur me dan een interne mail. Dan zorg ik ervoor dat je na afronding van het onderzoek een samenvatting ontvangt.

Alvast heel erg bedankt voor de moeite om de vragenlijst in te vullen.

Reinier van der Linden
Afdeling KRM
Rabobank West Betuwe

Start

1.

Deel 1 / 7

Geslacht*

- Man
- Vrouw

2.

Leeftijd*

- Jonger dan 25 jaar
- 25-35 jaar
- 36-45 jaar
- 46-55 jaar
- Ouder dan 55 jaar

3.

Wat is je hoogst genoten opleiding?*

- MBO
- HBO
- Universiteit
- Anders

4.

Bij welk segment ben je werkzaam?*

- Particulieren
- Bedrijven
- Bedrijfsmanagement
- Staf

5.

Hoeveel jaar ben je in dienst van de Rabobank organisatie?*

- 1 jaar of minder
- 1-2 jaar
- 3-5 jaar
- 6-10 jaar
- 11-20 jaar
- 21 jaar of meer

6.

Hoeveel jaar ben je werkzaam in je huidige functie?*

- 1 jaar of minder
- 1-2 jaar
- 3-5 jaar
- 6-10 jaar
- 11-20 jaar
- 21 jaar of meer

7.

Wat is de omvang van je dienstverband in uren per week?*

- 20 uur of minder
- 21 t/m 27 uur
- 28 t/m 31 uur
- 32 uur of meer

Volgende pagina

www.thesistools.com

8.

je hebt nu 20% voltooid
Deel 2/7

De volgende vragen hebben betrekking op jouw direct leidinggevende. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de onderstaande stellingen.

Mijn direct leidinggevende:

	Geheel mee oneens		Geheel mee eens
Spreekt optimistisch over de toekomst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Behandelt mij als individu, in plaats van als zomaar lid van de groep	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komt pas in actie als het fout gaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komt met mij overeen welke beloning ik tegemoet kan zien als ik doe wat er gedaan moet worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is waakzaam ten aanzien van het niet behalen van de doelstellingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Draagt een duidelijke visie uit ten aanzien van de mogelijkheden in de toekomst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luistert naar zaken die voor mij van belang zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stelt speciale beloningen voor goed werk in het vooruitzicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toont zich een aanhanger van het gezegde 'grijp niet in als het niet noodzakelijk is'	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vestigt de aandacht op onregelmatigheden, vergissingen, uitzonderingen en afwijkingen van wat van mij verwacht wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valt mij niet lastig als ik hem/haar niet lastig val	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geeft advies wanneer dat nodig is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fungeert voor mij als voorbeeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stimuleert mij om mijn mening met goede argumenten te onderbouwen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Introduceert nieuwe projecten en uitdagingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Let op tekortkomingen in prestaties die correctie nodig hebben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weerhoudt zich van pogingen tot verbetering, zolang het werk beantwoordt aan de minimale eisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vermijdt betrokken te raken bij belangrijke kwesties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laat me zien hoe je problemen vanuit nieuwe gezichtshoeken kunt bekijken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertelt me wat ik moet doen om voor mijn inspanningen beloofd te worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vermijdt beslissingen te nemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komt pas in actie wanneer problemen chronisch zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creëert een gemeenschappelijk gevoel aan een belangrijke opdracht/missie te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maakt duidelijk wat het mij zal opleveren als ik doe wat vereist wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houdt fouten goed in de gaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Maakt dat ik trots ben met hem samen te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toont in woord en daad een imago van bekwaamheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maakt mij bewust van gemeenschappelijke waarden, idealen en aspiraties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toont zich sterk overtuigd van eigen opvattingen en waarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heeft een sterke, dynamische persoonlijkheid en een krachtige uitstraling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kan elke hindernis nemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is voor mij een symbool van succes en bekwaamheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toont een buitengewone bekwaamheid in alles wat hij/zij onderneemt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Volgende pagina

www.thesistools.com

9.

Je hebt al 40% voltooid
Deel 3 / 7

De volgende uitspraken hebben betrekking op wie je bent. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen. Geef telkens je eerste indruk en denk niet te lang na over het antwoord.

	Geheel mee oneens					Geheel mee eens				
Ik ben geen topper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik houd ervan veel mensen om me heen te hebben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik houd er niet van mijn tijd te verdoen met dagdromen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik probeer hoffelijk te zijn tegen iedereen die ik tegenkom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik houd mijn spullen netjes en schoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me vaak de mindere van anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik lach gemakkelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik eenmaal de goede manier gevonden heb om iets te doen, dan blijf ik daarbij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik verzeil vaak in meningsverschillen met mijn familie en vrienden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan mijzelf goed oppeppen om dingen op tijd af te krijgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer ik onder grote spanning sta, heb ik soms het gevoel dat ik er aan onderdoor ga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zie mezelf niet echt als een vrolijk en opgewekt persoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben geïntrigeerd door de patronen die ik vind in de kunst en de natuur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sommige mensen vinden mij zelfzuchtig en egoïstisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben niet erg systematisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me zelden eenzaam of triest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het echt leuk om met mensen te praten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind dat medewerkers alleen maar in verwarring worden gebracht door ze te laten luisteren naar sprekers met afwijkende ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik werk liever met anderen samen dan met ze te wedijveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik probeer alle aan mij opgedragen taken gewetensvol uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me vaak gespannen en zenuwachtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben graag daar waar wat te beleven valt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Poëzie doet me weinig tot niets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben vaak cynisch en sceptisch over de bedoelingen van anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb duidelijke doelen voor ogen en werk daar systematisch naartoe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soms voel ik mij volkomen waardeloos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geef er meestal de voorkeur aan dingen alleen te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik probeer vaak nieuwe en buitenlandse gerechten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat de meeste mensen je zullen gebruiken als je ze de kans geeft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik verknoei veel tijd voordat ik echt aan het werk ga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me zelden angstig of zorgelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me vaak alsof ik barst van de energie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik merk zelden de stemmingen of gevoelens op die verschillende omgevingen oproepen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De meeste mensen die ik ken mogen mij graag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik werk hard om mijn doelen te bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik word vaak kwaad om de manier waarop mensen mij behandelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben een vrolijk en levendig iemand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind dat we beslissingen in morele zaken van onze religieuze leiders mogen verwachten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sommige mensen vinden mij koel en berekenend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik iets beloof dan kan men erop rekenen dat ik die belofte nakom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer dingen misgaan raak ik maar al te vaak ontmoedigd en heb ik de neiging om op te geven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben geen vrolijke optimist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wanneer ik een gedicht lees of een kunstwerk bekijk voel ik soms een koude rilling of een golf van opwindning

Ik ben zakelijk en onsentimenteel in mijn opvattingen

Soms ben ik niet zo betrouwbaar als ik zou moeten zijn

Ik ben zelden depressief of verdrietig

Ik heb een jachtig leven

Ik ben niet erg geïnteresseerd in het speculeren over het wezen van het universum of van de mens

Over het algemeen probeer ik attent en zorgzaam te zijn

Ik ben een productief mens dat de klus altijd voor elkaar krijgt

Ik voel me vaak hulpeloos en wil dan dat iemand anders mijn probleem oplost

Ik ben een heel actief persoon

Ik heb een breed scala aan intellectuele interesses

Als ik mensen niet mag, laat ik dat ook merken

Het lijkt me maar niet te lukken om dingen goed op orde te krijgen

Soms schaam ik me zo dat ik wel door de grond kan zakken

Ik ga liever mijn eigen gang dan dat ik leiding geef aan anderen

Ik heb vaak plezier in het spelen met theorieën of abstracte ideeën

Als het nodig is ben ik bereid om mensen te manipuleren om te krijgen wat ik wil

Ik streef ernaar uit te blinken in alles wat ik doe

10.

AI 80% voltooid
Deel 4/7

Het volgende onderdeel gaat over eigen initiatief. Geef aan in hoeverre je je kan vinden in de volgende stellingen:

Ik pak actief problemen aan

Als er iets misgaat, zoek ik direct naar een oplossing

Als er een kans is om actief betrokken te zijn, dan pak ik die

Ik neem meteen initiatief, ook als anderen dat niet doen

Ik gebruik snel kansen om mijn doelen te bereiken

Meestal doe ik meer dan er van me verwacht wordt

Ik ben vooral goed in het realiseren van ideeën

Geheel mee oneens

Geheel mee eens

11.

Dit onderdeel gaat over de mate waarin je innovatief bent in je werk. De schaalverdeling waaruit je kunt kiezen is "nooit", "zelden", "af en toe", "regelmatig" of "altijd". Hoe vaak ben je bezig met..:

	Nooit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altijd
aandacht geven aan kwesties die geen onderdeel zijn van het dagelijks werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
je af te vragen hoe dingen kunnen worden verbeterd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het zoeken naar nieuwe werkwijzen, technieken of instrumenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het vinden van nieuwe/betere manieren om taken uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het aanmoedigen van sleutelfunctionarissen binnen de bank om enthousiast te zijn over nieuwe ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
proberen mensen te overtuigen om een innovatief idee te ondersteunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
innovatieve ideeën systematisch te introduceren in de dagelijkse praktijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het leveren van een bijdrage aan de implementatie van nieuwe ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
het steken van energie in de ontwikkeling van nieuwe dingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Volgende pagina

www.thesistools.com

De volgende vragen hebben betrekking op creativiteit in het werk. Geef opnieuw aan in hoeverre je je kunt vinden in de volgende stellingen:

	Geheel mee oneens		Geheel mee eens
Ik heb originaliteit in mijn werk laten zien	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Ik heb risico's in mijn werk genomen om nieuwe ideeën te bedenken	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Ik heb nieuwe toepassingsmogelijkheden gevonden in bestaande procedures	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Ik heb problemen opgelost die moeilijkheden veroorzaakten	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Ik heb nieuwe benaderingen en ideeën uitprobeerd om problemen te lijf te gaan	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Ik heb verbeteringen voor werkprocessen geïdentificeerd	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Ik heb nieuwe, werkbare ideeën gegenereerd	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Ik ben een voorbeeld voor creativiteit op het werk	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Ik heb ideeën bedacht die revolutionair zijn voor mijn vakgebied	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

Volgende pagina

www.thesistools.com

Dit onderdeel gaat in op de mate waarin je je laat horen op het werk ten aanzien van problemen en/of ideeën. Geef dit aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen

	Geheel mee oneens		Geheel mee eens	
Ik doe aanbevelingen met betrekking tot problemen die invloed hebben op het functioneren van mijn team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik laat me horen en moedig anderen aan om mee te doen in het oplossen van problemen die invloed hebben op het functioneren van mijn team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geef mijn mening over werk gerelateerde problemen, ook als deze anders is dan de mening van anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik blijf goed geïnformeerd over zaken waarbij mijn mening van toegevoegde waarde is voor mijn team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zorg ervoor betrokken te zijn bij zaken die van invloed zijn op de kwaliteit van de werksfeer van mijn team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik laat mij horen binnen mijn team als ik ideeën heb voor nieuwe projecten of verbeteringen in werkprocessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Je bent nu aan het einde van de vragenlijst aangekomen. Druk op de knop verzenden om je antwoorden in te sturen.

Bedankt voor het invullen.

Verzenden

