



MASTER THESIS

# DE INVLOED VAN MULTIPLIERS OP DE BESLUITVORMINGSLOGICA VAN ALGEMENE BANKEN

S.W. (Bas) van Bergeijk



MASTER THESIS

# DE INVLOED VAN MULTIPLIERS OP DE BESLUITVORMINGSLOGICA VAN ALGEMENE BANKEN

S.W. (Bas) van Bergeijk

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT  
ERASMUS UNIVERSITEIT  
NEW BUSINESS, INNOVATION & ENTREPRENEURSHIP

**Studentnummer**  
440414

**BEGELEIDER**  
Drs T. (Thomas) Blekman

**MEELEZER**  
Dr. I. (Ingrid) Verheul

Rotterdam, oktober 2017

  
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

## Voorwoord

Deze Master Thesis is het sluitstuk van de tweejarige Master opleiding Bedrijfskunde aan de Erasmus te Rotterdam. Twee jaren van excellent timemanagement, verbreding en verdieping van vakinhoudelijke inzichten, maar bovenal persoonlijke ontwikkeling. Daarmee zijn mijn doelstellingen die ik bij aanvang van deze Masteropleiding had gesteld behaald. De keuze tot het onderwerp van deze Thesis is vanuit intrinsieke interesse bepaald. Tijdens mijn carrière heb ik diverse functies en rollen uitgeoefend, waarbij ik te maken heb gehad met verschillende managers. Wat denk ik voor iedereen herkenbaar is, heb ook ik managers gekend, die ongetwijfeld met de beste bedoelingen, op een zodanige manier leiding gaven, die niet motiverend, sterker nog, zodanig demotiveerde dat alleen het hoogst noodzakelijke werd gedaan en je energieniveau enorm snel voelde wegstromen. Het blijkt ook anders te kunnen. Ik heb ook managers meegemaakt, die op een manier leiding gaven, die enorm motiveerde, mij en het team zodanig in onze kracht wist te zetten dat iedereen met 200% inzet en plezier actief bezig was.

Twee personen in mijn leven die mij van nature wisten te motiveren, vertrouwen in mij hebben en daardoor mij in mij kracht wisten te zetten, zijn mijn opa en oma. Het ondernemend gedrag welke zij ten toon spreidde werkte aanstekelijk, wat mij mede heeft gevormd tot de persoon die ik nu ben. Hoe herkenbaar was het college van Drs. Thomas Blekman waarin *effectuation* als besluitvormingslogica in ondernemend gedrag en de rol van de multiplier bij elkaar kwamen.

Bij deze bedank ik Thomas Blekman en Ingrid Verheul voor de begeleiding tijdens het scriptietraject, op het gebied van de principes van *effectuation* en inzichten in het doen van kwantitatief onderzoek. Tevens bedank ik mijn familie en vrienden voor het geduld welke zij de afgelopen twee jaren hebben gehad, i.v.m. de lagere frequentie in de gezellige momenten. Medeonderzoeker Willem de Jong, bedankt voor de momenten van overleg en inhoudelijke constructieve discussies. Gijs van Kreijl en mijn vader Henk van Bergeijk enorm bedankt voor het tegenlezen van deze Master Thesis.

Ik wens u veel leesplezier en nieuwe inzichten toe.

Bas van Bergeijk

Wezep, oktober 2017

## Samenvatting

Het doel van deze Master Thesis is om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de theorie en inzichten in de relatie tussen de leiderschapsstijl *multiplier* en de besluitvormingslogica *effectuation* en *causation*. Tevens is de relatie van deze constructen met financiële performance gelegd. In deze Thesis staat de vraag centraal: Welke relatie heeft de leiderschapsstijl *multiplier* met de financiële performance van Accountmanagers binnen lokale Rabobanken en kan deze relatie verklaard worden middels de gehanteerde besluitvormingslogica van de Accountmanagers? Het onderzoek is middels kwantitatief methodes uitgevoerd onder Accountmanagers van lokale Rabobanken, omdat hier veel kenniswerkers actief zijn. De grootste uitdaging voor de komende decennia is om de productiviteit van kenniswerkers te vergroten.

*Effectuation* is het proces, waarbij uit een set van middelen, de focus ligt op het selecteren van mogelijke effecten uit deze set van middelen. *Causation* is het proces om een vooraf gesteld doel of effect te creëren, door het planmatig selecteren van middelen om het doel of effect te realiseren (Sarasvathy, 2001). Verschil zit in het controleren van de toekomst en het voorspellen van de toekomst middels plannen. *Effectuation* lijkt in meer turbulente omgevingen - waar meer onzekerheid aanwezig is - tot betere performance te leiden. Het soort leiderschap wat nodig is om de flow van enthousiasme te laten ontstaan om de principes van *effectuation* in de praktijk te kunnen brengen is die van een *multiplier* (Blekman, 2015). Liz Wiseman en Greg McKeown hebben onderzocht hoe managers een flow van enthousiasme weten te creëren om zo het maximale uit medewerkers te halen en daarmee de capaciteit tot 2 keer kunnen vergroten. Om financiële performance te kunnen gebruiken als vergelijk in het effect van de constructen is de RAROC gebruikt. In de systematiek van RAROC wordt rekening gehouden met de omstandigheden binnen een bank zoals opbouw portefeuille over geografische of sectorale concentraties of de gewenste kredietwaardigheid (rating) van de creditbalans. RAROC zet het verwachte resultaat af als een percentage van Economic capital.

Het construct *effectuation* is gemeten middels een gevalideerde vragenlijst van Chandler (2011). De resultaten geven weer dat in onderhavig onderzoek het construct *effectuation* onvoldoende validiteit weergeeft om betrouwbare uitspraken te kunnen doen. Tevens zijn de gestelde hypothesen statistisch niet significant, waardoor de hypothesen niet aangenomen mogen worden.

Ondanks in dit onderzoek de veronderstelde relaties niet empirisch onderbouwd worden, zijn wel de nodige inzichten en leermomenten – learnings – ontstaan. Een oorzaak waarom het construct *effectuation* onvoldoende validiteit weergeeft ligt in de context waarin de vragenlijst is uitgezet. Doordat de context van onderhavig onderzoek zodanig anders is dan waarin de voorgaande onderzoeken zijn uitgevoerd, vonden de items onvoldoende aansluiting met de praktijk. Learning uit deze situatie is om goed te toetsen welke impact de context heeft op de validiteit van een vragenlijst. Zo nodig dient contextafhankelijk een vragenlijst ontwikkeld te worden, die aansluiting vindt met de dagelijkse praktijk waarin de respondenten actief zijn. Dit toetsen is mogelijk door de vragenlijst vooraf in de populatie uit te zetten en uit te zoeken hoe de vragen geïnterpreteerd worden, alvorens het onderzoek groter uit te voeren.

Verder onderzoek naar het fenomeen *multiplier* is noodzakelijk omdat deze leiderschapsstijl een zodanige grote impact heeft op de capaciteit van kenniswerkers, dat deze manier van leidinggeven noodzakelijk is om als onderneming op de lange termijn te kunnen overleven in de steeds dynamischer wordende omgeving. Deze dynamischere en turbulentere omgeving creëert de noodzaak om de toekomst beter te kunnen controleren in plaats van voorspellen. De besluitvormingslogica van *effectuation* zal daarom in mijn visie een steeds urgentere positie innemen. Bij veel bedrijven in de Westerse samenleving zijn de interne oriëntaties dominant, waardoor er de uitdaging ligt om middels co-creatie evolutionaire stappen

te zetten. Managers zullen zich bewust moeten zijn dat in elke oriëntatie krachten en valkuilen aanwezig zijn om als *multiplier* of *diminisher* te acteren. Daarom is een balans tussen deze oriëntaties nodig. Multipliers weten uit elke oriëntatie de krachten te gebruiken en niet in de valkuilen te stappen. De interne oriëntaties zijn voornamelijk gericht op de besluitvormingslogica *causation* en de externe oriëntaties raken voornamelijk de principes van *effectuation*. Verder onderzoek is noodzakelijk om de relaties en samenhang empirisch te toetsen.

# Inhoudsopgave

Voorwoord.....	iii
Samenvatting.....	iv
Inhoudsopgave .....	vi
1. INLEIDING.....	- 8 -
1.1. Aanleiding.....	- 8 -
1.2. Relevantie van het onderzoek.....	- 9 -
1.3. Onderzoeksvraag.....	- 9 -
1.4. Deelvragen .....	- 10 -
1.5. Doelstelling onderzoek.....	- 10 -
1.6. Opbouw Thesis.....	- 10 -
2. Literatuuronderzoek .....	- 11 -
2.1. Inleiding.....	- 11 -
2.2. Effectuation en causation.....	- 11 -
2.2.1. De vijf principes van effectuation.....	- 12 -
2.2.2. Corporate intrapreneurship .....	- 13 -
2.2.3. Relatie met performance.....	- 14 -
2.2.4. Relatie met leiderschap .....	- 15 -
2.3. Leiderschap .....	- 16 -
2.3.1. De vijf disciplines van een multiplier .....	- 17 -
2.3.2. De ‘accidental’ diminisher .....	- 19 -
2.3.3. Paradigma’s .....	- 20 -
2.3.4. Effectief leiderschap .....	- 22 -
2.3.5. Relatie met performance.....	- 24 -
2.4. Performance.....	- 25 -
2.4.1. Het meten van performance .....	- 25 -
2.4.2. Economic Capital en RAROC .....	- 26 -
2.5. Samenhang en noodzaak .....	- 27 -
2.6. Conceptueel model .....	- 28 -
3. METHODOLOGIE .....	- 29 -
3.1. Onderzoekstrategie.....	- 29 -
3.2. Onderzoekspopulatie .....	- 29 -
3.3. Steekproef en non-respons.....	- 30 -

3.4.	Het meten van concepten .....	- 30 -
3.5.	Controle variabelen .....	- 32 -
3.6.	De toetsen .....	- 32 -
4.	RESULTATEN EN ANALYSE .....	- 33 -
4.1.	Data inspectie .....	- 33 -
4.2.	Factoranalyse en betrouwbaarheid .....	- 33 -
4.2.1.	Causation .....	- 33 -
4.2.2.	Effectuation .....	- 33 -
4.3.	Beschrijvende statistiek .....	- 34 -
4.4.	Regressie analyse .....	- 35 -
4.5.	Additionele analyse .....	- 36 -
4.6.	Samenvatting resultaten .....	- 37 -
5.	DISCUSSIE .....	- 38 -
5.1.	Vervolgonderzoek .....	- 40 -
6.	CONCLUSIE .....	- 42 -
6.1.	Theoretische implicaties .....	- 42 -
6.2.	Management implicaties .....	- 42 -
7.	BIJLAGE .....	- 43 -
7.1.	Bijlage A Causation en Effectuation vragen .....	- 43 -
7.2.	Bijlage B Multiplier vragen .....	- 44 -
7.3.	Bijlage C Begeleidend schrijven survey .....	- 45 -
7.4.	Bijlage D Survey .....	- 46 -
7.5.	Bijlage E Tabellen en figuren SPSS .....	- 53 -
8.	Literatuurlijst .....	- 60 -

# 1. INLEIDING

## 1.1. Aanleiding

De wereld om ons heen is volop in beweging. De economie krijgt een steeds meer internationaal karakter, ingegeven door de snelle technologische ontwikkelingen. Deze bewegingen volgen elkaar in een steeds hoger tempo op. Op de diverse bewegingen wordt door het management van ondernemingen gereageerd. Peter Drucker gaf daarover het volgende aan:

*“De belangrijkste en de echte unieke bijdrage van management in de twintigste eeuw was de vervijfvoudiging van de productiviteit van de fabrieksarbeider. De belangrijkste bijdrage die het management in de eenentwintigste eeuw moet leveren is het op vergelijkbare wijze verhogen van de productiviteit van kenniswerk en de kenniswerker. Het meest waardevolle bezit van het bedrijf van de twintigste eeuw was de productieapparatuur. Het meest waardevolle bezit van een al dan niet zakelijke organisatie in de eenentwintigste eeuw zijn kenniswerkers en hun productiviteit.”* (Drucker, 1999)

Naast het vergroten van de productiviteit van kenniswerkers staan ondernemingen voor de uitdaging om te blijven innoveren om op de lange termijn te kunnen overleven (Zahra & Covin, 1995). Als gevolg van innovatie en ondernemerschap groeit de productiviteit (Erken, 2008). Ondernemerschap en intern ondernemerschap staat sinds de jaren tachtig in de belangstelling van wetenschappers en corporate ondernemingen in een zoektocht naar antwoorden op de dynamischer en complexer wordende omgeving waarin adaptief en innovatief vermogen noodzakelijk zijn (Pinchot & Gifford, 1985).

Het innoveren zelf is ook aan verandering onderhevig. Traditionele innovatiemethodes met intern gerichte bedrijfslaboratoria voldoen al lang niet meer. Waar innovatie voorheen vooral gericht was op goedkoper, efficiënter en kwalitatief beter produceren is innovatie tegenwoordig fundamenteel op zoek naar nieuwe producten (FD, 2017c). Innovatie is echter geen technisch verhaal, maar een manier hoe mensen met ideeën omgaan en met elkaar samenwerken (FD, 2017a). Het succes van een innovatieteam wordt niet bepaald door kennis of expertise, maar door hoe de groep als team functioneert. Middels ‘design thinking’ – continue proces van ideeën genereren, testen en implementeren – is de creativiteit binnen een organisatie te promoten (Johansson-Sköldberg, Woodilla, & Çetinkaya, 2013). Op welke manier het innovatieproces aangevlogen moet worden is afhankelijk van de besluitvormingslogica, welke het gedrag van intrapreneurs op intern ondernemerschap stimuleert (Dew, Read, Sarasvathy, & Wiltbank, 2009). Intern ondernemerschap richt zich op het zien en realiseren van kansen (Jong & Wennekers, 2008). Saras Sarasvathy leverde een belangrijk inzicht door een tweetal concepten, te weten *causation* en *effectuation*, te verbinden met het gedrag, specifiek de besluitvormingslogica, van expertondernemers (Sarasvathy, 2001). Met name in turbulente omgevingen wordt flexibiliteit van de onderneming met haar medewerkers gevraagd om in te kunnen blijven spelen op de veranderingen. Ondanks dat deze theorieën logisch overkomen en wellicht makkelijk de conclusie getrokken kan worden dat *effectuation* leidt tot betere performance, is daar onvoldoende onderzoek naar gedaan om eenduidig deze conclusie te mogen trekken (Read, Song, & Smit, 2009; Smolka, Verheul, Burmeister-Lamp, & Heugens, 2016).

Om effectual gedrag te promoten en kennis te ontsluiten bij medewerkers is een soort leiderschap nodig dat een flow van enthousiasme laat ontstaan en medewerkers weet te motiveren (Blekman, 2015). In de praktijk vindt dit niet of nauwelijks plaats. Deze situatie is ontstaan doordat managers middels controlemechanismen alleen nog maar aandacht hebben voor problemen en het oplossen van problemen, een manager is eigenlijk een probleemoplosser. Enthousiaste medewerkers en klanten zijn niet het



probleem, dus waarom daar op focussen? (Blekman, 2015). Hierdoor wordt elk initiatief tot *effectuation* in de kiem gesmoord.

Liz Wiseman en Greg McKeown hebben onderzocht hoe managers een flow van enthousiasme weten te creëren om zo het maximale uit medewerkers te halen en daarmee de capaciteit tot twee keer kunnen vergroten (Wiseman & McKeown, 2015). Dit type leidinggevende wordt een *multiplier* genoemd. De tegenhanger van de *multiplier* is de *diminisher*. Een vraag die in het onderzoek van Wiseman en McKeown open blijft staan is of deze flow van enthousiasme ook leidt tot een betere performance van een onderneming.

*“The critical skill of the 21st century is not what you know, but how quickly you can access the intelligence of others.”*

C.K. Prahalad

Uit deze theorieën extraheer ik de volgende visie. De mate waarin de leiderschapsstijl *multiplier* wordt ervaren door de medewerker is van invloed op de mate waarin effectueel gedrag door deze medewerker wordt ontplooid en de principes van *effectuation* worden gebruikt. Op basis van deze inzichten verwacht ik dat een *multiplier* een positieve impact heeft op de mate waarin *effectuation* toegepast wordt en dat een *diminisher* een negatief effect heeft op de mate waarin *effectuation* wordt toegepast. Daarnaast verwacht ik dat de leiderschapsstijl niet van invloed is in hoeverre *causation* wordt toegepast, omdat deze besluitvormingslogica niet afhankelijk lijkt te zijn van een flow van enthousiasme en vertrouwen – in de literatuur is geen directe relatie met de leiderschapsstijl *multiplier* gevonden – Wel verwacht ik dat wanneer medewerkers meer *multiplier* stijl ervaren dat dit tot een betere performance leidt. Omdat *effectuation* het intern ondernemerschap promoot, is mijn verwachting dat medewerkers die meer vanuit de principes van *effectuation* werken beter presteren dan de medewerkers die meer de logica vanuit het concept *causation* toepassen.

## 1.2. Relevantie van het onderzoek

Een omgeving die in beweging is en waar kenniswerkers actief zijn is de financiële sector en meer specifiek de bancaire sector. De Rabobank is een mooi voorbeeld, omdat ze enerzijds midden in een reorganisatie zit waarbij 12.000 banen worden geschrapt. Daarbij gaat de raad van bestuur over in een groepsdirectie om de organisatie platter te maken. Alle 100 lokale banken hebben begin '16 hun bankvergunning ingeleverd en worden sindsdien centraal aangestuurd. De grootste uitdaging ligt wellicht nog in het verschiet met de impact die Basel 4 wetgeving op het bankenlandschap gaat hebben. (FD, 2017b, 2017d) De omgeving in het bankenlandschap is in beweging, van stabiel naar enige onzekerheid. Het is daarom relevant om de Rabobank als context te gebruiken in dit onderzoek.

De wetenschappelijke bijdrage van deze thesis is het invulling geven aan het theoretische gat welke aanwezig is in de theorievorming. Blekman benoemt dat een soort leiderschapsstijl nodig is om effectueel gedrag te promoten, maar verder is weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen de leiderschapsstijl en de besluitvormingslogica. Tevens is mijn constatering dat in onderzoeken waarin een relatie met performance wordt gelegd, dat het lastig is om een goede measure voor financiële performance samen te stellen. Dit komt doordat onderzoekers vaak geen toegang hebben tot specifieke financials van bedrijven en daardoor vervallen in algemene meeteenheden als groei in omzet of groei in aantal FTE. Dit onderzoek legt de relatie met een eenduidige, onderling goed vergelijkbare financiële measure, namelijk RAROC.

## 1.3. Onderzoeksvraag

Deze inzichten leiden tot de onderzoeksvraag:

***Welke relatie heeft de leiderschapsstijl multiplier met de financiële performance van Accountmanagers binnen lokale Rabobanken en kan deze relatie verklaard worden middels de gehanteerde besluitvormingslogica van de Accountmanagers?***

In de volgende paragraaf is de probleemstelling verder uiteengezet als hoofdvraag en deelvragen. Aansluitend volgt de theoretische uiteenzetting, een conceptueel model en een opzet hoe het onderzoek is uitgevoerd.

#### 1.4. Deelvragen

Om een antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen geven, zijn eerst onderstaande deelvragen beantwoord.

- Wat houden de besluitvormingslogica effectuation en causation in?
- Wat houden de leiderschapstypes multiplier en diminisher in?
- Wat is financiële performance en hoe is dit op medewerkersniveau te meten in een corporate omgeving?
- Welke relatie is aanwezig tussen leiderschapstype multiplier en financiële performance?
- Welke relatie is aanwezig tussen leiderschapstype multiplier en de besluitvormingslogica?
- Welke relatie is aanwezig tussen de besluitvormingslogica en financiële performance?

#### 1.5. Doelstelling onderzoek

Het doel van onderhavig onderzoek is tweeledig. Enerzijds levert dit onderzoek een bijdrage aan de ontwikkeling van de theorie omtrent *effectuation* en *multiplier*. Meer specifiek wat de relatie is tussen een *multiplier* en de hanteerde besluitvormingslogica dat leidt tot innovatie in een onderneming. Verder levert het onderzoek praktische inzichten op voor ondernemingen met kenniswerkers en antwoorden op de vraag of en waarom het van belang is om effectueel gedrag te stimuleren en tevens hoe dit effectueel gedrag te stimuleren is. Maar ook om in te zien wat de relatie is tussen het type leidinggevende – *multiplier* – en de performance van een onderneming.

#### 1.6. Opbouw Thesis

In hoofdstuk 2 wordt middels het literatuuronderzoek de constructen van het onderzoek uiteengezet en het onderzoek afgebakend. Tevens wordt inzicht gegeven in de relaties tussen de constructen onderling, waaruit het conceptuele model is gevormd. Vanuit de literatuur zijn de hypotheses gevormd om zo antwoorden te kunnen geven op de eerste deelvragen – de inhoud van de constructen. Hoofdstuk 3 geeft inzicht in de gekozen methodologie hoe het onderzoek is uitgevoerd, hoe de concepten zijn gemeten en welke toetsen zijn uitgevoerd om de hypotheses te testen. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten gepresenteerd waarin antwoord wordt gegeven op de laatste deelvragen – de relaties tussen de constructen. Aansluitend is in hoofdstuk 5 beschreven de discussie en interpretatie van de uitkomsten en zijn aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek, waarna in hoofdstuk 6 antwoord wordt gegeven op de probleemstelling en conclusies worden getrokken. Tevens zijn hier implicaties gepresenteerd voor de theorie en praktijk.

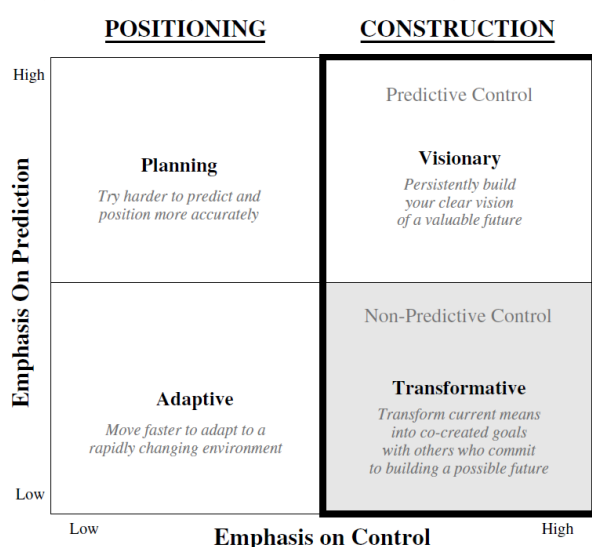
## 2. Literatuuronderzoek

### 2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de constructen van het onderzoek uiteengezet. De belangrijkste constructen zijn *leiderschap*, *besluitvormingslogica* en *performance*. Het construct leiderschap wordt uiteengezet door inzicht te geven in de werking van de *multiplier* en *diminisher*. De besluitvormingslogica is gevormd door de variabelen *effectuation* en *causation*. En ten slotte richt de performance zich op financial performance. Om inzicht te verkrijgen in deze constructen en de veronderstelde onderlinge verbanden is een literatuuronderzoek uitgevoerd met een kritische beschouwing. Dit hoofdstuk sluit af met een samenvatting welke wordt gepresenteerd middels een conceptueel model en de gevormde hypotheses.

Zoals in de inleiding beschreven, is innoveren een noodzaak om te overleven in een omgeving die volop in beweging is en constant aan verandering onderhevig. Hoe kan een organisatie zijn concurrentievoordeel behouden en hoe kan een organisatie effectief blijven in een veranderende omgeving? Een organisatie kan dat op vier manieren doen.

- 1- De toekomst voorspellen in een planning,
- 2- adaptief te zijn en snel aan de omgeving aanpassen,
- 3- als visionair actief bedenken wat er in de markt speelt en hier op inspelen of
- 4- transformationeel, kleine stapjes en op zoek naar mogelijkheden waar invloed op uit te oefenen is. Dit model is uiteengezet in hoe met onzekerheid wordt omgegaan, voorspellen en controle.



Figuur 1 Bron: Wiltbank e.a. (2006)

Een belangrijk item is het gebruik van creativiteit. Door de inzet van creativiteit worden voor de diverse uitdagingen oplossingen gezocht, in plaats dat het aantal dimensies gereduceerd wordt. Of anders geformuleerd, creativiteit gaat meer over het formuleren van een probleem dan het oplossen van problemen. Dit proces gaat aan de hand van de transformatieve benadering. (Wiltbank, Dew, Read, & Sarasvathy, 2006)

### 2.2. Effectuation en causation

Deze benadering vanuit voorspellen en controleren is van belang in op welke wijze besluiten genomen worden. De besluitvormingslogica bepaalt op welke manier wordt geïnnoveerd (Dew e.a., 2009) en wordt uiteengezet aan de hand van een tweetal principes, *causation* en *effectuation*. Onderscheid tussen beide principes is te maken op basis van vijf onderwerpen (Chandler, DeTienne, & Mumford, 2007; Dew e.a., 2009; Sarasvathy, 2001).

	<i>Causation</i>	<i>Effectuation</i>
1- De manier hoe naar de toekomst wordt gekeken.	Het voorspellen van een onzekere toekomst	creatief en de toekomst maken door korte termijn experimenten uit te voeren om business kansen te ontdekken

2- Vanuit welk uitgangspunt gewerkt wordt.	Worden doelen gesteld, waarbij bepaald wordt welke middelen en mensen nodig zijn om deze doelen te realiseren.	bestaande middelen georiënteerd, wat is de best mogelijke uitkomst bij deze middelen.
3- Houding t.o.v. risico's en middelen.	Focus op het maximaliseren van de verwachte opbrengsten.	Focus op projecten waarin het verlies in een worst-case scenario <i>affordable</i> is.
4- Houding t.o.v. van 'outsiders'.	Focus op business planning en concurrentieanalyses om de onzekere toekomst te voorspellen.	De nadruk leggen op pre-commitments in partnerships en strategische allianties.
5- Houding t.o.v. onverwachte omstandigheden.	Een ontwijkende houding. Onvoorziene omstandigheden zijn obstakels die vermeden moeten worden.	Een houding dat onzekerheden als hefboom omgezet kunnen worden in kansen.

Causation is het proces om een vooraf gesteld doel of effect te creëren, door het planmatig selecteren van middelen om het doel of effect te realiseren. *Effectuation* is het proces, waarbij uit een set van middelen, de focus ligt op het selecteren van mogelijke effecten uit deze set van middelen (Sarasvathy, 2001). Saras Sarasvathy (2009) heeft de principes uit haar onderzoek verwoord in vijf principes van *effectuation*.

#### 2.2.1. De vijf principes van effectuation

*Bird in hand*; wat zijn mijn beschikbare middelen en mogelijkheden? Dit principe is als middelen inventarisatie het startpunt. Met vragen als: wie ben ik, wat kan ik, wat heb ik en wie ken ik maakt men de middelen inzichtelijk. Met deze vragen maakt de effectuator tevens inzichtelijk wat hem/haar drijft, wat is het zogenoemde lonkend perspectief (Blekman, 2016).

*Affordable loss*; dit principe maakt inzichtelijk wat het aanvaardbare risico is dat gelopen kan en wil worden. Met vragen als, is het uitvoerbaar, is het de moeite waard, kan ik het en wil ik het doen, bepaalt de effectuator wat het aanvaardbare risico is (Read, Sarasvathy, Dew, Wiltbank, & Ohlsson, 2010). Dit principe verlaagt de drempel om iets nieuws uit te proberen. Ondernemers zijn geen risiconemers maar juist experts in het verlagen van het risico. Door kleine stapjes te zetten wordt de schade bij een mislukking kleiner en is het aanvaardbaar risico nooit groter dan men had willen lopen.

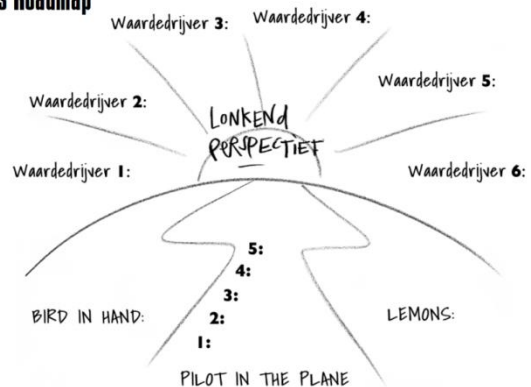
*Crazy quilt*; door samen te werken met anderen verlaagt men enerzijds de risico's - welke in lijn liggen van het affordable loss - en anderzijds verkrijgt men door samen te werken de beschikking over meer middelen - kennis, expertise, capaciteit - die men anders niet zou hebben. De samenwerkende partijen zijn de lapjes en de garen is het commitment van de partijen waar mee samengewerkt wordt. Hoe sterker het commitment hoe sterker de *quilt*. Het creëren van een win-win situatie levert de meest effectieve en meest duurzame relatie op (Covey, 2016). Belangrijkste is om in de samenwerking te zoeken naar het *waarom* van de samenwerking omdat het *hoe* en *wat* continue aan verandering onderhevig zijn. (Blekman, 2015, 2016)

*Lemonade*; in de huidige onvoorspelbare omgeving waarin we acteren, komen altijd onaangename verrassingen voor – lemons. In tegenstelling tot de causale benadering van het vermijden van tegenslagen, gebruikt de effectuator deze *lemons* om nieuwe kansen te creëren; daar *lemonade* van te maken.

*Pilot in the plane*; dit principe gaat om de transformatie van passagier naar piloot. Hier komen de vier voorgaande principes bij elkaar en betreft de intrinsieke motivatie om het heft in eigen hand te nemen. Het gaat niet meer zoals bij *causation* om de toekomst te voorspellen, maar om de toekomst te creëren.

In het boek van Thomas Blekman, ondernemer in 100 dagen, worden de vijf principes van *effectuation* praktisch toegepast om via innerlijke overtuigingen tot een lonkend perspectief te komen en de waardedrijvers te bepalen (de toegevoegde waarde of relevantie voor de klant bepalen). Wat zijn de *lemons* die men tegen zal komen onderweg naar het lonkend perspectief en wat zijn de *birds in hand*? En om het lonkend perspectief te bereiken, welke kleine stappen worden gezet?

### De Effectuators Roadmap



Figuur 2 Bron: Entrepreneurin100days.com

*Effectuation* wordt zo toepasbaar met een positieve impact op de self-efficacy – geloof in eigen kunnen – waarmee een individu gedrag sneller ontplooit en doorzet. In de literatuur wordt vanuit dit principe een relatie gelegd tussen *effectuation* en ondernemend gedrag, *effectuation* maakt een plan toegankelijker en is risicomijdend door het zetten van kleine stapjes. Of mensen in beweging komen van intenties naar gedrag is afhankelijk van de mindset. Carol Dweck heeft decennia lang onderzoek gedaan naar de relatie tussen motivatie en presteren. Zij onderzocht de wijze waarop mensen naar zichzelf kijken en hoe dit doorwerkt op de motivatie en de behaalde resultaten (Dweck, 2016). Waarbij het in een fixed mindset draait om het resultaat, gaat het bij de growth mindset om het doen, ongeacht het resultaat. Mensen met een growth mindset zijn zelfbewuster, wat een belangrijke eigenschap is om de principes van *effectuation* in de praktijk te kunnen brengen. De principes van *effectuation* en *causation* komen voornamelijk voort uit onderzoek naar ondernemers, maar hoe werken die principes in een corporate context?

#### 2.2.2. Corporate intrapreneurship

Pinchot en Pellman richten zich meer specifiek op corporate intrapreneurship. Om binnen een organisatie *effectuation* toe te kunnen passen is een vijftal rollen onmisbaar (Pinchot & Pellman, 1999). Te weten de ideeën mensen, intrapreneurs, leden intrapreneursteam, sponsors en de klimaatmakers. Pinchot en Pellman geven aan dat iedereen creatief kan zijn en met ideeën kan komen. Crucialer zijn de intrapreneurs (dromers die doen), deze rol wordt vertaald naar de effectuator. Uiteraard is samenwerking in een team noodzakelijk, waarmee ze een *crazy quilt* vormen (effectual stakeholders). Omdat de effectuator vanuit het *affordable loss* werkt, wordt niet zozeer om budget gevraagd, maar om vrijheid van handelen en om vertrouwen om een crazy quilt te vormen. Blekman geeft in zijn boek weer dat goede sponsors, of de effectuators zelf, de klimaatmakers zijn, oftewel de effectual champions (Blekman, 2015). De drie cruciale rollen zijn derhalve de effectuator, effectual stakeholder en de effectual champion.

De **effectuator** is de 'pilot in the plane', de intrapreneur die met precommitment actie onderneemt om het lonkend perspectief te realiseren. De **effectual champion** is de leidinggevende van de effectuator. Deze persoon zorgt ervoor dat de effectuator de ruimte en het vertrouwen krijgt om vliegreuen te maken. Deze persoon treedt op als klankbord, maar houdt de verantwoordelijkheid bij de effectuator en treedt niet op als coach of leermeester. De **effectual stakeholder** is de samenwerkingspartner in de crazy quilt. Essentieel voor de motivatie en het doorzettingsvermogen van deze effectuators en effectual champions

is de *superpromoter* (Blekman, 2015). Vanuit de zoektocht naar de superpromoters uit klanttevredenheidsonderzoeken, “klanten die overtuigd enthousiast zijn en anderen inspireren en weten te overtuigen het product of dienst ook af te nemen” (Vogelaar, 2010), wordt de link gelegd naar de enthousiaste medewerkers. Om deze flow van enthousiasme te laten ontstaan of te activeren is een soort leiderschap nodig waardoor effectuators kunnen effectueren. Dit enthousiasme en effectueren lijkt een logische aanpak om medewerkers te motiveren.

Deze gedachtegang wordt ondersteund door Da Costa & Brettel waarbij ze aantonen dat persoonlijke kenmerken in combinatie met organisatorische factoren van invloed zijn op ondernemend gedrag in een corporate omgeving (da Costa & Brettel, 2011). In dat onderzoek benoemt Frese (2009) drie persoonlijke karakteristieken, pro-activiteit, doorzettingsvermogen en self-efficacy. Hornsby geeft een aantal factoren welke individueel gedrag beïnvloeden, te weten ‘*work discretion*’ - de mate waarin de werkzaamheden zelf bepaald worden - ‘*time availability*’ - beschikbare tijd voor intrapreneurial projecten - en *management support* - gecalculeerde risico’s worden geaccepteerd - (Hornsby, Holt, & Kuratko, 2008).

Waarom dit enthousiasmeren en promoten in de praktijk niet overal plaats vindt is voor mij de aanleiding geweest om dit onderzoek uit te voeren. In de komende paragrafen wordt dit fenomeen uiteengezet en naar oorzaken gezocht. Een van de oorzaken is dat deze situatie is ontstaan doordat managers middels controlemechanismes alleen nog maar aandacht hebben voor problemen en het oplossen van problemen, een manager is eigenlijk een probleemoplosser. Enthousiaste medewerkers en klanten zijn niet het probleem, dus waarom daar op focussen? (Blekman, 2015). Hierdoor wordt elk initiatief tot *effectuation* in de kiem gesmoord, terwijl blijkt dat *effectuation* tot meer ondernemend gedrag leidt binnen corporate ondernemingen (Blekman 2015, 2016). Het stimuleren van ondernemend gedrag en het innoveren moet leiden tot een betere performance om op de lange termijn te kunnen overleven. Of het stimuleren van ondernemend gedrag tot een betere performance leidt wordt in de volgende paragraaf verder op ingegaan.

*“Misschien is het grootste voordeel van deze vorm van leiding – dat wil zeggen ruimte geven aan intrapreneurs – dat iedereen vaak zo betrokken raakt bij wat ze aan het doen zijn, dat ze het idee krijgen dat het hun eigen bedrijven zijn. Ze voelen zich geen werknemers meer die voor een ander aan het werk zijn, zij voelen zich veel meer.” (Richard Branson)*

### 2.2.3. Relatie met performance

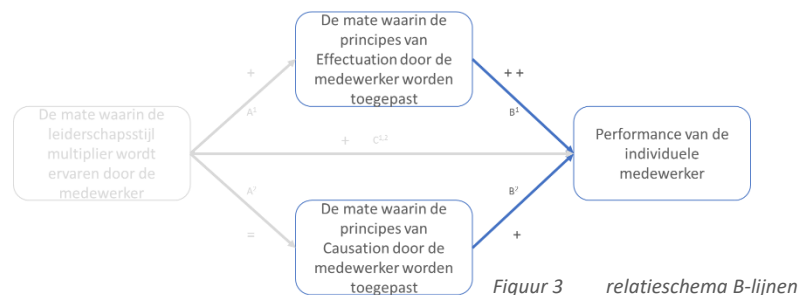
In voornamelijk exploiterende projecten of innovaties heeft *causation* haar toegevoegde waarde laten zien. Echter in meer in explorerende projecten en in turbulente omgevingen heeft *causation* en principes als lean-management onvoldoende oog voor de lange termijn effecten. Onderzoek laat zien dat bij innovatieve projecten juist de principes van *effectuation* de effectiviteit van innovatieve projecten bevorderen (Brettel, Mauer, Engelen, & Küpper, 2012). In een onzekere omgeving blijkt dat investeerders op basis van controle betere resultaten realiseren dan op basis van voorspellen (Wiltbank, Read, Dew, & Sarasvathy, 2009). Echter lijkt dit fenomeen zich te beperken op de principes van pre-commitments met partners en de flexibiliteit, waar ondernemingen betere performance laten zien ten opzichte van *causation*. Uit een meta-analyse komt naar voren dat er een positief verband is tussen *effectuation* en new venture performance. Daarin is een positief en significant effect gemeten op performance en oriëntatie vanuit bestaande middelen, pre-commitments en omgang met onvoorziene omstandigheden (Read e.a., 2009). Welke logica beter werkt of leidt tot betere performance is niet eenduidig. Uit een recente studie blijkt dat een combinatie van *effectuation* en *causation* een positievere impact heeft op performance dan beide constructen afzonderlijk. *Effectuation* en *causation* sluiten elkaar dus niet uit (Smolka e.a., 2016). Voetnoot bij deze studie van is dat het onderzoek is uitgevoerd onder studenten die een onderneming hebben opgestart (gemiddelde leeftijd 31jr). Dit heeft tot gevolg dat de respons niet

van ervaren entrepreneurs of corporate ondernemingen komt, waardoor afgevraagd kan worden hoe generaliseerbaar deze resultaten zijn. In de hiervoor genoemde studies - relatie met performance - is vanuit de besluitvormingslogica die binnen een organisatie gehanteerd wordt de relatie gelegd met de performance van de onderneming. In onderhavig onderzoek wordt de relatie getoetst op individueel niveau, met name omdat de flow van enthousiasme door een individu wordt ervaren en het om ondernemend gedrag en bijhorende besluitvormingslogica van een individu gaat. Belangrijk is dat de performance daarom ook op individueel niveau wordt gemeten. De volgende paragrafen zetten deze uitgangspunten verder uiteen.

Uit deze theorieën zijn de volgende hypothesen geëxtraheerd:

*Hypothese B<sup>1</sup>: De besluitvormingslogica effectuation heeft een positieve relatie met de financiële performance van een individuele medewerker.*

*Hypothese B<sup>2</sup>: De besluitvormingslogica causation heeft een positieve relatie met de financiële performance van een individuele medewerker.*



Figuur 3 relatieschema B-lijnen

#### 2.2.4. Relatie met leiderschap

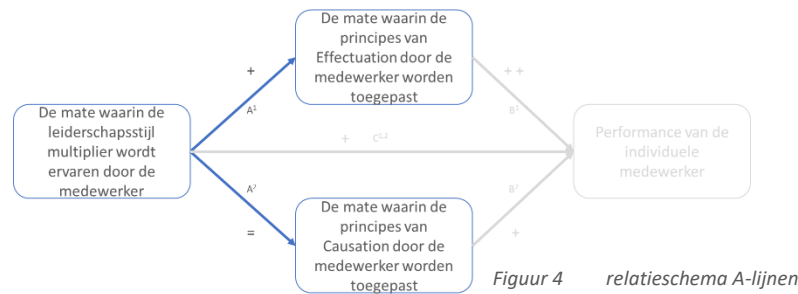
Zoals aangegeven is een soort leiderschap nodig om de flow van enthousiasme te laten ontstaan of te versnellen om effectuators te laten effectueren. Het soort leiderschap dat wat nodig is, is die van een *multiplier* (Blekman, 2015). Voor *causation* wordt geen directe relatie met de leiderschapsstijl *multiplier* gevonden in de literatuur. Anderson geeft aan dat er meer onderzoek nodig is om het verband tussen leiderschapsstijl, in specifiek een effectieve leiderschapsstijl, en het gedrag ten aanzien van creativiteit en innovatie te verklaren (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014). Om individuele creativiteit te verbeteren is cognitieve diversiteit binnen een team een noodzakelijke voorwaarde, maar deze is enkel significant en positief in combinatie met een hoge mate van self-efficacy. Transformationeel leiderschap heeft enkel een positieve invloed op het verbeteren van creativiteit van een groep (Shin, Kim, Lee, & Bian, 2012). Daarentegen geven Wang en Rode (2010) aan dat transformationeel leiderschap ook een positieve invloed heeft op individuele creativiteit, maar onder voorwaarden van hoge identificatie met de leider en dat de randvoorwaarde voor innovatie aanwezig zijn. Dat het type leiderschap van invloed is op innovativiteit (zonder onderscheid tussen *effectuation* en *causation*) is op basis van deze onderzoeken aannemelijk. Omdat voor effectuators een flow van enthousiasme nodig lijkt te zijn verwacht ik dat de mate waarin de leiderschapsstijl *multiplier* wordt ervaren een positieve impact heeft op mate waarop effectuation wordt toegepast. Deze stelling wordt getoetst met de volgende hypothese:

*Hypothese A¹: De mate waarin een multiplier leiderschapsstijl wordt ervaren door de medewerker heeft een positief effect op de mate waarin de besluitvormingslogica middels effectuation plaatsvindt.*

Omdat voor *causation* geen directe relatie met de leiderschapsstijl *multiplier* is gevonden in de literatuur en niet afhankelijk lijkt te zijn van een flow van enthousiasme wordt deze relatie getoetst met de volgende stelling:



Hypothese A<sup>2</sup>: De mate waarin een multiplier leiderschapsstijl wordt ervaren door de medewerker heeft geen effect op de mate waarin de besluitvormingslogica middels een causation manier plaatsvindt



Wat een *multiplier* en zijn tegenhanger de *diminisher* is, waar de verschillen door ontstaan en hoe een hoge mate van identificatie met de leider gecreëerd kan worden, worden in de volgende paragraaf uiteengezet.

### 2.3. Leiderschap

Naast de relevantie om als onderneming te blijven vernieuwen (Zahra & Covin, 1995) staan ondernemingen steeds vaker voor de uitdaging om de productiviteit van de medewerkers te vergroten, steeds meer doen met minder mensen. Dit klinkt als een contradictie vanuit de gedachtegang dat hierdoor een negatieve spiraal ontstaat. Minder mensen, meer werk, hogere werkdruk, lagere moraal, meer uitval onder medewerkers, enz. Om hier uit te komen en het werk gedaan te krijgen lijkt de enige mogelijkheid om meer mensen aan te nemen. Nadeel van dit handelen is dat dit is ingegeven vanuit de logica van het optellen, het klinkt logisch, maar de mogelijkheid om de huidige medewerkers intensiever in te zetten wordt gemist (Hamel & Prahalad, 1994). Het blijkt ook anders te kunnen. Liz Wiseman en Greg McKeown hebben onderzocht hoe managers een flow van enthousiasme weten te creëren om zo het maximale uit medewerkers te halen en daarmee de capaciteit tot 2 keer kunnen vergroten (logica van het vermenigvuldigen), doordat de medewerkers vrijwillig het allerbeste van zichzelf geven, meer dan de functieomschrijving vraagt (Wiseman & McKeown, 2015). Dit type leidinggevende wordt een *multiplier* genoemd. De tegenhanger van de *multiplier* is de *diminisher*.

In de literatuur worden diverse definities gegeven over een *multiplier*. De volgende definitie dekt het beste de strekking: “Een leider die zijn intelligentie inzet om het intellect en capaciteit van anderen te versterken. Zij inspireren en dagen zodanig uit zodat de mensen om zich heen zich gaan stretchen en daarmee de verwachtingen overtreffen. Ze gebruiken hun eigen kennis om iedereen om hen heen slimmer en capabeler te laten zijn”. (Wiseman, Bradwejn, & Westbroek, 2014)

Iedere manager heeft de beste intenties om het beste uit zijn team te halen. Toch lukt dit niet altijd. Ondanks dat veel van deze managers gedreven, getalenteerd en ambitieus zijn en oprecht de juiste intenties hebben, komt het voor dat deze managers onvoldoende doorhebben dat ze zelf de bron (of zelfs de oorzaak) zijn van deze patstelling. Op de cruciale momenten doen ze verkeerde dingen met desastreuze gevolgen. Mijn visie is dat zo de flow van enthousiasme niet kan ontstaan om effectuatoren te laten effectueren en dat deze manier van handelen direct invloed heeft op de performance, omdat twee keer minder van de capaciteit gebruik gemaakt wordt. Dit type manager wordt de ‘*accidental*’ *diminisher* genoemd. (Wiseman & McKeown, 2015) Een *diminisher* gaat uit er vanuit dat intelligente mensen zeldzaam zijn en dat ze zelf een van de weinige capabele en slimme mensen zijn. Deze gedachtegang confronteert het idee van de *fixed mindset*. De *fixed mindset* gaat er vanuit dat je kwaliteiten vast staan (Dweck, 2016), dat intelligentie niet te ontwikkelen is. De *multiplier* daarentegen ziet intelligentie als iets wat zich continue ontwikkelt. Mensen zijn slim en komen zelf tot een oplossing. De *multiplier* kijkt in zijn omgeving naar anderen, op welke manier is de andere persoon intelligent, kan ik deze persoon inzetten



om te groeien? Deze manier vindt aansluiting bij de *growth mindset*, welke uitgaat van capaciteiten en talenten die zijn verkregen, het beginpunt zijn van waaruit ze te ontwikkelen zijn door er moeite voor te doen. Mensen met een *growth mindset* halen voldoening uit een prestatie, wanneer het moeite heeft gekost dit te realiseren. Waarbij het in een *fixed mindset* draait om het resultaat, gaat het bij de *growth mindset* om het doen, ongeacht het resultaat (Dweck, 2016). *Multipliers* en *diminishers* zijn soms lastig te onderscheiden omdat ze op diverse onderdelen overeenkomsten hebben. Beide zijn klant gestuurd, (zakelijke) scherpzinnigheid, omringen zich met slimme mensen, kunnen zichzelf als toonaangevende denkers betitelen en zijn voorzien van een goed marktinzicht. Daarentegen zijn de *multiplier* en *diminisher* te onderscheiden op vijf disciplines (Wiseman & McKeown, 2015). In de volgende paragraaf worden de *multipliers* en *diminishers* aan de hand van deze vijf disciplines uiteengezet. Elke discipline begint met de *multiplier*, waarna deze om kan slaan in de *diminisher*.

### 2.3.1. De vijf disciplines van een multiplier

1. **Talentmagneten;** de *multiplier* als talentmagneten zoeken overal naar talent waarbij ze iedere vorm van talent waarderen en grenzen negeren. Talent kan iedere vorm aannemen en is niet enkel in IQ te vinden en zeker niet enkel binnen de organisatiegrenzen. Ze weten de aangeboren intelligentie van mensen te vinden door zichzelf vragen te stellen als, wat doet hij/zij beter dan anderen? En wat doet hij/zij van nature zonder opdracht? Talentmagneten weten deze mensen ten volle te benutten door deze talenten in contact te brengen met kansen en ze in de spotlights te zetten. Tevens haalt een *multiplier* blokkades weg door ruimte voor de talenten te maken en de 'prima donna's' te laten gaan. Soms is het nodig om de slimste mensen te laten gaan om ruimte te creëren voor andere talenten in de groep. (Wiseman & McKeown, 2015) Waar de *multiplier* een talentmagneet is, slaan de *diminishers* om in **imperiumbouwers**. Zij weten ook talenten aan te trekken, maar weten niet het aangetrokken talent volledig te benutten (Vroom, 2000). Ze trekken constant mensen met talent aan om meer mogelijkheden en middelen in de organisatie te brengen, om te groeien. Ze balen ervan wanneer mensen weggaan, omdat nieuwe mensen lastig te vinden en op te leiden zijn. Imperiumbouwers staan graag in de spotlights en weten de credits te innen. Zoals elk imperium bezwijkt deze op den duur onder haar eigen druk.

*"Er groeit niets onder een banyanboom. De boom geeft schaduw en is comfortabel, maar hij laat geen zon door die nodig is voor groei."*

C.K. Prahalad

2. **Bevrijders;** De *multiplier* als bevrijders creëren een bruisende werkomgeving, geven anderen de ruimte door de eigen inbreng te beperken tot luisteren. Naast ruimte voor anderen maken is het de kunst om op de achtergrond te blijven, ze luisteren vooral veel naar wat anderen vertellen wat ze weten. Daarbij gaan ze consequent te werk en creëren daardoor een voorspelbaar gedragspatroon waardoor anderen weten wat hun ruimte is en genereert derhalve veiligheid. Ze trachten elke stem te horen om zo alle informatie te vergaren. Bevrijders eisen het beste werk van de medewerkers, waarbij een essentieel verschil aanwezig is tussen het beste werk en resultaten. Ze genereren snelle leercycli door hun eigen fouten bekend te maken en te laten weten wat ze hier van hebben geleerd. De **betrokken en temperamentvolle** *diminisher* is gepassioneerd en welbespraakt. Heeft vaak iets toe te voegen in overleggen. Is veel aan het woord en laat duidelijk zijn mening horen. Hij neemt veel ruimte in en is scherp in zijn oordeelsvorming. Mensen zijn op hun best, wanneer sprake is van een stevige werkdruk en een goedgevulde agenda. Een *diminisher* is ervan overtuigd dat een stevige werkdruk leidt tot betere prestaties en de kans vergroot op een gezonde werkhouding. Vaak wordt gekozen voor de weg van de minste weerstand. Zijn tevens zodanig dynamisch dat ze onvoorspelbaar zijn voor anderen. Deze manier van werken levert angst op en deze *diminisher* wordt in de literatuur ook wel de tiran genoemd.

*"Hoe slim je bent wordt bepaald door hoe scherp je het intellect van anderen kunt zien. Bewust luisteren om te proberen te achterhalen en te begrijpen wat andere mensen weten."*

C.K. Prahalad

3. **Uitdaggers;** De *multiplier* als uitdagers zijn meesters in het zodanig definiëren van kansen dat de medewerkers een stap verder durven gaan. Daarin maakt de *multiplier* kansen zichtbaar door de noodzaak door anderen te laten ontdekken. Ze zetten vraagtekens bij basisovertuigingen en kaderen problemen opnieuw in als kans. Daarbij laten ze een beginpunt zien die de nodige vragen oproept, maar niet de oplossing zelf. Daarmee worden anderen gestimuleerd om op een solide basis verder te gaan. De uitdager biedt een (mission impossible) uitdaging aan door de lat hoog te leggen, geven richting, maar houden de weg vrij voor de mensen om hem heen. Deze uitdaging is wel zodanig reëel waardoor medewerkers het vertrouwen zien bij de *multiplier* dat de organisatie gedwongen wordt zichzelf te overtreffen. Belangrijk onderdeel voor de *multiplier* is dit vertrouwen. Dit vertrouwen weet een *multiplier* te realiseren door de uitdaging op te knippen in realistische onderdelen, waarbij samen met de medewerkers een plan wordt uitgestippeld. De diminisher als **visionair en specialist** is een groot strategisch denker, heeft een volledig toekomstbeeld voor ogen en bepaalt de route. Deze dragen ze uit door de ander op een overweldigende manier te inspireren, wat leidt tot empathisch gedrag. De visionair vertelt wat ze weten en testen wat mensen om hen heen weten. Ze hebben de touwtjes in handen en geven gedetailleerd orders hoe anderen hun werk moeten doen, waaruit hun kennis blijkt, ook wel de betweter. Het hoofd van een visionair zit vol ideeën en is een bron van innovatie. Hij heeft nieuwe ideeën voor strategieën of producten en deelt deze nieuwe ideeën zoveel mogelijk met zijn mensen in de hoop mensen te triggeren om ook met ideeën te komen.

4. **Debataanjagers;** De *multiplier* als debataanjagers maken volledig gebruik van de intelligentie binnen de organisatie door te discussiëren over te nemen beslissingen. Middels de shared inquiry methode (The Great Books Foundation, 2014) wordt het debat geleid. Daarbij wordt het onderwerp goed ingekaderd. De vraag (wat) wordt goed gedefinieerd. Daarbij weten ze de juiste mensen bij een debat te betrekken. Ze dagen iedereen uit om met relevante data naar het debat te komen. Het waarom wordt duidelijk uiteengezet, waardoor voor iedereen duidelijk is wat de context en het belang is. Vooraf wordt het besluitvormingsproces uiteengezet, het hoe. Daarna wordt het debat op informatieve wijze, volledig en op feiten gebaseerd gevoerd en wordt aangestuurd op een goede beslissing. Dit debat vindt zodanig plaats in een veilige sfeer die het denken bevordert. Dit wil niet zeggen dat de beslissing door de deelnemers van het debat genomen wordt. Het besluitvormingsproces wordt vooraf duidelijk gemaakt, waarbij achteraf de beslissing goed gemotiveerd bekend gemaakt wordt. De diminisher als **beslissers** reageert snel door vlot te beslissen en draagt suggesties aan als zich kansen of problemen voordoen zodat het team verder kan. Neemt zelf alle beslissingen (of in kleine kring) waardoor logischerwijs onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de aanwezige kennis binnen de organisatie. Hij weet dat mensen zich betrokken voelen als ze hun mening kunnen geven en hun stem gehoord wordt. Hij maakt er dus werk van om mensen naar hun ideeën te vragen, waarbij hij meestal zijn mening al heeft gevormd of betreft hij enkel mensen bij minder belangrijke onderwerpen. Bij belangrijke onderwerpen beslist hij zelf of met een kleine kring van vertrouwde adviseurs. Dit gebeurt doordat er onderwerpen aan de orde worden gesteld, maar het waarom en hoe ontbreken, waardoor anderen onvoldoende input kunnen leveren. De beslissers domineren de discussie en vervolgens wordt op hun eigen mening of select gezelschap besluiten genomen. Deze manier van werken lijkt efficiënter, maar de organisatie tast in het duister en de besluiten worden niet begrepen door de mensen, waardoor het aan draagkracht ontbreekt. Gevolg is dat medewerkers afwachten wat de leidinggevende beslissen, in plaats van zelf initiatieven te ontplooiën. Tevens vindt discussie plaats over de kwaliteit van het besluit i.p.v. dat het besluit wordt uitgevoerd.

5. **Investeerders;** De *multiplier* als investeerders weten een organisatie te creëren die intelligent kan optreden en resultaten kunnen voortbrengen zonder de directe betrokkenheid van de *multiplier* zelf. Dit weten ze te realiseren door een grote mate van eigenaarschap bij de medewerkers neer te leggen, waardoor deze medewerkers zich verantwoordelijk voelen en ook zijn. Daarbij bieden *multipliers* back-up

en waar noodzakelijk coachen of aanwijzingen geven. Op deze manier wordt in het vermogen om problemen op te lossen geïnvesteerd, waardoor deze problemen in de toekomst worden vermeden.

*“A sign of a good leader is not how many followers you have, but how many leaders you create”  
Mahatma Gandhi*

In dat back-up bieden blijven de medewerkers de verantwoordelijkheid houden. Dat kan tot gevolg hebben dat vanzelfsprekende gevolgen geaccepteerd dienen te worden door de leidinggevende. Met andere woorden, laat dingen op hun beloop om een zekere mate van mislukking te kunnen ervaren, waar over gepraat en daarmee geleerd kan worden. Belangrijk is om in de back-up, daarna de verantwoordelijkheid terug te geven. Wanneer dit onderdeel niet goed loopt wordt het punt van effectief delegeren gemist (Covey, 2016). De *diminisher* als **multitasking manager** ziet dat zijn mensen in de problemen raken of een deadline niet halen, springt hij bij om het probleem te verhelpen. Zo voorkomt hij dat mensen falen en helpt hij ze op weg om hun successen te behalen. Als leider bepaalt hij het tempo en de kwaliteitsnorm voor hoogwaardig werk, richt zich voornamelijk op de details en stuurt op resultaten. Hij werkt hard en levert magnifieke resultaten zodat anderen kunnen leren van zijn voorbeeld. Hierdoor worden de mensen de mogelijkheid om zich te ontwikkelen en zelfstandig te denken ontnomen. De multitasking manager creëert een afhankelijkheid naar hem toe. (McKeown & Wiseman, 2010; Wiseman e.a., 2014; Wiseman & McKeown, 2015)

Naast deze principes hebben *multipliers* gevoel voor humor en nemen de situatie en zichzelf niet al te serieus (geen komedianten), dit in tegenstelling tot de *diminisher*. Waarom acteren *diminishers* zoals ze doen en hoe ontstaat het verschil tussen *multipliers* en ‘accidental’ *diminishers*? Zoals de benaming al aangeeft neemt iemand de rol van *diminisher* niet bewust op zich, maar ‘per ongeluk’. In de volgende paragraaf wordt de ‘accidental’ *diminisher* verder uitgelegd. Dit doe ik aan de hand van Stephan Covey, die met de zeven eigenschappen van effectief leiderschap uitlegt hoe middels effectief gedrag van een ‘accidental’ *diminisher* naar een multiplier ontwikkeld kan worden. Een belangrijk onderdeel in deze ontwikkeling is vanuit welk paradigma deze ontwikkeling wordt aangegaan, om zo te kunnen duiden waar de oorzaak en oplossing van het ‘accidental’ diminishen ligt. Deze paradigma’s worden uiteengezet middels de vier oriëntaties van Van Dinten.

### 2.3.2. De ‘accidental’ diminisher

De goeroe op het gebied van management en leiderschap is Stephan Covey. In zijn boek, De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, schrijft hij over een ontwikkelproces naar wederzijdse afhankelijkheid om evenwichtige relaties aan te gaan. Ondanks dat Covey de termen *multiplier* en *diminisher* niet gebruikt geeft zijn boek wel inzichten die aansluiten bij deze typen. Een *multiplier* is iemand die acteert in de wederzijdse afhankelijkheid, effectieve relaties met zijn omgeving onderhoudt, waarbij een *diminisher* niet alle facetten beheerst.

Covey maakt een onderscheid tussen de pragmatische levenshouding, welke het succes van iemand afmeet aan persoonlijke prestaties, status en vaardigheden om zodoende de omgang met anderen goed te laten verlopen en anderzijds de principiële levenshouding. Deze principiële levenshouding gaat er vanuit dat effectief menselijk gedrag wordt geleid door fundamentele principes. Welke levenshouding iemand heeft, komt voort uit ieders referentiekader of paradigma (Covey, 2016). Mijn visie is dat in deze paradigma’s de oorzaak maar ook de oplossing gevonden moet worden waarom iemand als *diminisher* acteert en hoe deze *diminisher* te ontwikkelen is tot *multiplier*. Na een uiteenzetting van de paradigma’s wordt de ontwikkeling van effectief leiderschap besproken.

### 2.3.3. Paradigma's

Van Dinten onderscheidt een viertal paradigma's of oriëntaties (Van Dinten, 2006). Zijn stelling is dat men vanuit een eigen werkelijkheid naar de realiteit kijkt en vanuit die positie wordt betekenis gegeven aan de realiteit. De vier oriëntaties zijn 1) Interne Oriëntatie in Rationele Zin – IORZ -, 2) Interne Oriëntatie in Absolute Zin - IOAZ -, 3) Externe Oriëntatie in Sociale Zin - EOSZ - en 4) Externe oriëntatie in Volkomen Zin - EOVS - (Van Dinten, 2006).

Met paradigma's gaat het om overeenkomst te bereiken in het herkennen en beleven van betekenissen. De oriëntatie van de waarnemer speelt een grote rol. Als je zelf dominant in een oriëntatie staat zal je uitingen van een ander vanuit die oriëntatie waarderen en als ze niet bij jouw oriëntatie passen, zal je ze negeren of afwijkend waarderen. Dat is een van de oorzaken waarom '*accidental*' *diminishers* ontstaan. In de westerse wereld zijn de interne oriëntaties dominant, maar zijn ook de externe oriëntaties aanwezig.

1) IORZ: Rationaliseren als vorm van organiseren. Deze oriëntatie gaat uit van het bestaan van een ideale inrichting van de maatschappij. Het nastreven van deze ideale inrichting vindt plaats door anderen te overtuigen en iedereen op één lijn krijgen. Discussiëren gebeurt op een manier van redelijk blijven en niet emotioneel worden, wat aansluit bij de debataanjager en bevrijders. Bij overeenstemming houdt iedereen zich daaraan en gedraagt zich daar ook naar, wat door kan slaan naar rigide wat aansluit bij de tiran en visionair. Principe van lineariteit en causale benadering is dominant. Vanuit deze oriëntatie ontstaan handelingsvormen die op het realiseren van concepten gericht zijn met elk een kenmerkende manier van handelen. Vanuit IORZ het doelgericht handelen (resultaat is doel), IOAZ dramaturgisch handelen (opportunistisch gedrag), EOVS communicatief handelen (afstemmen van gedeeld begrip) en EOSZ normatief handelen (vanuit normen en waarden).

2) IOAZ: Onafhankelijkheid als dominant kenmerk. Construeren en macht is de basis van deze oriëntatie. Construeren van een eigen realiteit en met de beschikbare macht wordt deze realiteit aan de ander opgelegd. Vanuit deze oriëntatie voelt men zich niet verantwoordelijk voor anderen, beschouwt de ander zoals men wil. Belangrijk is dat wordt genoten van wat men doet en goed voor zichzelf zorgt. Van nature heeft iemand in deze oriëntatie een voorkeur voor een grote vrijheid van handelen en is men altijd op zoek naar het creëren van win situaties. Strategie is een belangrijk element binnen construeren en macht. Vanuit deze oriëntatie is leiderschap en inspireren een kracht. Deze oriëntatie vindt aansluiting bij de uitdager. Aan de andere kant wordt vanuit deze oriëntatie ook de druk opgevoerd, geïntimideerd en wordt een afhankelijkheid gecreëerd wat aansluit bij de imperiumbouwers, tiran en multitasking manager.

3) EOSZ: Normeren en sociale samenhang. Centraal staat de betekenis die mensen elkaar geven met als basis de normen en waarden die van toepassing zijn. Er is weinig ruimte voor eigen initiatieven, tenzij deze voordeel voor de groep oplevert. Aan de andere kant hebben mensen ruimte nodig om nieuwe vormen in sociale samenhang te vinden. In een groep is constant strijd over de plaats in en groep, tegelijkertijd voelen de leden in de groep zich veilig t.o.v. de buitenwereld. Vanuit deze oriëntatie laat je leiden door de ander beweegt en weet je goed in de context van de ander in te leven, empathisch vermogen. Deze oriëntatie vindt daarmee aansluiting met de talentmagneet – belang van de ontwikkeling van de groep – en bevrijders door op de achtergrond te blijven en goed te luisteren wat er in de groep gebeurt. Het helpen wat in deze oriëntatie belangrijk is, kan doorslaan in de multitasking manager en het beschermen van de groep vindt aansluiting met de imperiumbouwer.

4) EOVS: Natuurlijke selecties representeren de betekenis van de realiteit die de omgeving geeft. Menselijk handelen verkleint de ruimte voor het ontstaan van alle mogelijke selecties. Daardoor ontstaan

weer nieuwe onwenselijke situaties en interveniëren we weer. Interventie lokt interventie uit. Dat blijft doorgaan tenzij we accepteren dat de realiteit is zoals die is en we toestand en optreden van verschijnselen kunnen accepteren. Een persoon accepteert en ervaart dat hij zelf een representatie is van de betekenis die de omgeving geeft. Bij elke interventie kan afgevraagd worden welk verschijnsel geen kans meer wordt gegeven te ontstaan. Een voorbeeld is het 'Overhead Value Analysis' van McKinsey (Armstrong, 2002), waarbij 20% van de personeelsbezetting wordt weggenomen, maar na enige aanpassingen bleef draaien. Mensen zijn in staat om nieuwe patronen te ontwikkelen in een toestand. Deze methode werkt alleen als het management niet intervenueert. Anders ontstaan geen nieuwe patronen, maar verandert enkel het resultaat. De bevrijders en uitdagers zijn terug te vinden in deze oriëntatie. Uitdagers dagen uit door kleine stapjes te zetten – evolutionair handelen – van lemons *lemonade* maken. Valkuil in deze oriëntatie is dat überhaupt geen besluiten genomen worden.

Welke betekenis iemand geeft aan een verschijnsel of realiteit is niet goed of fout. Iedere ingangshoek kan tegelijk waar zijn. Het gaat om overeenkomst te bereiken in het herkennen en beleven van betekenissen. De oriëntatie van de waarnemer speelt een grote rol. Als je zelf dominant in een oriëntatie staat zal je uitingen van een ander vanuit die oriëntatie waarderen en als ze niet bij jouw oriëntatie passen, zal je ze negeren of afwijkend waarderen. In de westerse wereld zijn de interne oriëntaties dominant, maar zijn ook de externe oriëntaties aanwezig. De moeilijkheid volgens van Dinten is de rationaliteitswig. Je kunt andere paradigma's herkenbaar maken of een model hoe te handelen, maar daarmee staat iemand nog niet in een ander paradigma. (Van Dinten, 2006)

Mijn visie is dat deze rationaliteitswig de oorzaak is in het ontstaan van de '*accidental*' *diminishers*. Wanneer een manager enkel vanuit zijn eigen paradigma redeneert, zal deze manager uitingen vanuit de andere oriëntaties niet herkennen en negeren en zo geen stabiele relaties op kunnen bouwen met de medewerkers en de rol van *multiplier* niet op zich kunnen nemen. Ondanks dat het mogelijk is om inzicht te krijgen in de paradigma's van de individuele medewerkers en alle goede bedoelingen en juiste intenties die de manager heeft, kan door de rationaliteitswig afstand blijven bestaan. Bewustwording van deze rationaliteitswig is het best haalbare.

Volgens Covey zijn kleine verbeteringen en veranderingen op elk gebied mogelijk vanuit pragmatische aanpak. Om grote veranderingen door te voeren of problemen op te lossen moet men op een niveau van fundamentele principes denken. Dit komt voort uit het zoeken van een oplossing volgens een benadering die zelf de oorzaak is van het probleem dat we willen oplossen. Van Dinten noemt dit het 'rondzingen in een systeem', wat wordt veroorzaakt doordat een vorm van betekenis geven zodanig dominant is dat oriëntaties niet meer in evenwicht met elkaar zijn.

Kritiek op Van Dinten is dat de principes van betekenisgeving geen wetenschappelijke benadering betreft. De vier principes leiden tot verschillende vormen van organiseren. De exacte wetenschappelijke benadering komt enkel in het principe van lineariteit voor. Waarom deze principes toch betekenis kunnen krijgen, zonder te worden gefundeerd op een wetenschappelijke bewijsvoering of zich niet overeind kan houden in een poging tot falsificatie volgens Popper, is dat mensen alle vier de principes kunnen herkennen. Elk principe heeft een logica die kan worden waargenomen of kan worden ervaren. Het principe van betekenisgeven waarin mensen staan domineert het handelen.

De kern van iemands identiteit is het vertrekpunt. Deze kern bestaat uit iemands paradigma, persoonlijkheid en motieven. Iemands persoonlijkheid is een samenstel van eigenschappen die als consistente patronen van invloed zijn op zijn leven. Een eigenschap is het snijpunt waar de vlakken kennis (wat en waarom), vaardigheid (hoe) en iemands streven (motivatie) elkaar raken. Door te werken aan

eigenschappen zijn niveaus van effectiviteit te bereiken en kan worden gebroken met oude paradigma's – dit heet effectief leiderschap – (Covey, 2016). Door te breken met oude paradigma's en te groeien in de niveaus van effectiviteit kan een *diminisher* ontwikkelen naar een *multiplier*. In de volgende paragraaf worden de niveaus van effectief leiderschap uiteengezet.

#### 2.3.4. Effectief leiderschap

Effectiviteit is een evenwicht van de P (productie van wat je wilt hebben) en PM (productiemiddel waarmee P wordt geproduceerd). Covey illustreert dit evenwicht met de fabel van Aesopus over de kip met de gouden eieren. Wanneer je alleen richt op de gouden eieren en de kip verwaarloost zal je de kip kwijtraken, maar wanneer je alleen richt op de kip, zal je op termijn niet meer in staat zijn jezelf en het productieapparaat te onderhouden.

De zeven eigenschappen die Covey benoemt is geen harde formule voor een positieve levenshouding, maar dienen als leidraad in de ontwikkeling van persoonlijke en interpersoonlijke effectiviteit. De groei naar volledige volwassenheid loopt van afhankelijkheid via onafhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid. Als wederzijdse afhankelijkheid heeft iemand zijn eigen ideeën maar blijft open staan voor die van anderen. Onafhankelijk zijn kan tot goede prestaties leiden, maar is niet geschikt om in een team te werken of als leider te functioneren. De volgende uiteenzetting laat het verband zien tussen de *diminisher* en de onafhankelijkheid versus de *multiplier* en de wederzijdse afhankelijkheid.

Om van afhankelijkheid naar onafhankelijk te komen is een overwinning op jezelf nodig, interne ontwikkeling. Hierdoor ontstaat een grip op jezelf als persoon als brede basis naar onafhankelijkheid. Covey zet dit uiteen in de ontwikkeling van de eerste drie eigenschappen.

1. 'Wees proactief' Het reactieve model geeft weer hoe wij geconditioneerd reageren op een stimulus – van buitenaf komende prikkel – Tussen deze stimulus en respons ligt de menselijke vrijheid om te kiezen. Het proactieve model gaat uit dat onze omgeving afhankelijk is van onze besluiten en niet van de omstandigheden. Deze eigenschap sluit aan bij het *pilot in the plane* principe van *effectuation*. Initiatief nemen is verantwoordelijkheid nemen om de cirkel van invloed te vergroten. Een fout onmiddellijk erkennen, ervan leren is een proactieve benadering. Deze proactieve benadering komt voort uit een open mindset (Dweck, 2016). Het besef van deze eigen verantwoordelijkheid is de basis van effectiviteit omdat men zo meer grip krijgt op eigen kennis, vaardigheden en motivatie (eigenschappen).

2. 'Begin met het einde voor ogen' Dit gaat niet over de focus in het kader van *causation*, maar over fundamentele principes, de stip op de horizon of het lonkend perspectief vanuit *effectuation*. Waar wil je voor staan, welk script schrijf je voor jezelf die in overeenstemming is met je hoogste waarden. Deze persoonlijke missie begint in de kern van onze cirkel van invloed. Deze kern wordt gevormd door je basisparadigma welke bestaat uit zekerheid (waardigheid, identiteit en zelfrespect), sturing (punt waaruit je richting geeft), wijsheid (beoordelings- onderscheidingsvermogen en begrip) en kracht (vermogen iets te verwezenlijken). Wanneer deze factoren, onderling afhankelijk, op een harmonieuze manier op elkaar inwerken creëren ze een evenwichtig persoon. Wanneer geen stabiele principes maar andere zaken als centra aanwezig zijn, is het centrum van je afhankelijk van iets of iemand anders (partner, geld, werk vriendschap/vijand etc).

3. 'Belangrijke zaken eerst' gaat om de vrije wil. Effectief zelfmanagement om zoveel mogelijk activiteiten die belangrijk zijn tijdig op te pakken, zodat ze niet urgent worden. Door verantwoordelijkheden over te dragen aan medewerkers kan de manager zelf op andere zaken concentreren. Delegeren kan op 2 manieren. Delegeren aan 'de knecht' (gericht op methoden) of delegeren aan 'de rentmeester' (gericht

op resultaat). Delegeren aan de rentmeester vereist duidelijkheid, inzet en wederzijds begrip op: 1) gewenste resultaten en niet methoden (het wat en niet het hoe), 2) richtlijnen en verantwoordelijkheden waarbij mensen leren van jouw fouten. 3) Faciliteer de hulpmiddelen, 4) aansprakelijkheid en 5) consequenties. Deze manier van delegeren als rentmeester wordt door de *multiplier* tevens toegepast als *bevrijder* (Wiseman & McKeown, 2015). Goed delegeren is essentieel voor een effectieve groei van zowel de organisatie als de mensen.

Deze basis als onafhankelijk persoon is nodig om door te kunnen groeien naar effectieve wederzijdse afhankelijkheid. Zonder de goede basis zijn de volgende punten ook te hanteren, echter degraderen deze aanpakken tot pragmatische oplossingen.

4. 'Denk win-win' is een noodzakelijke voorwaarde voor effectieve omgang met anderen. Het is geen methode maar een filosofie van de menselijke interactie. Wanneer sprake is van wederzijdse afhankelijkheid is win-win de enige juiste optie, waardoor, als principe van *effectuation*, de sterkste *crazy quilt* wordt gevormd. Vanuit de IOAZ wordt weergegeven dat elke andere situatie dan win-win problemen op zal leveren in de wisselwerking met de omgeving. Wanneer de afhankelijkheid van de vrager t.o.v. de antwoorder verandert in opdrachtgever gaat de horizontale macht over in verticale macht, wat leidt tot onstabiele relaties (Van Dinten, 2006). Een karaktereigenschap als voorwaarde voor deze win-win situatie is de mentaliteit van overvloed, er is genoeg voor iedereen. Deze win-win situaties creëren is tevens een eigenschap van een *multiplier*. De tegenhanger raakt enkele kenmerken van de *diminisher*, de schaarse mentaliteit. Er is één koek, als iemand een groter stuk krijgt, heeft de ander minder. Oorzaak van deze gedachtegang is dat dit type mensen hun eigenwaarde ontleen in de vergelijking met anderen, dit komt voort uit de fixed mindset (Dweck, 2016). Om het gevoel van eigenwaarde te vergroten willen ze zoveel mogelijk bezitten en proberen ze anderen in hun greep te krijgen. Anderen moeten een zwakke afspiegeling van hunzelf zijn, daarom omringen zij zichzelf met mensen die hun niet uitdagen, de jaknikkers, (Covey, 2016) wat een typisch voorbeeld is van de imperiumbouwer als *diminisher* (Wiseman & McKeown, 2015). Vanuit IOAZ worden deze loyale medewerkers geselecteerd om een machtspositie te creëren of te handhaven, de win-win vanuit dit perspectief is van tijdelijke aard (Van Dinten, 2006).

5. 'Begrijpen en begrepen worden' is een voorwaarde voor effectieve communicatie om een win-win situatie te creëren. Om maximale productie (P) in een relatie te realiseren dien je de motieven van de ander goed te kennen en begrip te uiten voor zijn unieke persoonlijkheid door empathisch te luisteren. De woorden Ethos, Pathos en Logos vormen de essentie. (Covey, 2016) Om echt verbinding te maken met je omgeving (EOVZ) is het belangrijk om de definitie van de situatie te herkennen (wat neem je waar), inleven in de situatie (hoe geven verschijnselen betekenis) en verbinden met de omgeving (Van Dinten, 2006)

6. 'Synergie' is de meerwaarde van het geheel ten opzichte van de delen. De hoogste vorm van synergie is de ultieme combinatie van de kwaliteiten empathisch luisteren en toepassen van het win-win motief. De essentie is de verschillen tussen mensen op waarden weten te schatten, deze respecteren en profiteren van de kracht ter compensatie van de zwaktes. Deze vorm weet de *multiplier* goed toe te passen. Omdat in turbulente omgevingen onzekerheid inherent is, kunnen alleen mensen die zekerheid uit de eigen principes ontleen de onzekerheid aan, anders is de behoefte aan structuur en voorspelbaarheid te groot. Daarmee wordt de link gelegd tussen effectief leiderschap en de voorkeur welke besluitvormingslogica gehanteerd wordt. In een omgeving van groei of verandering zijn naast positieve krachten ook remmende krachten aanwezig. Enkel stuwende krachten versterken is niet voldoende. Het is de kunst om remmende krachten om te zetten in stuwende krachten, door deze

personen bij het 'probleem' te betrekken, gezamenlijke doelen te formuleren in enthousiaste omgeving, de rol van de multiplier.

7. 'Houd de zaak scherp' gaat in op je eigen PM en het onderhoud van jezelf op vier gebieden. Op lichamelijk gebied, spiritueel, geestelijk en sociaal-emotioneel gebied. Deze vier dimensies moeten in een evenwicht zijn om een effectieve vernieuwing te effectueren.

Door deze zeven eigenschappen wordt een optimale synergie gecreëerd. Door proactief te zijn, wordt op effectieve wijze persoonlijk leiderschap in de praktijk gebracht en is men de manager van het eigen leven als *pilot in the plane*. Wanneer men eerst de ander probeert te begrijpen, hoe effectiever een winst-winst situatie nagestreefd kan worden. Hoe beter de eigenschappen beheerst worden die een zekere mate van onafhankelijkheid geven, hoe groter de kans om te slagen in situaties van wederzijdse afhankelijkheid.

In deze paragraaf is uiteengezet hoe het verschil tussen een *multiplier* en *diminisher* ontstaat en waar de oplossing gevonden kan worden om een *diminisher* te ontwikkelen naar een *multiplier*. Deze ontwikkeling

*"Train people well enough so they can leave, treat them well enough so they don't want to."*

Richard Branson

loopt door een proces van herkenning, besef van de onbewuste *diminisher* naar het voornemen een *multiplier* te worden (Wiseman & McKeown, 2015). Enkele simpele uitgangspunten zijn, stel slimme vragen i.p.v. slimme antwoorden geven, breng je ideeën in kleine porties i.p.v. constant nieuwe ideeën de organisatie in te schieten, verwacht compleet werk en laat de verantwoordelijkheid daar i.p.v. werk van anderen af te maken en oplossingen bedenken (McKeown & Wiseman, 2010). Tevens pretendeert Covey dat *diminishers* te ontwikkelen zijn van (on)afhankelijke personen naar wederzijds afhankelijke personen. Op basis van deze bevindingen wordt geconstateerd dat ondanks de rationaliteitswig het mogelijk is om effectief (persoonlijk) leiderschap te ontwikkelen, wel vanuit een growth mindset en dat de diverse oriëntaties herkend worden.

Zowel de literatuur van Wiseman en McKeown als Stephen Covey geven aan dat de *multiplier* of een persoon in de wederzijdse afhankelijkheid een positieve invloed heeft op zijn omgeving. Tevens laten Wiseman en McKeown in hun onderzoek zien dat een *multiplier* twee keer zoveel uit hun medewerkers halen dan een *diminisher*. De vraag of deze positieve invloed op de omgeving ook tot betere performance leidt, wordt daarmee slechts deels beantwoord. De volgende paragraaf gaat in op de relatie tussen de multiplier en performance.

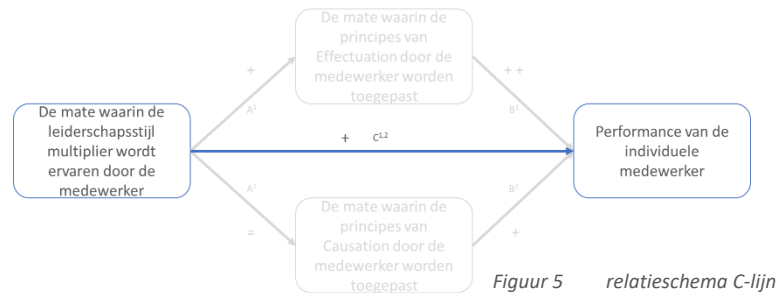
### 2.3.5. Relatie met performance

Wiseman en McKeown geven aan dat *diminishers* de organisatie geld kosten. *"Ze mogen dan misschien supersterren zijn, maar ze worden als snel de bottleneck die de groei van organisaties beperkt. De prijs van de micromanager is dat de organisatie nooit groter kan worden dan de manager zelf."* (Wiseman & McKeown, 2015). Daarbij adviseren zij om *diminishers* uit primaire leiderschapsfuncties te halen. De stelling dat een *multiplier* twee keer zoveel uit hun medewerkers halen dan *diminisher* is gemeten op basis van wat medewerkers vanuit gevoel aangaven hoeveel van hun capaciteit werd benut. Het *multiplier-diminisher* model wordt gezien als een continuüm. Wanneer de disciplines van een *multiplier* worden voorgelegd herkennen managers en medewerkers altijd wel aspecten van een *diminisher*. Uit het onderzoek van Wiseman en McKeown blijkt dat een *multiplier* op 2 of 3 van de 5 disciplines sterk is, maar geen onderdeel als *diminisher* scoorde. In de ontwikkeling naar een *multiplier* wordt geadviseerd om te richten op de uiterste. Neutraliseer een zwak punt en verbeter een sterk punt. Uit het onderzoek blijkt niet welke impact een *multiplier* heeft op de financiële performance van een onderneming. Mijn visie is dat een *multiplier* de capaciteit van de medewerkers beter weet te benutten dan een *diminisher* en



daarom ook tot betere financiële performance zal realiseren. Deze veronderstelling leidt tot de volgende hypothese:

*Hypothese C<sup>1,2</sup>: De mate waarin een multiplier leiderschapsstijl wordt ervaren door de medewerker heeft een positieve relatie met de financiële performance van individuele medewerker*



Figuur 5 relatieschema C-lijn

In dit hoofdstuk is enkele keren benoemd dat in dit onderzoek een construct wordt afgezet op performance. Maar wat is performance en hoe kan dit worden gemeten? Daar wordt in de volgende paragraaf verder op ingegaan.

## 2.4. Performance

Organisaties hechten waarde aan het meten van prestaties. Ten eerste heeft prestatiemeting de functie van *monitorfunctie*. Metingen worden gebruikt als terugkoppeling van resultaten op gestelde doelen om bij te kunnen sturen. Tevens worden deze resultaten gebruikt om extern te rapporteren aan stakeholders. Een tweede functie is die van legitimatie om strategische besluitvorming te *onderbouwen* en te verdedigen. Daarnaast wordt prestatiemeting gebruikt als *afweging* om strategische beslissingen te nemen. De vierde functie is de rol die prestatiemeting voor het topmanagement vervult, waarbij de metingen worden gebruikt om de organisatie *aan te sturen*. Ook om medewerkers geïmmiteerd te houden kan prestatiemeting worden gebruikt door de relatie te leggen tussen processen en doelen, de uitkomsten kunnen dan gebruikt worden als leerproces. Middels uitkomsten signalen af te geven wordt nadruk gelegd op de organisatorische missie en corporate doelen. Door prestatiemeting wordt het duidelijk welke drivers het succes van een organisatie bepalen of mogelijk de continuïteit van een organisatie verzwakken. (Henri, 2006) Het kiezen van de juiste performance indicatoren is van groot belang om het management in staat te stellen de juiste beslissingen te nemen, te monitoren, te sturen en verantwoordelijkheid af te leggen.

### 2.4.1. Het meten van performance

Prestaties zijn aan de hand van prestatie indicatoren op diverse manieren te meten. Een prestatie indicator geeft inzicht in hoeverre een doel gerealiseerd wordt. Historische meetinstrumenten zijn voornamelijk kwantitatief en op financials gericht zoals 'Economic Value Added' (EVA) (Bacidore, Boquist, Milbourn, & Thakor, 1997) of 'earnings per share' (Ittner & Larcker, 1998b). Andere veel gebruikte financiële indicatoren zijn ratio's waarbij traditionele maatstaven als resultaat of omzet worden afgezet tegen de activa, (eigen) vermogen of de investering, zoals de 'return on asset' (ROA), 'return on equity' (ROE) en de 'return on investment' (ROI). Financiële indicatoren zijn objectief en geven weinig interpretatiemogelijkheden. Een ratio op zichzelf is echter geen goede prestatie indicator, omdat deze bijvoorbeeld bij een ROI alleen het rendement van een investering meeneemt en geen rekening houdt met de cashflow (Knight, 2015) of met het risicoprofiel van de investering of businessunit (Folpmers, 2006). Een algemeen bekend nadeel van financiële indicatoren is dat deze enkel historische performance weergeven. Niet-financiële indicatoren zoals medewerkers- en klanttevredenheid lijken betere voorspellers te zijn van toekomstige financials (Kaplan & Norton, 1992). Ondanks dat uit

klantonderzoeken blijkt dat klanttevredenheid een goede voorspeller is voor volgend aankoopgedrag, is er geen bewijs dat een hoger niveau van klanttevredenheid tot meer omzet leidt of tot meer groei in nieuwe klanten (Ittner & Larcker, 1998a). Kaplan & Norton (2012) hebben de financiële en niet-financiële prestatie indicatoren geïntegreerd in de 'Balanced Score Card'. In het meten van performance en meer specifiek in de terugkoppeling van de evaluatie is het belangrijk dat enkel indicatoren worden opgenomen waar de betrokkene invloed op heeft of een directe relatie tussen bestaat. Wanneer indicatoren worden opgenomen waar geen invloed op kan worden uitgeoefend, is enig vergelijk in performance tussen businessunits van gebrekkige kwaliteit (Ghosh & Lusch, 2000). Uit een meta-studie blijkt dat de financiële performance uit vele verschillende factoren bestaat en dat geen simpel voorschrift bestaat van één factor om performance te bepalen (Capon, Farley, & Hoenig, 1990). McKinsey (2011) heeft een rapport gepubliceerd hoe Economic capital gebruikt kan worden in performance management voor banken (Baer, Mehta, & Samandari, 2011). Naast de bancaire sector kunnen ook andere sectoren geschikt zijn voor het gebruik van Economic capital (Folpmers, 2006).

#### 2.4.2. Economic Capital en RAROC

Na de kredietcrisis is duidelijk geworden dat kapitaal een schaars goed is geworden. Het managen van kapitaal heeft daardoor meer aandacht gekregen wat tot gevolg had dat vele instituties hun portfolio's opnieuw moesten alloceren of zelfs afslanken. Deze ontwikkeling komt voort uit 1) de behoefte van banken en toezichthouders aan gestandaardiseerde risico-economische meeteenheden, 2) instituties meer behoefte kregen om performance te kunnen duiden en juiste pricing bij het juiste risico te alloceren 3) cultuurverandering bij financiële instituten als ontwikkelingen en mogelijkheden in de verwerking van data. (Baer e.a., 2011) Door deze verschuiving in focus zijn risico- en kapitaalmodellen ontstaan zoals RAROC (Risk-Adjusted Return On Capital) en EVA. RAROC zet het verwachte resultaat af als een percentage van Economic capital, waardoor deze bruikbaar is om onderling vergelijkingen te maken. EVA wordt als absoluut getal uitgedrukt als absoluut resultaat na de kosten van vermogen.

$$\text{RAROC} = \frac{\text{Expected profit (Resultaat - expected loss - expenses)}}{\text{Economic capital}}$$

Afgelopen decennia is meer dan ooit duidelijk geworden dat banken vermogen aan moeten houden om verliezen op te kunnen vangen. Naast het expected loss, welke voortkomt uit een inschatting dat delen van de portefeuille in default raken – klanten die binnen één jaar niet in staat zijn om een lening terug te betalen – in relatie tot het uitstaande obligo en zekerheidsdekking, in normale omstandigheden. Expected Loss = Exposure At Default (hoofdsom plus achterstallige rente) x Probability of Default (kans op default) x Loss Given Default (percentage van verlies na uitwinning zekerheden) (PD\*EAD\*LGD). Voor deze te verwachte verliezen worden voorzieningen getroffen.

Voor de solvabiliteit van een bank is het belangrijk dat ook kapitaal aangehouden wordt voor de verliezen die buiten het expected loss vallen. Dit wordt berekend middels simulaties voor een statistische losscurve. Het Economic capital is het verschil tussen het Expected loss en in tot hoever op de losscurve zekerheid gegeven wordt (vaak rond de 99,9%) (Folpmers, 2006). In deze systematiek van RAROC wordt rekening gehouden met de omstandigheden binnen een bank zoals opbouw portefeuille over geografische of sectorale concentraties of de gewenste kredietwaardigheid (rating) van de creditbalans.

In tegenstelling tot de kritiek dat financiële performance retroperspectief van aard is kijkt de RAROC naar toekomstige verdiensten op basis van verwachte verliezen en risico's. Bijkomend voordeel is dat kortzichtig gedrag van hoge opbrengsten nu tegen hoge risico's in de toekomst wordt ontmoedigd. RAROC wordt derhalve ingezet voor diverse doeleinden. Primair als pricing element van commerciële transacties,

in de risk-based besluitvorming, het toewijzen van Economic capital vanuit de Basel regelgeving en het bepalen van de optimale omvang van portfolio's. Daardoor is RAROC een ideale graadmeter om performance te meten.

Wat een goede of voldoende RAROC is verschilt per instituut, want dat is afhankelijk van de RAROC-hurdle. De RAROC-hurdle is het break-even punt om een positieve EVA te realiseren, wat betekent dat de RAROC groter dient te zijn dan de cost of capital. De cost of capital wordt berekend met de CAPM-formule (Capital Asset Pricing Model). In dit model wordt rekening gehouden met de kosten van een risicovrij rendement, systeemrisico en marktrendement. (McKinsey & Company, Koller, Goedhart, & Wessels, 2015) Een RAROC target presenteert het gewenste niveau. Enkel een hoge RAROC is dus niet voldoende, maar afhankelijk van de funding van een businessunit. RAROC wordt zowel gepresenteerd op company niveau, businessunit niveau, portefeuille niveau, postniveau en zelfs op lening niveau. In onderhavig onderzoek wordt gebruik gemaakt van de RAROC op portefeuilleniveau – verzameling van klanten die de Accountmanager bedient – , om zo de prestaties van de individuele Accountmanager te kunnen meten.

## 2.5.Samenhang en noodzaak

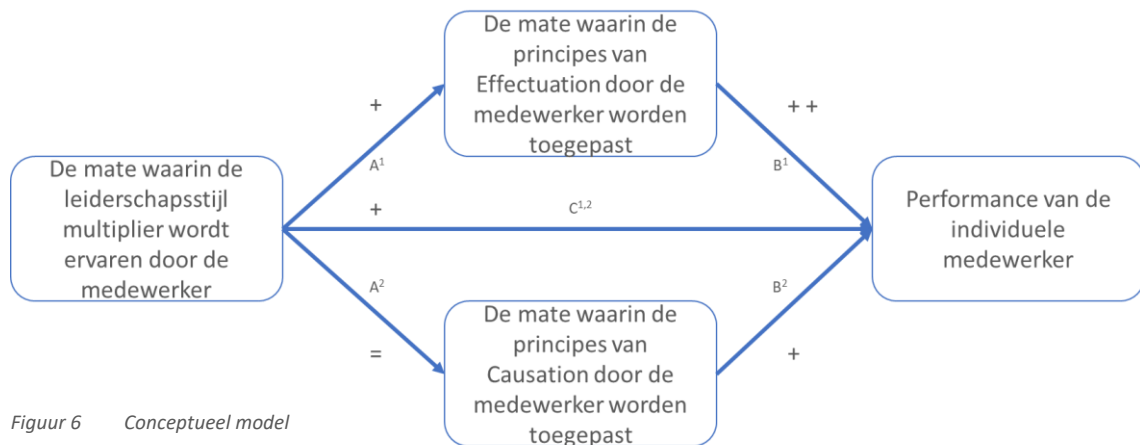
In de voorgaande paragrafen zijn de constructen en de relaties tussen deze constructen onderbouwd uiteengezet. Uit de theorie blijkt dat leiderschap – *multiplier* – van invloed is op de productiecapaciteit van een kenniswerker. Zoals Peter Drucker (1999) aangaf zijn de kenniswerkers en hun productiviteit het meest waardevolle bezit van een onderneming in de 21<sup>e</sup> eeuw. Het vergroten van de productiecapaciteit van kenniswerkers heeft mijn inziens het doel om de financiële performance te verbeteren om zo op de lange termijn te kunnen overleven in de steeds dynamisch wordende omgeving. De noodzaak om het fenomeen *multiplier* verder te onderzoeken staat daarmee buiten discussie. Door de vier oriëntaties van Van Dinten is inzichtelijk gemaakt wat de oorzaak is van het '*accidental*' *diminishen*. In elke oriëntatie zijn krachten en valkuilen aanwezig voor een manager om als *multiplier* of *diminisher* te acteren. Daarom is een balans tussen deze oriëntaties nodig. Multipliers weten uit elke oriëntatie de krachten te gebruiken en niet te vervallen in de valkuilen. Met de zeven eigenschappen van Covey zijn er handvatten hoe middels effectief gedrag van een '*accidental*' *diminisher* naar een multiplier ontwikkeld kan worden. Bij veel bedrijven in de Westerse samenleving zijn de interne oriëntaties dominant, waardoor er de uitdaging ligt om – vanuit de externe oriëntaties – middels co-creatie evolutionaire stappen te zetten. Om deze ontwikkeling te borgen zijn de multipliers nodig die de kenniswerkers met een flow van enthousiasme faciliteren. Deze co-creatie en evolutionaire stappen sluiten aan bij de principes van *effectuation*. De interne oriëntaties – construeren van een ideale inrichting – sluiten aan bij de logica van *causation*. De besluitvormingslogica's *effectuation* en *causation* mediëren daarmee de relatie tussen de leiderschapsstijl *multiplier* en de financiële performance. Een mediërende variabele staat tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele en zorgt ervoor dat de relatie beter wordt verklaart en de relatie sterker maakt. Deze stelling wordt getoetst middels de volgende hypothese:

*Hypothese M: De logica van causation en effectuation mediëren de relatie tussen multiplier en financiële performance van een individuele medewerker.*

In onderhavig onderzoek wordt met bestaande measurements onderzocht of de benoemde relaties empirisch aan te tonen zijn. Om de hypothesen die gevormd zijn te visualiseren is een conceptueel model opgesteld, die in de volgende paragraaf is gepresenteerd.

## 2.6. Conceptueel model

Vanuit de inleiding is een probleemstelling geformuleerd en vanuit de theorie zijn de constructen onderbouwd uiteengezet. Om de probleemstelling te visualiseren en te laten zien welk verband onderzocht wordt is het conceptueel model opgesteld.



Figuur 6 Conceptueel model

In dit model komen de hypothesen vanuit de theorie terug:

**Hypothese A¹:** De mate waarin een multiplier leiderschapsstijl wordt ervaren door de medewerker heeft een positief effect op de mate waarin de besluitvormingslogica middels effectuation plaatsvindt.

**Hypothese A²:** De mate waarin een multiplier leiderschapsstijl wordt ervaren door de medewerker heeft geen effect op de mate waarin de besluitvormingslogica middels een causation manier plaatsvindt

**Hypothese B¹:** De besluitvormingslogica effectuation heeft een positieve relatie met de financiële performance van een individuele medewerker.

**Hypothese B²:** De besluitvormingslogica causation heeft een positieve relatie met de financiële performance van een individuele medewerker.

**Hypothese C¹,²:** De mate waarin een multiplier leiderschapsstijl wordt ervaren door de medewerker heeft een positieve relatie met de financiële performance van individuele medewerker

**Hypothese M:** De logica van causation en effectuation mediëren de relatie tussen multiplier en financiële performance van een individuele medewerker.

In het volgende hoofdstuk wordt in de methodologie beschreven hoe deze hypothesen worden getoetst.

### 3. METHODOLOGIE

#### 3.1. Onderzoekstrategie

Het onderzoek is gestart middels een literatuurstudie, waaruit de conceptuele constructen en de onderlinge relaties onderbouwd uiteengezet zijn. Vanuit de theorie is een conceptueel model gevormd, welke in de paragraaf hiervoor is opgenomen. Met dit onderzoek zijn bepaalde verbanden tussen concepten onderzocht. Vanuit de literatuurstudie zijn ideeën ontwikkeld over mogelijk beïnvloedende factoren op de concepten. Deze ideeën zijn verwoord in de gestelde hypotheses. Hierdoor is het mogelijk om gerichte vragen te stellen. De gestelde hypotheses zijn empirisch getoetst, waarmee het onderzoek theorie toetsend is.

Het onderzoek kent meer een breedte aanpak dan diepte, om zodoende de resultaten uit het onderzoek te kunnen generaliseren. Middels kwantitatief toetsend onderzoek is vastgesteld of en in welke mate de concepten invloed hebben op elkaar en of ze mogelijk samenhang hebben met andere factoren. De best passende onderzoeksstrategie die daar bij aansluit is middels survey. (Verschuren & Doorewaard, 2010) Daarmee is dit onderzoek is deductief van aard (Bryman & Bell, 2015). Om invulling te geven aan de reproduceerbaarheidseis is onderstaande sectie opgenomen in de methodologie (Baarda, 2009).

Rekening houdend met de praktische relevantie welke aanwezig is voor een organisatie met kenniswerkers wordt het onderzoek uitgevoerd bij de Rabobank. Enerzijds wordt voor de Rabobank gekozen omdat dit een corporate organisatie is waar veel kenniswerkers actief zijn, anderzijds is de Rabobank momenteel in beweging middels een reorganisatie, structuurwijzigingen en anticiperend op de wijzigende wet-regelgeving vanuit Basel 4. Derhalve is voor deze organisatie gekozen.

Gelijktijdig met onderhavig onderzoek loopt er een onderzoek in dezelfde domeinen, waarbij de aandacht gevestigd is op de rol en functie van de mindset (Dweck, 2016). De onderzoeken worden separaat van elkaar uitgevoerd, maar in de dataverzameling is zodanige overlap en efficiency voordeel te realiseren dat is besloten om de dataverzameling te combineren. Voor deze opzet, om co-creërend data te verzamelen, is goedkeuring verkregen van de examencommissie (A.J. Roodink) onder voorwaarde dat beide onderzoekers een eigen scriptie schrijven (besluit 30 maart 2017, Rotterdam). Consequentie van deze handelswijze is de enquête met 13 vragen is uitgebreid. Mogelijk heeft dit geleid tot een lagere respons. Gelet op het aantal respondenten van 157 op een populatie van 476 (33% respons), wat een goede respons is op een survey, neem ik aan dat het uitbreiden van de vragenlijst niet ten koste is gegaan van het aantal respondenten.

#### 3.2. Onderzoekspopulatie

Het onderzoek is uitgevoerd binnen de Coöperatieve Rabobank U.A. Om een onderling vergelijk te kunnen maken tussen medewerkers die impact hebben op de RAROC is het onderzoek uitgezet onder de lokale banken van de Rabobank. Lokale banken zijn verdeeld onder 2 segmenten (particulier en zakelijk) waarbij de zakelijke afdeling weer is onderverdeeld in klantbedieningsmodellen, MKB en Groot Zakelijk (GZ). De klanten die volgens het bedieningsmodel GZ bediend worden, zijn onderverdeeld in portefeuilles waar een Accountmanager aan gekoppeld is. Het onderzoek is uitgezet onder de Accountmanagers van GZ, omdat binnen deze afdeling op RAROC wordt gemeten en gestuurd, waarbij de Accountmanagers direct invloed hebben op de pricing waartegen diensten worden aangeboden op postniveau. Hierdoor kunnen ze zelf sturen op performance van RAROC. De totale populatie bestaat uit 476 Accountmanagers, waarvan 434 man en 42 vrouw. De gemiddelde RAROC ligt op 7.14 met een min/max van -2.54% / 24.68%. Deze groep medewerkers is de verzameling van eenheden die meerdere eigenschappen gemeen hebben, waar het onderzoek zich op richt. Ze zijn actief binnen de Rabobank, bij een lokale bank, afdeling GZ en hebben

direct invloed op de RAROC. Alle constructen zijn op individueel niveau van de Accountmanager gemeten, waarmee de unit of analyse hetzelfde is.

### 3.3. Steekproef en non-respons

Uit de populatie van 476 accountmanagers hebben 157 de survey ingevuld, respons van 33%. Van deze respondenten hebben 13 (8%) de survey niet afgerond, waardoor de data niet volledig is. Deze respons heb ik uitgesloten. Om het construct *multiplier* goed te kunnen meten sluit ik tevens respondenten uit die minder dan 1 jaar worden aangestuurd door hun huidige manager, dit zijn 16 accountmanagers. Daarmee komt het aantal respondenten die zijn meegenomen in de steekproef op 128 (N=128), waarvan 121 man (94.5%) en 7 vrouw (5.5%). Uit een binominale toets blijkt dat dit percentage mannen niet afwijkt van de hele steekproef onder 476 accountmanagers (91.2%),  $p = .12$ . Uit de data inspectie welke in paragraaf 4.1 is opgenomen blijkt dat de data van de steekproef normaal verdeeld is. Deze uitkomsten laten zien dat de resultaten van de steekproef representatief voor de hele populatie. Tevens is daardoor de non-respons niet selectief.

Oorzaken van non-respons zijn lastig te achterhalen. De survey heeft drie weken open gestaan, van week 32 tot 35 (10 - 31 augustus 2017) en alle emailadressen waar een uitnodiging heen is gestuurd zijn actief. In deze periode zijn 3 reminders verstuurd. Beleid van de Rabobank is dat een medewerker van de Rabobank maximaal drie aaneengesloten weken vakantie mag opnemen – afwijking op beleid is in uitzondering mogelijk – Mogelijke non-respons op basis van geen contact lijkt gelet op de genoemde punten nihil en derhalve voornamelijk in weigering te zitten. Bij een enkele lokale bank is het policy om niet mee te werken aan survey en bij een andere lokale bank moedigde de managers deelname juist aan. Er is echter geen eenduidig beeld om te stellen dat non-respons bias de resultaten beïnvloeden.

### 3.4. Het meten van concepten

In het conceptueel model is een drietal variabelen bepaald. De onafhankelijke variabele *effectuation* is gemeten a.d.h.v. een gevalideerde vragenlijst. In dit onderzoek wordt de vragenlijst van Chandler gebruikt, welke is opgenomen in bijlage A (Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011). Omdat *effectuation* en *causation* geen tegenovergestelde van elkaar zijn als continuüm, maar constructen die naast elkaar kunnen bestaan als orthogonale constructen, is gekozen voor de vragenlijst van Chandler en niet voor de aanpak van Brettel, waarin de respondent moet kiezen uit twee stellingen, *effectuation* of *causation* (Brettel e.a., 2012). De vragenlijst van *effectuation* bestaat uit 20 vragen, waarin wordt gevraagd hoe de Accountmanager de besluitvormingslogica hanteert. Het construct *causation* is uiteengezet in een zevental vragen en *effectuation* a.d.h.v. vier principes. *Affordable loss* is met 3 vragen gemeten, *experimentation* of het principe van *Bird in the hand* met 4 vragen, *flexibility* of het principe van *Lemons* met 4 vragen en *pre commitments* of *Crazy quilt* met 2 vragen. De items van elk principe zijn reflectief van aard op het principe zelf. Derhalve is per principe getest of de items een factor vormen en of de samenhang betrouwbaar is. De principes tezamen zijn formatief van aard op *effectuation*. (Chandler e.a., 2011; Perry, Chandler, & Markova, 2012; Smolka e.a., 2016)

Alle vragen zijn gemeten op een vijf-punts likertschaal, van volledig mee oneens tot volledig mee eens. Het antwoord volledig mee eens geeft een bevestiging van betreffende item op het construct. Alleen vraag 9 betreft een reverse vraag. Ten opzichte van een zeven-puntschaal is de vijf-puntschaal beter te begrijpen, nadeel is wel dat nu het risico is gelopen op meer neutrale antwoorden dan bij een zeven-puntschaal. Omdat respondenten minder geneigd zijn om uiterste te kiezen is niet voor een drie-puntschaal gekozen. Een even-schaal heb ik overwogen, echter woog het risico op afhaken zwaarder mee dan het risico op het ontbreken van nuance.

De variabele *multiplier* is gemeten middels een vragenlijst van Liz Wiseman, welke is opgenomen in bijlage B (Wiseman & McKeown, 2015). De mate van *multiplier* wordt bepaald door welke leiderschapsstijl de Accountmanager ervaart. Op haar website, multipliersbooks.com staat een survey, welke toetst in hoeverre iemand een 'accidental *diminisher*' is. De Nederlandse partner VDS groep, heeft een Nederlandse variant daarvan ontwikkeld, met meer vragen. Om zo dicht mogelijk de bron te blijven heb ik voor de lijst van Wiseman gekozen. Niet duidelijk is in hoeverre sprake is van een gevalideerde lijst, echter omdat de auteur en grondlegger van *multiplier* deze lijst gebruikt, acht ik voldoende plausibel om tevens deze vragenlijst te gebruiken. De vragen zijn gewijzigd van perspectief, zodat de medewerker deze kan beantwoorden. De vragen zijn op een vijf-punts likerschaal, met antwoorden in hoeverre de respondent eens is met de stelling van 'absoluut niet' tot 'in zeer sterke mate'. Hoe meer de respondent eens is met de stelling, hoe meer *diminisher* wordt ervaren. Het construct *multiplier* is een continuüm, daardoor wordt zowel *multiplier* als *diminisher* met dezelfde vragen en schaal gemeten. Om de mate van *multiplier* te toetsen krijgt het antwoord 'absoluut niet' 5 punten en het antwoord 'in zeer sterke mate' 1 punt. De items van *multiplier* zijn formatief van aard, derhalve is niet getoetst of de items een factor vormen en wat de Chronbach's Alfa is.

Beide vragenlijsten zijn vanuit het Engels vertaald naar het Nederlands. Daarbij is voor de vertaling van de vragenlijst van *multiplier* zoveel mogelijk aansluiting gezocht in de vertaling die internationale partner VDS groep hanteert. De vragenlijst van *effectuation* heb ik samen vertaald met de andere onderzoeker, waarbij aansluiting is gezocht in de toepasbaarheid op de afdeling GZ. Mede doordat de voertaal bij lokale banken Nederlands is wordt verwacht op deze manier de mogelijke ruis in de interpretatie van vragen te voorkomen. Beide lijsten zijn ook door een onafhankelijke persoon buiten het werkveld vertaald van het Engels naar het Nederlands en een onafhankelijk persoon binnen het werkveld heeft de Nederlandse lijst weer terug vertaald in het Engels om te controleren of met de vertaling de nadruk op de juiste termen is gelegd. Door deze aanpak is de respons-bias beperkt, omdat zowel de taal als terminologie van invloed kunnen zijn op hoe een respondent de vragen beantwoordt.

De afhankelijke variabele performance wordt gemeten aan de hand van RAROC op individueel niveau van de Accountmanager, betreft de portefeuille van de individuele Accountmanager waar hij verantwoordelijk voor is. De methode RAROC is in de theorie uiteengezet. De rekenmethode is gebonden aan Basel regelgeving, waarmee de systematiek plausibel is en in deze sectie geen verdere uitleg behoeft. Vanuit de Rabobank is een lijst met RAROC per accountmanager Groot Zakelijk verkregen (jaarlijkse lijst per 31-12-2016). Dit lijstwerk wordt binnen Rabo gebruikt om te sturen, waardoor het valide is om deze te gebruiken in de output van dit onderzoek. De RAROC wordt weergegeven in percentages. Dit lijstwerk is handmatig gekoppeld aan de respondenten. De Rabobank heeft onderstaande verdeling gemaakt, op basis van RAROC-target. Deze toevoeging is enkel gedaan om gevoel bij de hoogte van de RAROC te

Klassen	Klasse grenzen		Toelichting
	Excl. cross sell	Incl. cross sell	
Ver beneden doelstelling	< 0%	< 0%	De inkomsten uit dit tarief zijn lager dan de operationele kosten en debiteurenrisicokosten. Er is geen enkele marge voor vermogensopbouw
Beneden doelstelling	≥ 0% - < 10%	≥ 0% - < 11,5%	Het tarief dekt de operationele kosten en debiteurenrisicokosten af maar is onvoldoende voor een solide vermogensopbouw
Conform doelstelling	≥ 10% - < 12,5%	≥ 11,5% - < 14%	Het tarief dekt alle kosten af en genereert voldoende marge voor een solide vermogensopbouw
Boven doelstelling	≥ 12,5%, < 15%	≥ 14% - < 16,5%	Het tarief dekt alle kosten af en bevat naast de voor vermogensopbouw benodigde marge een extra marge
Ver boven doelstelling	≥ 15%	≥ 16,5%	Het tarief dekt alle kosten af en bevat naast de voor vermogenskosten benodigde marge een ruime extra marge

*Figuur 7*  
bron: kaderdocument  
prijsbeleid Rabobank  
versie 2.20



verschaffen, niet om de RAROC in dit onderzoek in klassen te verdelen. De RAROC is zowel op bankniveau, portefeuilleniveau als postniveau en zelfs op lening niveau te presenteren. Zoals reeds benoemd, is in onderhavig onderzoek de RAROC op portefeuille niveau van de individuele Accountmanager gemeten.

### 3.5. Controle variabelen

Mogelijke zijn andere aspecten van invloed op de (on)afhankelijke variabelen dan die zijn meegenomen in de vragenlijsten. Derhalve zijn enkele controlevariabelen meegenomen in de dataverzameling. De *Functieverblijftijd*; Aantal jaar in functie op de afdeling van de respondent; aannemelijk is dat iemand die meerdere jaren op de afdeling actief is meer invloed op de RAROC heeft kunnen hebben dan iemand die een maand in functie is. *Geslacht en leeftijd*; Mogelijke invloed op output en generaliseerbaarheid. Mogelijk reageren mannen en vrouwen anders op de leiderschapsstijl *multiplier* of hebben beide groepen een andere voorkeur voor een besluitvormingslogica of leidt deze besluitvormingslogica bij mannen en vrouwen tot een andere financiële performance. Deze mogelijkheden zijn theoretisch niet onderbouwd, derhalve als controle variabele opgenomen. Geslacht is als volgt gecodeerd: man (= 0) en vrouw (= 1) en leeftijd is gemeten in jaren – *Opleidingsniveau*; mogelijk invloed op werk- denkniveau wat mogelijk invloed heeft op performance – HBO = 0 en WO = 1 – In de vragenlijst zijn meer items in de schaal opgenomen, maar in de uitkomsten kwam voornamelijk HBO en WO uit. Slechts 2 respondenten in de steekproef hebben een andere opleiding van WO/HBO genoten. Beide respondenten met een lager opleidingsniveau dan HBO zijn bij HBO gevoegd. Tevens is de vraag opgenomen hoeveel jaren de respondent wordt aangestuurd door zijn huidige manager. Deze variabele is gebruikt om de steekproef te bepalen, waarbij aangenomen is dat een respondent een jaar nodig heeft om de mate waarin *multiplier* wordt ervaren goed te kunnen duiden. De unit of analyse is voor elk construct op individueel niveau van de Accountmanager.

### 3.6. De toetsen

Voor de analyse van de data heb ik gebruik gemaakt van het programma IBM SPSS statistics 23. Middels factoranalyse is onderzocht of in de items onderliggende factoren aanwezig zijn, om zo schalen te kunnen vormen. Dit is van toepassing op de items die *causation* en *effectuation* meten. Deze analyse is uitgevoerd middels Kaisers criterion, de scree plot and elbow criterion. Tevens zijn orthogonale (Varimax) en non-orthogonale (Oblimin) rotatie technieken toegepast. Aanvullend is de betrouwbaarheid van de interne consistentie van de schalen getoetst middels de Cronbach's alfa. Na schaalconstructie, zijn de bivariate samenhangen en mogelijke multicollineariteitsproblemen bekeken met behulp van Pearson correlaties. Tevens is normaliteit en het voorkomen van uitbijters geïnspecteerd aan de hand van Shapiro-Wilk test, gestandaardiseerde scheefheid en gepiektheid en visueel geïnspecteerd aan de hand van boxplots, histogrammen en Q-Q Plots. Representativiteit van de hoogte van de prestatie is getoetst aan de hand van een one-sample t-toets. De hypothesen zijn getest middels een hiërarchische regressie analyse met RAROC als afhankelijke variabelen. Na schatting van het controle model, zijn *multiplier* en *causation* stapsgewijs aan het verklaringsmodel toegevoegd. De verandering van de verklaarde variantie ( $R^2$  change) wordt gebruikt als maat voor de effectgrootte van beide variabelen. Eveneens is een regressiemodel opgesteld ter verklaring van de *causation* als afhankelijke variabele, eveneens met adoptie van controle variabelen. De assumpties van normaliteit, homoskedastische verdeling en multivariate uitbijters zijn geïnspecteerd aan de hand van de (gestandaardiseerde) residuen. Om het mediërende effect van de besluitvormingslogica te toetsen, is aanvullend een Sobel-test uitgevoerd of sprake is van een indirect effect. Deze Sobel-test is enkel noodzakelijk wanneer de afzonderlijke relaties van de constructen onderling - lijnen A/B/C in het conceptuele model - significant zijn. (Baron & Kenny, 1986; Hayes, 2009)



## 4. RESULTATEN EN ANALYSE

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van data analyse uiteen gezet waarbij de uitkomsten resulteren in het bevestigen op verwerpen van de hypothesen.

### 4.1.Data inspectie

Uit de Kolmogorov-Smirnov en de Shapiro-Wilk testen blijkt dat de data - voor de afhankelijke en onafhankelijke variabelen - niet sterk afwijken van een normale verdeling (alle  $S-W > .90$ ). Dat blijkt tevens uit acceptabele gestandaardiseerde scheefheid en gepiektheid (alle  $Z < |3|$ ). Met uitzondering van de variabele aantal jaar werkzaam, deze data is niet normaal verdeeld. Deze variabele leidt niet tot grote verschillen in de geschatte regressie coëfficiënten van het model. In de dataset is geen sterke multicollineariteit aanwezig, wat blijkt uit de Toleranties ( $>.70$ ) (minimale eis  $>.20$ ) en de Variance Inflation Factors ( $VIFs$ )  $<2$ , welke niet hoger dan 5 mogen zijn. Dit betekent dat de elke variabele voldoende unieke verklaring aan het model geeft. Uit de partial regression plots en het residual plot blijkt dat sprake is van homoscedasticiteit, wat betekent dat de residuals een gelijke spreiding vertonen over de verschillende waarden van de onafhankelijke waarden en de voorspelde waarden van de prestatie. (Field, 2005)

### 4.2.Factoranalyse en betrouwbaarheid

In deze paragraaf 4.2 worden de uitkomsten van de factoranalyse en betrouwbaarheid van de constructen *causation* en *effectuation* gepresenteerd.

#### 4.2.1. Causation

De items vanuit *causation* laden middels een exploratory analyse op één factor, met een Chronbach's Alfa van .59. Door de eerste vraag te verwijderen ("Ik analyseer en selecteer lange termijn mogelijkheden en kansen, op basis van de hoogst verwachte opbrengst") verbetert de betrouwbaarheid van de schaal naar  $\alpha = .63$ . Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) moet boven .50 liggen en Bartlett's test significant ( $p < .05$ ) om de rotatie adequaat te mogen noemen. De KMO ligt op .61 wat middelmatig is en een significante Bartlett's test ( $\chi^2(171) = 399.5, p < .001$ ) geven de indicatie dat de factoranalyse geschikt is. De confirmatory analyse laat dezelfde item loadings zien als de exploratory analyse. (Arnold, Landry, & Reynolds, 2007; Bartlett, 1950; Kaiser, 1970)

#### 4.2.2. Effectuation

Omdat *effectuation* een multidimensionaal construct is, was de verwachting dat *effectuation* op meerdere factoren laadt (Chandler e.a., 2011). Echter laden de items van het construct *effectuation* niet eenduidig op factoren middels de exploratory analyse. Middels confirmatory analyse laten de items op de diverse principes onvoldoende correlatie zien, waardoor de items niet tot vier factoren te reduceren zijn. Daar komt bij dat de Cronbach's Alfa op de verwachte principes onvoldoende zijn. Het principe *Affordable loss* is met 3 items gemeten ( $\alpha = .50$ ), *experimentation* of het principe van *Bird in the hand* is met 4 items gemeten ( $\alpha = .44$ ), *flexibility* of het principe van *Lemons* is met 4 items gemeten ( $\alpha = .32$ ) en *pre commitments* of *Crazy quilt* is met 2 items gemeten ( $\alpha = .14$ ). Zie bijlage A voor de items die de principes vormen waarmee de confirmatory analyse is uitgevoerd. Vanuit de correlatietabel (bijlage E) is zichtbaar dat een beperkt aantal items van *effectuation* voldoende sterk met elkaar correleren, twee combinaties in experimenteren (met respectievelijk Cronbach's Alfas van  $\alpha = .62$  en  $\alpha = .52$ ) en één combinatie in affordable loss ( $\alpha = .52$ ). Deze items zijn samen te voegen tot een factor, echter heeft verdere analyse geen toegevoegde waarde, omdat ondanks dat de principes van *effectuation* reflectief van aard zijn, het construct *effectuation* formatief van aard is. Dit betekent dat een analyse van de 3 (zwakke) factoren

weinig over *effectuation* zegt (Chandler e.a., 2011). In de additionele analyse zijn de items experimenteren en affordable loss onderworpen aan extra toetsingen. De construct validiteit, zowel de discriminante als convergente validiteit, is onvoldoende om inhoudelijk uitspraken te kunnen doen over *effectuation* als construct. Tevens is bekeken of alle items van *effectuation* samen een unidimensionale factor mogen vormen, echter ligt de Chronbach's Alfa op  $\alpha = .38$ , met 'if items deleted' komt deze Alfa in de meest gunstige situatie op  $\alpha = .403$ .

### 4.3. Beschrijvende statistiek

De beschrijvende statistieken zijn in tabel 4.1 gepresenteerd. Eén respondent met een RAROC van 24.68 gaf een forse gestandaardiseerde individuele score ( $Z = 4.6$ ) en zou onevenredig groot effect uitoefenen op de onderzoeksresultaten. Om een onevenredige invloed van extreme uitkomsten beperkt te houden, is de RAROC middels winsorizing op het 98<sup>e</sup> percentiel afgetopt, op een RAROC van 16.5, wat het maximum verklaart. Omdat de steekproef gering is heb ik er voor gekozen om niet op het 99<sup>e</sup> percentiel te winsorizen en op het 95<sup>e</sup> percentiel werden datapunten meegenomen die geen extreme waarnemingsuitkomsten zijn. Uit een one-sample t-test bleek dat de RAROC in de steekproef ( $M = 7.62$ ) in lijn ligt met de RAROC gegevens uit de populatie waar een RAROC is gevonden van 7.14,  $t(127) = 1.67$ ,  $p = .09$ .

De respondenten hanteren gemiddeld een *causation* besluitvorming, wat blijkt uit het hoge gemiddelde ten opzichte van een neutrale respons van 3 ( $M = 3.54$ ) met een beperkte spreiding ( $SD = .52$ ). In de dataset komen geen *multipliers* naar boven, omdat elke respondent op minstens één van de items als *diminisher* scoort (eens is met de stelling). Daarom heb ik aansluiting gezocht bij de methodologie van Multipliersbooks.com, waarbij alle items bij elkaar opgeteld worden tot één variabele. Het principe van *debataanjager* heeft een hoger gemiddelde ( $M = 6.43$ ,  $SD = 1.08$ ) dan de andere vier principes, waarbij de *talentmagneet* een lager gemiddelde heeft ( $M = 5.07$ ,  $SD = 1.31$ ).

Tabel 4.1

Beschrijvende statistiek

N = 128	Mean	Median	Standard Deviation	Minimum	Maximum
1. RAROC	7.62	7.82	3.24	.10	16.50
2. Causation	3.54	3.50	.52	2.33	4.67
3. Aantal jaar werkzaam	6.4	5.0	5.7	1.0	31.0
4. Aantal jaar aangestuurd door MM	3.1	2.0	2.5	1.0	17.0
5. Leeftijd	45	46	8	27	63
6. Multiplier	28.32	28.00	3.20	19.00	37.00
6a. Talentmagneet	5.07	5.00	1.31	2.00	9.00
6b. Bevrijder	5.53	5.00	1.29	2.00	10.00
6c. Uitdager	5.79	6.00	.88	3.00	8.00
6d. Debataanjager	6.43	6.00	1.08	3.00	9.00
6e. Investeerder	5.50	5.00	1.48	2.00	10.00

De correlatie matrix in tabel 4.2 laat zien dat er voorafgaand aan de analyse geen sprake is van een multicollineariteitsprobleem (alle  $r < |.80|$ ). In deze tabel is te zien dat de variabele aantal jaren werkzaam sterk correleert met aantal jaren aangestuurd door de manager ( $r = .369$ ,  $p < .001$ ) en de leeftijd ( $r = .433$ ,  $p < .004$ ), wat logisch verklaard wordt doordat je eenmaal langer in dienst moet zijn om langer aangestuurd te kunnen worden wat logisch positief correleert met de leeftijd. Tevens is een significante correlatie aanwezig dat Accountmanagers met een HBO opleiding langer op de portefeuille zitten ( $r = -.243$ ,  $p = .006$ ).

Tabel 4.2

Correlatie matrix

N = 128	1	2	3	4	5	6	7
1. RAROC							
2. Multiplier	- .115						
3. Causation	- .015	- .050					
4. Aantal jaar werkzaam	.154	- .134	- .003				
5. Aantal jaar aangestuurd door manager	.068	- .040	- .001	.369**			
6. Leeftijd	.035	- .068	.058	.433**	.292**		
7. Geslacht	- .038	.019	.065	- .081	- .115	- .219*	
8. Opleidingsniveau	- .148	.115	.131	- .243**	- .017	- .141	- .091

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ 

#### 4.4. Regressie analyse

De regressie analyse is in tabel 4.3 opgenomen. Belangrijkste uitkomst is dat geen significante relaties aan te tonen zijn. Model I geeft de ongestandaardiseerde Bèta's weer van de controlevariabelen in relatie met de RAROC. Vrouwelijke en WO opgeleide Accountmanagers hebben een lagere voorspelde RAROC, echter beide effecten zijn niet significant. In model II wordt het effect van de *multiplier* toegevoegd. De verklarende variantie van het totale model stijgt met 0.5% naar  $R^2 = .049$ . Een eenheidstoename op de schaal van *multiplier* leidt tot een lagere voorspelde RAROC, een daling van gemiddeld 0.07 ( $B = -0.0718$ ,  $p = .43$ ). Het effect is niet statistisch significant. Met de toevoeging van de mediator *causation* stijgt de mate van verklaring nauwelijks ( $\Delta R^2 = .001$ ). *Causation* zelf leidt tot een hogere voorspelde RAROC met een  $B = 0.194$  ( $p = .73$ ). Dit effect is niet sterk genoeg om significant te worden bevonden. De relatie van de *multiplier* op de RAROC verandert vrijwel niet ( $B = -0.0698$ ). In de samenvatting resultaten worden de hypothesen beantwoord.

Om inzicht te krijgen in het effect van de onafhankelijke variabele op de mediator, is een regressiemodel geschat met *causation* als afhankelijke variabele (pad A, zie bijlage E). Ook het effect van de onafhankelijke variabele *multiplier* op mediator *causation* geeft geen significant verband weer ( $B = -0.01$ ;  $SE = 0.015$ ;  $p = .49$ ;  $R^2 = .028$ ). Omdat geen van de effecten significant zijn, is het niet mogelijk om een mediërend effect van de mediator te toetsen, met aanvullend een Sobel-test om te toetsen of sprake is van een indirect effect (Baron & Kenny, 1986; Hayes, 2009). De mate van verklaring uit het model is laag,  $R^2 = .05$ .

Deze resultaten zijn tot stand gekomen door de extremen in de RAROC te winsorizen op 98<sup>e</sup> percentiel. Om de robuustheid van deze resultaten te laten zien is tevens de regressie uitgevoerd met deze outlier. De verklarende variantie van het totale model wanneer *multiplier* blijft nagenoeg gelijk  $R^2 = .048$ . Een eenheidstoename op de schaal van *multiplier* leidt tot een lagere voorspelde RAROC, een daling van gemiddeld 0.10 ( $B = -0.096$ ,  $p = .33$ ) – dit was een daling van gemiddeld 0.07 –. Het effect is tevens niet statistisch significant. Met de toevoeging van de mediator *causation* stijgt de mate van verklaring nauwelijks ( $\Delta R^2 = .001$ ). *Causation* zelf leidt tot met de outlier tot een lagere voorspelde RAROC met een  $B = -0.024$  ( $p = .97$ ) – Dit was een stijging van 0.19 –. De relatie van de *multiplier* op de RAROC verandert niet ( $B = -0.096$ ). De outlier geeft materieel gezien enkel op de relatie tussen *causation* en RAROC gewijzigd resultaat. Echter is de significantie zodanig laag (hoge  $p$ -waarde) dat deze Bèta weinig toevoegt. De resultaten met winsorizing van de outlier geven betere significanties wat de keuze voor winsorizing rechtvaardigt.

Tabel 4.3

Resultaten Hiërarchische regressie analyse

N = 128		Performance RAROC		
	Model I	Model II	Model III	
Geslacht (vrouw)	- 0.645 (1.293)	- 0.628 (1.296)	- 0.612 (1.301)	
Opleidingsniveau	- 0.808 (0.634)	- 0.764 (0.638)	- 0.794 (0.646)	
Aantal jaar werkzaam	0.0928 (0.0563)	0.0884 (0.0567)	0.0886 (0.0569)	
Leeftijd	- 0.0251 (0.0429)	- 0.0252 (0.0430)	- 0.0262 (0.0432)	
Multiplier		- 0.0718 (0.0906)	- 0.0698 (0.0911)	
Causation			0.194 (0.566)	
Constant	8.461*** (1.907)	10.51*** (3.218)	9.821** (3.810)	
R <sup>2</sup>	.044	.049	.050	
Adjusted R <sup>2</sup>	.013	.010	.003	
F	1.426	1.263	1.064	
Sig F-change	.229	.430	.733	

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1  
(standaardfouten)

#### 4.5.Additionele analyse

Vanuit de diverse principes van de *multiplier* is de regressie analyse nogmaals uitgevoerd. Alle disciplines separaat, maar bij elkaar in één model, geven qua significantie geen andere resultaten. Opvallende uitkomst is dat de separate variabele *debataanjager* een negatief verband heeft met de RAROC ( $B = -0.585$ ;  $p < .05$ ;  $R^2 = .083$ ) en een positief verband op *causation* ( $B = 0.085$ ;  $p < .10$ ;  $R^2 = .077$ ). Deze laatste is marginaal significant, maar beide relaties geven wel de sterkste effecten in het model weer. Zie Bijlage E tabel 3 en 4 voor volledige regressie analyse disciplines *multiplier*.

Ook voor *effectuation* zijn de principes *experimenteren* en *affordable loss* nogmaals in een regressie analyse meegenomen, omdat in deze principes items aanwezig zijn die voldoende sterk met elkaar correleren. Voor het principe van *experimenteren* zijn items b en c meegenomen ( $\alpha = .62$ ) en voor *affordable loss* items a en b ( $\alpha = .52$ ) zie bijlage E tabel 1 voor de betreffende items en correlaties. Ook in deze analyse zijn enkele opvallende uitkomsten zichtbaar, enkel de significante resultaten zijn hier benoemd.

In het model waarin zowel de variabelen *experimenteren* als *affordable loss* zijn opgenomen heeft de separate variabele *debataanjager* een negatief verband met RAROC ( $B = -0.528$ ;  $p < .10$ ;  $R^2 = .087$ ) bijlage E tabel 7. De *talentmagneet* heeft een positief verband met *experimenteren* ( $B = 0.252$ ;  $p < .05$ ;  $R^2 = .058$ ) waarbij vrouwelijke en hoger opgeleide Accountmanagers een hoger voorspelde waarde op experimenteren hebben, bijlage E tabel 5. Daarentegen hebben de disciplines de *bevrijder* en de *uitdager* een negatief verband met het principe *affordable loss* - *bevrijder* ( $B = -0.206$ ;  $p < .10$ ;  $R^2 = .070$ ) en *uitdager* ( $B = -0.341$ ;  $p < .10$ ;  $R^2 = .070$ ). Zie bijlage E tabel 6 voor volledige resultaten van deze additionele analyse.

#### 4.6. Samenvatting resultaten

	<i>hypothese</i>	<i>Resultaten</i>	<i>conclusie</i>
B <sup>1</sup>	De besluitvormingslogica effectuation heeft een positieve relatie met de financiële performance van een individuele medewerker.	Geen goede factor loadings en $\alpha$ is te laag om een betrouwbaar construct effectuation samen te stellen.	Hypothese kan niet worden aangenomen
B <sup>2</sup>	De besluitvormingslogica causation heeft een positieve relatie met de financiële performance van een individuele medewerker.	B = .194; SD = .566; $p = .733$ ; R <sup>2</sup> change = .001 Niet significant	Hypothese kan niet worden aangenomen
A <sup>1</sup>	De mate waarin een multiplier leiderschapstijl wordt ervaren door de medewerker heeft een positief effect op de mate waarin de besluitvormingslogica middels effectuation plaatsvindt.	Geen goede factor loadings en $\alpha$ is te laag om een betrouwbaar construct effectuation samen te stellen.	Hypothese kan niet worden aangenomen
A <sup>2</sup>	De mate waarin een multiplier leiderschapstijl wordt ervaren door de medewerker heeft geen effect op de mate waarin de besluitvormingslogica middels een causation manier plaatsvindt.	B = -.010; SD = .015; $p = .492$ ; R <sup>2</sup> change = .004 Niet significant	Hypothese kan niet worden aangenomen
C <sup>1,2</sup>	De mate waarin een multiplier leiderschapstijl wordt ervaren door de medewerker heeft een positieve relatie met de financiële performance van individuele medewerker.	B = -.070; SD = .091; $p = .445$ ; R <sup>2</sup> change = .005 Niet significant	Hypothese kan niet worden aangenomen
M	De logica van causation en effectuation mediëren de relatie tussen multiplier en financiële performance van een individuele medewerker.	Relatie A, IV (multiplier) naar de M (causation) is niet significant. Relatie B, M naar de DV (RAROC) is niet significant Relatie C, IV naar DV is niet significant. Daarmee is er geen mediërend effect in het model.	Hypothese kan niet worden aangenomen

Vanuit deze hypotheses worden de deelvragen beantwoord. In het volgende hoofdstuk - Discussie - worden de resultaten voorzien van interpretatie. Omdat de hypotheses niet worden aangenomen, door het ontbreken van significante resultaten, zal met name worden ingegaan op de mogelijke oorzaken.

Hypothese C<sup>1,2</sup> geeft voor het grootste deel antwoord op de vraag: welke relatie is aanwezig tussen leiderschapstype multiplier en financiële performance? Het construct *multiplier* heeft geen significante relatie met de RAROC, derhalve kan geen relatie aangetoond worden. De *debataanjager* als één van de principes van de *multiplier* heeft een significante negatieve relatie met de RAROC. Met deze uitkomst wordt enige nuance in de beantwoording van deze deelvraag aangebracht.

De hypotheses A<sup>1</sup> en A<sup>2</sup> geven antwoord op de vraag: welke relatie is aanwezig tussen leiderschapstype *multiplier* en de besluitvormingslogica? Het construct *effectuation* is niet meetbaar met de huidige responses op de vragenlijsten in verband met onvoldoende construct validiteit en betrouwbaarheid van de meting. De relatie tussen de *multiplier* en *causation* is niet significant. Derhalve is geen relatie tussen de leiderschapstype en de beide besluitvormingslogica aan te tonen. De *debataanjager* als één van de principes van de *multiplier* heeft een marginaal significante positieve relatie met *causation*.

De hypotheses B<sup>1</sup> en B<sup>2</sup> geven antwoord op de vraag: welke relatie is aanwezig tussen de besluitvormingslogica en financiële performance? Het construct *effectuation* is niet meetbaar. De relatie tussen *causation* en financiële performance is niet significant. Derhalve is geen relatie tussen de besluitvormingslogica en de financiële performance aan te tonen.

## 5. DISCUSSIE

De resultaten geven weer dat alle hypotheses zijn verworpen. Het is te eenzijdig om te stellen dat daarmee geen relaties aanwezig zijn tussen de gemeten constructen. Duidelijk is in ieder geval dat de veronderstellingen vanuit de theorie niet kunnen worden aangenomen. Oorzaken van deze uitkomsten zijn mogelijk te herleiden tot een viertal aspecten. De context, de vragenlijst van *effectuation*, de afhankelijke variabele RAROC en de vragenlijst van *multiplier*. Deze aspecten worden in dit hoofdstuk uiteengezet.

Het eerste en het meest in het oog springende resultaat is dat de items van *effectuation* geen factoren vormen en onderling geen betrouwbare samenhangen vormen. Dit in tegenstelling tot eerdere onderzoeken van (Chandler e.a., 2011; Smolka e.a., 2016) waar dezelfde vragen gevalideerd zijn en duidelijke, betrouwbare factoren gevormd zijn. Een mogelijke oorzaak kan zijn dat de context zodanig anders is, wat van invloed is op de validiteit van de vragenlijsten. Het onderzoek van Chandler e.a. is uitgevoerd onder 196 bedrijven die 2 tot 5 jaar bestonden, waarbij de CEO of oprichter van de organisatie de vragen heeft beantwoord. De organisaties in de steekproef hadden gemiddeld 14.4 FTE die actief waren in de branches plastic producten en prepackaged software. Smolka e.a. hebben het onderzoek internationaal uitgevoerd in 25 landen met een respons van 1.453 studentondernemers - ondernemers die een studie volgen - waarvan de helft geen personeel in dienst had. De meeste ondernemingen zijn actief in een dienstverlenende branche. Verschillen zijn dat onderhavig onderzoek is uitgevoerd binnen één organisatie, versus elke respondent actief in een andere organisatie. Daarnaast zijn de respondenten van onderhavig onderzoek geen ondernemers, waarbij de respondenten uit de onderzoeken van Chandler en Smolka de oprichters of CEO's van de organisaties waren. De onderzoeken zijn uitgevoerd in branches waar meer onzekerheid aanwezig lijkt te zijn dan de sector van algemene banken, al is deze laatste in beweging naar een meer dynamische omgeving met meer onzekerheid. De omgeving heeft invloed op welke besluitvormingslogica meer geschikt is (Chandler e.a., 2011) en vooralsnog is er geen aanleiding om te veronderstellen dat de omgeving invloed heeft op de validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijst. Daarnaast is in onderhavig onderzoek de steekproef kleiner dan in het onderzoek van Chandler (2011) en Smolka (2016), waardoor minder statistische macht aanwezig is om de nulhypothese te verwerpen.

Een aanname die uit de constatering – verschil in achtergrond van de respondenten – volgt is dat ondernemers anders responderen op vragen om besluitvormingslogica te meten dan medewerkers of bankiers met mogelijk (intern) ondernemend gedrag. Karri en Goel (2008) stellen dat ondernemers en niet ondernemers verschillen in psychologische karakteristieken zoals self-efficacy, prestatie drive en voorkeur voor innovatie. Deze gedragingen veranderen door de tijd, omdat mensen leren, ervaringen opdoen en bloot staan aan ontwikkelingen. Houding en capaciteiten zijn daarmee geen statische begrippen en ondernemend gedrag is daarmee ook aan te leren. Sarasvathy geeft in reactie op het artikel weer dat de enige psychologische karakteristiek die invloed heeft op *effectuation* self-efficacy is (Sarasvathy & Dew, 2008). Mogelijk gaat een onderscheid op psychologische karakteristieken een stap te ver, maar dat differentiatie aanwezig is in gedrag is aannemelijk. Deze aanname wordt onderbouwd door een onderzoek van Sarasvathy e.a. (1998) waarin een vergelijking is gemaakt tussen ondernemers en bankiers in de perceptie en management van risico's. Ondernemers accepteren risico's als een gegeven en focussen op het controleren van deze risico's waarbij ze persoonlijke verantwoordelijkheid nemen voor de uitkomsten. Bankiers focussen op uitkomsten en vermijden situaties wanneer het risico en persoonlijke verantwoordelijkheid groter worden. Verschil in uitkomsten zit in de perceptie en de mate waarin controle en persoonlijke verantwoordelijkheid wordt ervaren. (Sarasvathy, Simon, & Lave, 1998)

Deze uitkomst vindt aansluiting met onderhavig onderzoek, het focussen op uitkomsten is een van de kenmerken van *causation*, daaruit extraheer ik dat *causation* meetbaar is in de context van onderhavig

onderzoek. De mogelijkheid is aanwezig dat enkele vragen meer tot de persoonlijke verantwoordelijkheid worden gezien dan andere vragen, wat van invloed is op de beantwoording van de vragen die *effectuation* zouden moeten meten. Daarnaast rijst de vraag, meet de vragenlijst ook *effectuation* wanneer er geen/beperkt ondernemend gedrag plaats vindt? Bevestigingen op individuele items kunnen derhalve ook andere constructen meten, welke buiten de scope van onderhavig onderzoek liggen. Daarbij is in de inleiding gesteld dat onzekerheid in het bankenlandschap aanwezig is gelet op de ontwikkelingen. De vraag is echter welke onzekerheid aanwezig is. Betreft dit onzekerheid in het mogelijke verlies van de eigen baan, of onzekerheid in de markt en omgeving van de bank? Wordt daarmee ondernemend gedrag ontplooid ten gunste van de bank of persoonlijke motieven? Mijn eigen waarneming is dat momenteel met name onzekerheid aanwezig is in de persoonlijke omgeving.

In het literatuuronderzoek - paragraaf 2.3.3. Paradigma's – is uiteengezet hoe het paradigma, of de oriëntatie van iemand invloed heeft op het organiseren. Chandler e.a. (2007) verwijzen in hun definitie van *causation* naar de ontworpen strategiemodellen van Mintzberg (1978), die zijn oorsprong vinden in rationale redeneringen in neoklassieke micro-economie. Caplan (1999) stelt dat het detecteren van kansen voortkomt uit een rationeel zoekproces waarin alternatieven worden geïdentificeerd en geanalyseerd. Deze benadering vindt aansluiting bij interne en rationele oriëntatie van Van Dinten, welke gericht is op het nastreven van een ideale inrichting en de principes van lineariteit en causale benadering dominant zijn. De principes van *effectuation* hebben daarentegen raakvlakken met de externe oriëntaties – EOVS – in het selecteren van mogelijkheden vanuit affordable loss en experimenteren en – EOSZ – in het aangaan van allianties – Het middels co-creatie evolutionaire stappen zetten –. De Rabobank is de laatste jaren steeds meer vanuit de ratio en logica gaan werken. Wetgeving, processen en controles zijn in het bankenlandschap de boventoon gaan voeren in de dagelijkse praktijk. Vanuit de verschillende paradigma's wordt er anders naar de realiteit gekeken en een eigen werkelijkheid gevormd. Mogelijk is dit de oorzaak van het verschil hoe ondernemers en bankiers de vragenlijsten beantwoorden. Een nieuwe hypothese die uit bovenstaande redenering te extraheren is: intern ondernemend gedrag en gedrag van ondernemers kennen overeenkomsten maar verschillen in de basisuitgangspunten van elkaar. Mijn advies is om deze hypothese in een vervolgonderzoek te toetsen.

De vertaling van de vragen heeft goed onderbouwd plaatsgevonden, zoals weergegeven in de sectie methodologie 3.4 Het meten van concepten. Daarbij heeft enige aansluiting in de context plaatsgevonden, maar het zo dicht mogelijk bij de originele vragenlijst blijven had de voorkeur. Bij nader inzien is enige interpretatievrijheid aanwezig, omdat de vraagstellingen niet volledig aansluiten bij de werkzaamheden van de Accountmanager. Hierdoor is het mogelijk dat items responderen met hoe het systeem, de bank als geheel werkt en andere items van hetzelfde principe responderen met de opvatting van de Accountmanager. Ter illustratie een voorbeeld. Het ontwikkelen van producten behoort niet tot de taakomschrijving van een Accountmanager, maar vindt incidenteel wel plaats bij een lokale bank. Een antwoord op het item kan zijn dat de respondent zich wel of niet met het onderdeel bezigt, of dat de respondent verwacht hoe het bij Rabobank Nederland gebeurt, of een voorstelling zou maken wanneer de respondent zich wel bezig zou houden met de ontwikkeling van producten. Tevens zijn de vragen die over *effectuation* gaan meer algemeen van aard dan de vragen over *causation*, die zijn meer concreet en toepasbaar in de dagelijkse praktijk. Als learning voor vervolgonderzoek adviseer ik om een nieuwe vragenlijst te ontwerpen, die beter aansluit bij de context en deze vragenlijst vooraf in de populatie uit te zetten en te toetsen hoe de vragen geïnterpreteerd worden.

Naast het niet kunnen meten van *effectuation* is het ontbreken van significante resultaten tussen de constructen een in het oog springend resultaat. Mogelijk is de afhankelijke variabele RAROC hier van invloed op. Dat de RAROC meet wat het zou moeten meten staat buiten discussie, daarin wordt

aansluiting gehouden met de uitkomsten uit het literatuuronderzoek. Veronderstelling in de werking van het model is dat de Accountmanager de gevolgen van zijn handelen afweegt in relatie tot de RAROC en dat de Accountmanager invloed heeft op de RAROC. Ondanks dat er binnen de lokale banken actief aangestuurd wordt op RAROC, hoeft deze aanname niet te kloppen. Wanneer het handelen van een Accountmanager op een ander resultante is gericht in plaats van direct op de RAROC, heeft dit direct invloed op de sterkte – correlatie – van de relatie van elk construct naar de RAROC. In de resultaten blijken matige correlaties van elk construct met de RAROC. Een andere belangrijke measure is de NPS, Net promoter score om klanttevredenheid te meten. Deze measure kan mogelijk gerealiseerd zijn door toe te geven op het behalen van rendement - RAROC.

Als laatste mogelijkheid voor het ontbreken van significante resultaten is de vragenlijst van de variabele *multiplier*. Deze vragenlijst is niet in eerder onderzoek gevalideerd. Het construct is formatief van aard, waarbij elk principe door 'slechts' 2 items wordt gemeten. Multiplier is relatief een jong begrip (Perry e.a., 2012), waardoor nog weinig onderzoek naar dit begrip is gedaan en derhalve nog geen valide measures ontwikkeld zijn. Om het construct *multiplier* middels een gevalideerde vragenlijst en betrouwbare items te kunnen meten dient meer onderzoek naar deze maatstaven gedaan te worden.

### 5.1. Vervolgonderzoek

Mijn aanbeveling voor mogelijk vervolgonderzoek is om voor de context zoals in onderhavig onderzoek een nieuwe vragenlijst te ontwikkelen, die meer aansluiting vindt met de dagelijkse praktijk waarin de respondent actief is. Tevens dient deze vragenlijst vooraf in de populatie uitgezet te worden om te toetsen hoe de vragen geïnterpreteerd worden. Was deze constatering niet vooruitlopend op onderhavig onderzoek te maken? Tot op heden is nog niet veel onderzoek gedaan naar *effectuation*, met name omdat het complexe gedragsmaterie betreft. Hierdoor zijn onvoldoende gevalideerde maatstaven ontwikkeld (Perry e.a., 2012). In het literatuuronderzoek is aangegeven dat persoonlijke kenmerken in combinatie met organisatorische factoren van invloed zijn op ondernemend gedrag in een corporate omgeving (da Costa & Brettel, 2011). In dat onderzoek benoemt Frese (2009) drie persoonlijke karakteristieken, pro-activiteit, doorzettingsvermogen en self-efficacy. Zoals eerder vermeld geeft Sarasvathy weer dat de enige psychologische karakteristiek die invloed heeft op *effectuation* self-efficacy is. Vanuit deze inzichten en de uitkomsten van onderhavig onderzoek wordt een nieuwe hypothese voorgedragen voor vervolgonderzoek: *“intern ondernemend gedrag en gedrag van ondernemers kennen overeenkomsten maar verschillen in de basisuitgangspunten van elkaar.”*

Tevens dient er aanvullend onderzoek gedaan te worden naar het construct *multiplier* en hoe dit construct te voorzien van een gevalideerde en betrouwbare maatstaf.

In de additionele analyse komt naar voren dat variabele *debataanjager* een negatieve relatie heeft met de RAROC en een positieve relatie op *causation*, al is deze laatste marginaal significant en met een beperkte verklaringsgraad. Deze uitkomst sluit niet aan op de theorie, waarbij gesteld is dat de *multiplier* een positieve relatie heeft met de RAROC en geen effect op *causation*. Oorzaak kan zijn dat de *beslisser* – als tegenhanger van de *debataanjager* – op korte termijn een positieve invloed heeft op de financiële performance. Uit de dataset blijkt echter geen significante invloed van het aantal jaren aangestuurd door de manager. Accountmanagers die de discipline *talentmagneet* ervaren, hebben een positief en significant verband met *experimenteren* waarbij vrouwelijke en hoger opgeleide Accountmanagers een hoger voorspelde waarde op experimenteren hebben. Daarentegen hebben de disciplines de *bevrijder* en de *uitdager* een negatief significant verband met het principe *affordable loss*. Zoals aangegeven is het niet mogelijk conclusies te verbinden aan het construct *effectuation*. Dat onderdelen wel significante



resultaten geven geeft blijk dat relaties tussen de constructen aanwezig zijn. Derhalve stel ik voor om de constructen aan een vervolgonderzoek te onderwerpen.

Ondanks onderhavig onderzoek niet de veronderstelde theoretische relaties empirisch aantonen pleit ik voor verder onderzoek van de constructen. Het fenomeen *multiplier* heeft een zodanige impact op de capaciteit van kenniswerkers, dat deze manier van leidinggeven noodzakelijk is om op de lange termijn te kunnen overleven in de steeds dynamischer wordende omgeving. Deze dynamischere en turbulentere omgeving creëert de noodzaak om de toekomst beter te kunnen controleren in plaats van voorspellen. De besluitvormingslogica van *effectuation* zal daarom in mijn visie een steeds urgentere positie innemen. Bij veel bedrijven in de Westerse samenleving zijn de interne oriëntaties dominant, waardoor er de uitdaging ligt om middels co-creatie evolutionaire stappen te zetten. Managers zullen zich bewust moeten zijn dat in elke oriëntatie krachten en valkuilen aanwezig zijn om als *multiplier* of *diminisher* te acteren. Daarom is een balans tussen deze oriëntaties nodig. Multipliers weten uit elke oriëntatie de krachten te gebruiken en niet in de valkuilen te stappen. Daarom is verder onderzoek noodzakelijk. Belangrijk in vervolgonderzoek is om de benoemde learnings van onderhavig onderzoek mee te nemen. Maak voor de besluitvormingslogica een nieuwe vragenlijst met items die aansluiting vinden in de context. Toets deze vragenlijst vooraf in de populatie om te bepalen hoe de vragen geïnterpreteerd worden. Een andere learning is het gebruik van de RAROC als financiële performance. Onderzocht moet worden of het handelen van de Accountmanager primair gericht is op het verbeteren van RAROC, wanneer dit niet plaatsvindt is het gebruik van een andere measure wellicht passender.

In dit hoofdstuk zijn de resultaten besproken en bediscussieerd. In het volgende hoofdstuk volgt de beantwoording van de probleemstelling en implicaties van onderhavig onderzoek wat resulteert in een conclusie.

## 6. CONCLUSIE

In de voorgaande hoofdstukken zijn de deelvragen beantwoord. In hoofdstuk twee zijn de constructen uiteengezet en de vermeende relaties tussen de constructen besproken. Wat de besluitvormingslogica *effectuation* en *causation* inhouden (2.2), de leiderschapstype *multiplier* en *diminisher* (2.3) en wat financial performance is en hoe deze te meten is op medewerkersniveau in een corporate omgeving (2.4). In hoofdstuk 4 - resultaten en analyse – zijn middels het niet kunnen aannemen van de hypothesen de deelvragen beantwoord die gaan over de relaties tussen de diverse constructen. Omdat de hypothesen geen ondersteuning vinden op basis van de resultaten, is geen relatie aan te tonen. Zoals in de discussie – hoofdstuk 5 – uiteengezet ligt de oorzaak in een viertal aspecten – de afwijkende context, een niet volledig passende vragenlijst voor *effectuation*, de afhankelijke variabele RAROC en geen gevalideerde vragenlijst voor het construct *multiplier* –.

Daarmee komen we tot een beantwoording van de probleemstelling: *Welke relatie heeft de leiderschapstijl multiplier met de financiële performance van Accountmanagers binnen lokale Rabobanken en kan deze relatie verklaard worden middels de gehanteerde besluitvormingslogica van de Accountmanagers?*

Doordat in onderhavig onderzoek geen significante relaties zijn aangetoond tussen de constructen, luidt het antwoord dat in de context van onderhavig onderzoek geen empirisch aantoonbare relaties aanwezig zijn tussen de leiderschapstijl *multiplier* en de financiële performance van kenniswerkers en derhalve kan de gehanteerde besluitvormingslogica niet verklarend optreden. Ondanks het ontbreken van significante relaties tussen de constructen zijn er wel inzichten uit het onderzoek te extraheren. In de discussie zijn reeds learnings van onderhavig onderzoek benoemd. Onderstaand zijn implicaties van deze learnings opgenomen.

### 6.1.Theoretische implicaties

De belangrijkste theoretische implicatie is dat de vragenlijst van Chandler (2011) niet geschikt is om in elke context te gebruiken. In diverse onderzoeken blijkt deze vragenlijst valide en betrouwbaar te zijn, maar in de context van onderhavig onderzoek is gebleken de uitkomsten niet valide en betrouwbaar zijn. Learning uit deze situatie is om goed te toetsen welke impact de context heeft op de validiteit van een vragenlijst. Zo nodig dient contextafhankelijk een vragenlijst ontwikkeld te worden, die aansluiting vindt met de dagelijkse praktijk waarin de respondenten actief zijn. Dit toetsen is mogelijk door de vragenlijst vooraf in de populatie uit te zetten en toetsen hoe de vragen geïnterpreteerd worden, alvorens het onderzoek groter uit te voeren. Een andere learning is het gebruik van de RAROC als financiële performance. Onderzocht moet worden of het handelen van de Accountmanager primair gericht is op het verbeteren van RAROC, wanneer dit niet plaatsvindt is het gebruik van een andere measure wellicht passender.

### 6.2.Management implicaties

De belangrijkste lering uit onderhavig onderzoek is de noodzaak van de ontwikkeling van de *multiplier*, omdat de multiplier een enorme impact heeft op de capaciteit van de kenniswerker. De uitingen van een *multiplier* zijn te herleiden naar vier oriëntaties. Deze oriëntaties moeten in balans zijn en herkend worden om stappen te kunnen zetten in de ontwikkeling. Om als onderneming in te kunnen blijven spelen op de veranderende en turbulenter wordende omgeving is co-creatie middels evolutionaire stappen vanuit de externe oriëntaties noodzakelijk. Deze co-creatie middels evolutionaire stappen is praktisch toepasbaar door de principes van effectuation toe te passen.

# 7. BIJLAGE

## 7.1.Bijlage A Causation en Effectuation vragen

Inclusief factor loadings en beschrijvende statistieken vanuit het onderzoek van Chandler et al. (2011)

Results from Study Two – causation and effectuation items and loadings.

Items	Construct	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
We analyzed long run opportunities and selected what we thought would provide the best returns	Causation	.62				
We developed a strategy to best take advantage of resources and capabilities		.55				
We designed and planned business strategies		.74				
We organized and implemented control processes to make sure we met objectives		.62				
We researched and selected target markets and did meaningful competitive analysis		.76				
We had a clear and consistent vision for where we wanted to end up		.51				
We designed and planned production and marketing efforts		.74				
We experimented with different products and/or business models.	Experimentation	.63				
The product/service that we now provide is essentially the same as originally conceptualized.		.85 <sup>a</sup>				
The product/service that we now provide is substantially different than we first imagined.		.82				
We tried a number of different approaches until we found a business model that worked.		.75				
We were careful not to commit more resources than we could afford to lose.	Affordable loss		.88			
We were careful not to risk more money than we were willing to lose with our initial idea.			.87			
We were careful not to risk so much money that the company would be in real trouble financially if things didn't work out.			.57			
We allowed the business to evolve as opportunities emerged.	Flexibility			.75		
We adapted what we were doing to the resources we had.				.70		
We were flexible and took advantage of opportunities as they arose.				.71		
We avoided courses of action that restricted our flexibility and adaptability.				.62		
We used a substantial number of agreements with customers, suppliers and other organizations and people to reduce the amount of uncertainty.	Pre-commitments				.69	
We used pre-commitments from customers and suppliers as often as possible.					.83	

<sup>a</sup> Reverse coded.

Means, standard deviations, reliabilities, and correlations – Study Two.

Variable	Mean	SD	α	1	2	3	4	5
1.Causation	3.32	.85	.78					
2.Flexibility	3.98	.64	.70	.214 <sup>*</sup>				
3.Experimentation	2.55	.94	.78	.063	.126			
4.Affordable loss	3.48	1.11	.85	.203 <sup>*</sup>	.306 <sup>*</sup>	-.065		
5.Pre-commitments	3.04	.88	.62	.387 <sup>*</sup>	.111	-.030	.029	
6.Uncertainty	2.84	.69	.66	-.245 <sup>*</sup>	.042	.305 <sup>*</sup>	-.092	-.188 <sup>*</sup>

N = 196.  
<sup>\*</sup> p < .01.

Bron: Chandler et al., 2011

## 7.2.Bijlage B Multiplier vragen

---

### Multiplier vs Diminisher

1. You see your role as protecting your employees from distraction and negative influences and people in the broader organization. You act as a buffer and focus on removing obstacles and barriers for them.
  2. You are respectful of organization boundaries and hierarchy. When you need to staff a project, you generally turn to the people who work directly for you or the people with the most seniority.
  3. You've got the gift of gab – You're passionate and articulate and can consume a lot of space in a meeting.
  4. You feel like people are at their best when they are on edge, a bit agitated in fact. You believe pressure creates performance and the more pressure you put on someone the more likely they are to work hard, concentrate, and perform at their best.
  5. You are a big thinker and lay out a compelling vision of the future that you evangelize to those around you.
  6. Your mind races with ideas and is a fountain of innovation. You come up with ideas for new strategies or products and are continually spouting new ideas for your team to toss around and play with.
  7. You know that people feel included when they can offer their opinion and have their voice heard. So, you make a point of asking people for their ideas, but you typically have already made up your mind or invite this inclusion when the stakes are small. On the decisions that matter most, you tend to make the decisions yourself or with a small inner circle of trusted advisors.
  8. You react quickly when problems or opportunities surface by making rapid decisions that keep the organization moving ahead.
  9. When you see people failing, you jump in to rescue them or the project in order to help them avert failure and get on the path of success.
  10. As the leader, you set the pace and the standard for delivering high-quality work. You make a point of working hard and delivering top notch results, so others can learn from your example.
- 

Bron: [www.multipliersbooks.com](http://www.multipliersbooks.com)

### 7.3. Bijlage C Begeleidend schrijven survey

## Rabobank - De ondernemende Accountmanager

Beste Collega,

Goed dat je deze mail nog niet hebt verwijderd! Deelname aan deze survey kost je namelijk vrijwel geen tijd en tegelijkertijd maak je, als dank voor jouw hulp, kans op leuke prijzen. Onder de respondenten worden diverse tegoedbonnen verloot. Je maakt daarop kans mits je binnen 14 dagen reageert.

In het kader van onze studie Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam doen wij onderzoek naar de rol die multipliers en jouw mindset hebben op ondernemend gedrag onder de Accountmanagers Groot Zakelijk van de lokale banken. Met de resultaten verwachten wij inzage te krijgen in welk type ondernemend gedrag het meest geschikt is voor de functie van Accountmanager GZ.

De survey wordt anoniem verwerkt en bestaat uit gesloten vragen. De invultijd wordt geschat op maximaal 10 minuutjes.

Wij waarderen het zeer wanneer je de moeite neemt om de survey in te vullen! Vergeet niet aan het einde een e-mailadres op te geven waarop wij jou kunnen laten weten dat je in de prijzen bent gevallen!

Alvast bedankt voor je collegialiteit!

Bas van Bergeijk & Willem de Jong

*N.B. Wil je een samenvatting van de onderzoeksresultaten ontvangen? Geef dit dan aan het einde van de survey in het opmerkingenveld aan.*

[Survey starten](#)

Stuur dit e-mailbericht niet door aangezien deze enquêtetekoppeling uniek is voor u.  
[Afmelden](#) mailinglijst

#### 7.4. Bijlage D Survey



##### Bijlage: Prijzen als dank voor jouw hulp

De eerste vragen gaan over de wijze waarop besluitvorming plaats vindt bij de werkzaamheden in jouw portefeuille en/of afdeling. Geef aan in hoeverre jij het eens bent met de stellingen. Bedenk dat niets goed of fout is; het gaat er om dat jij je er in kunt vinden.

- \* 1. Ik analyseer en selecteer lange termijn mogelijkheden en kansen, op basis van de hoogst verwachte opbrengst.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 2. Ik plan zodanig dat de capaciteit (mens en middelen) optimaal en efficiënt wordt benut.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 3. Ik werk aan de hand van een strategisch afdelingsplan.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 4. Ik richt controleprocessen in om tussentijds de voortgang van de gestelde doelen te meten.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 5. Ik voer marktonderzoek en concurrentieanalyses uit.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 6. Ik heb een helder en duidelijk doel voor ogen.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 7. Ik plan en ontwerp productie en marketing initiatieven/werkzaamheden.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 8. Ik experimenteer met verschillende producten en/of verdienmodellen.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 9. Het huidige service- en productaanbod is in essentie hetzelfde als het oorspronkelijke ontwerp dat in de markt werd gezet.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 10. Het huidige service- en productaanbod is substantieel anders in de markt gezet dan ik bedacht had.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 11. Ik probeer diverse benaderingen tot ik de beste aanpak heb gevonden.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 12. Ik ben voorzichtig om niet méér middelen in te zetten, dan ik me kan veroorloven te verliezen, ondanks dat met een hogere inzet mogelijk een beter resultaat behaald wordt.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 13. Ik waak voor het overschrijden van budgetten, ondanks dat met het overschrijden mogelijk een beter resultaat behaald wordt.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 14. Ik zet niet zodanig veel kapitaal in dat – wanneer plannen niet uitwerken als gedacht – de continuïteit van de organisatie in het geding komt. Ondanks dat met een hogere inzet van kapitaal mogelijk een beter resultaat behaald wordt.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 15. De commercie kan zich ontwikkelen afhankelijk van de kansen in de markt.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 16. Mijn activiteiten pas ik aan op de beschikbare middelen.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 17. Ik ben flexibel en benut kansen als die zich voordoen, ook al wijken die van het plan af.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 18. Ik vermijd activiteiten die mijn flexibiliteit beperken.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 19. Om risico's te verkleinen leg ik zoveel mogelijk afspraken met klanten, leveranciers en overige partnersvast.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 20. Ik vraag klanten en leveranciers – zo vaak als mogelijk – vooraf om commitment.

volledig mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	volledig mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





**Rabobank**

## De ondernemende Accountmanager

De volgende 10 vragen gaan over jouw manager en hoe hij of zij zich manifesteert. Waar in de vragen 'hij' staat mag je dus vanzelfsprekend ook 'zij' lezen. Ook hier geldt dat niets goed of fout is. De antwoorden geven geen waardeoordeel over de managementkwaliteiten. Geen enkele manager krijgt overigens inzage in jouw antwoorden.

- \* 21. Jouw manager ziet het als zijn rol om zijn medewerkers te beschermen van afleiding, negatieve mensen en invloeden binnen zijn organisatie. Jouw manager fungeert als een buffer en focust zich op het oplossen van problemen en verwijderen van obstakels voor zijn mensen.

absoluut niet	nauwelijks	in enige mate	in sterke mate	in zeer sterke mate
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 22. Jouw manager respecteert organisatorische grenzen en hiërarchie. Wanneer jouw manager de personele invulling van een project moet regelen, betreft hij in het algemeen mensen uit zijn eigen team of de mensen met de meeste senioriteit.

absoluut niet	nauwelijks	in enige mate	in sterke mate	in zeer sterke mate
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 23. Jouw manager is gepassioneerd en heeft altijd iets toe te voegen. Hij leidt de vergaderingen en is veel aan het woord.

absoluut niet	nauwelijks	in enige mate	in sterke mate	in zeer sterke mate
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 24. Jouw manager vindt dat mensen op hun best zijn, wanneer er sprake is van een stevige werkdruk en een goedgevulde agenda. Hij is er van overtuigd dat een stevige werkdruk leidt tot betere prestaties en de kans vergroot op een gezonde werkhouding.

absoluut niet	nauwelijks	in enige mate	in sterke mate	in zeer sterke mate
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 25. Jouw manager is een grote denker en vormt zich een dwingende visie t.a.v. de toekomst die hij uitdraagt aan de mensen om hem heen.

absoluut niet	nauwelijks	in enige mate	in sterke mate	in zeer sterke mate
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 26. Het hoofd van jouw manager zit vol ideeën en is een bron van innovatie. Hij heeft nieuwe ideeën voor strategieën of producten en deelt deze nieuwe ideeën zoveel mogelijk met zijn mensen in de hoop mensen te triggeren om ook met ideeën te komen.

absoluut niet	nauwelijks	in enige mate	in sterke mate	in zeer sterke mate
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 27. Jouw manager weet dat mensen zich betrokken voelen als ze hun mening kunnen geven en hun stem gehoord wordt. Hij maakt er dus werk van om mensen naar hun ideeën te vragen, waarbij hij meestal zijn mening al heeft gevormd, of hij betreft enkel mensen bij minder belangrijke onderwerpen. Bij belangrijke onderwerpen beslist hij zelf of met een kleine kring van vertrouwde adviseurs.

absoluut niet	nauwelijks	in enige mate	in sterke mate	in zeer sterke mate
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 28. Jouw manager reageert snel door vlot te beslissen en draagt suggesties aan als zich kansen of problemen voordoen zodat het team verder kan.

absoluut niet	nauwelijks	in enige mate	in sterke mate	in zeer sterke mate
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 29. Wanneer jouw manager ziet dat zijn mensen in de problemen raken of een deadline niet halen, springt hij bij om het probleem te verhelpen. Zo voorkomt hij dat mensen falen en helpt hij ze op weg om hun successen te behalen.

absoluut niet	nauwelijks	in enige mate	in sterke mate	in zeer sterke mate
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 30. Als leider bepaalt jouw manager het tempo en de kwaliteitsnorm voor hoogwaardig werk. Hij werkt hard en levert magnifieke resultaten zodat anderen kunnen leren van zijn voorbeeld.

absoluut niet	nauwelijks	in enige mate	in sterke mate	in zeer sterke mate
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Rabobank**

De ondernemende Accountmanager

**Afronding**

We zijn bijna door de vragen heen! Nog een paar korte vragen ter afsluiting. Vergeet niet aan te geven of je in aanmerking wilt komen voor een bedankje voor jouw hulp.

\* 44. Geslacht

☐ Man

☐ Vrouw

\* 45. Wat is je leeftijd?

\* 46. Hoeveel jaren ben je accountmanager van je huidige portefeuille? (noteer bijvoorbeeld 2.5)

\* 47. Hoeveel jaren word je aangestuurd door je huidige manager? (noteer bijvoorbeeld 2.5)

\* 48. Hoogst genoten opleidingsniveau

☐ Geen

☐ LBO

☐ MBO

☐ HBO

☐ WO

Om je te bedanken voor het invullen van deze survey, worden onder de respondenten tegoedbonnen verloot. Wil je daarvoor in aanmerking komen kruis dan de gewenste optie aan en laat een e-mailadres achter waarop we je kunnen bereiken. Je maakt alleen kans als je reageert binnen 14 dagen.

\* 49. Maak een keuze:

- ☐ Ja, ik kom graag in aanmerking! Nee, ik heb geen belangstelling.
- ☐ Nee, ik heb geen belangstelling.

50. Vul hier het e-mailadres in waarop we je kunnen laten weten dat je gewonnen hebt:

Heb je een vraag of opmerkingen? Vermeld deze onderstaand, indien gevraagd nemen we contact met je op. Vermeld daarbij naam en telefoonnummer of e-mailadres.

**Wij danken je hartelijk voor jouw deelname!**

Houd je mailbox in de gaten. Uiterlijk 15 september krijgen de prijswinnaars persoonlijk bericht. Klik op gereed om de enquête af te sluiten.

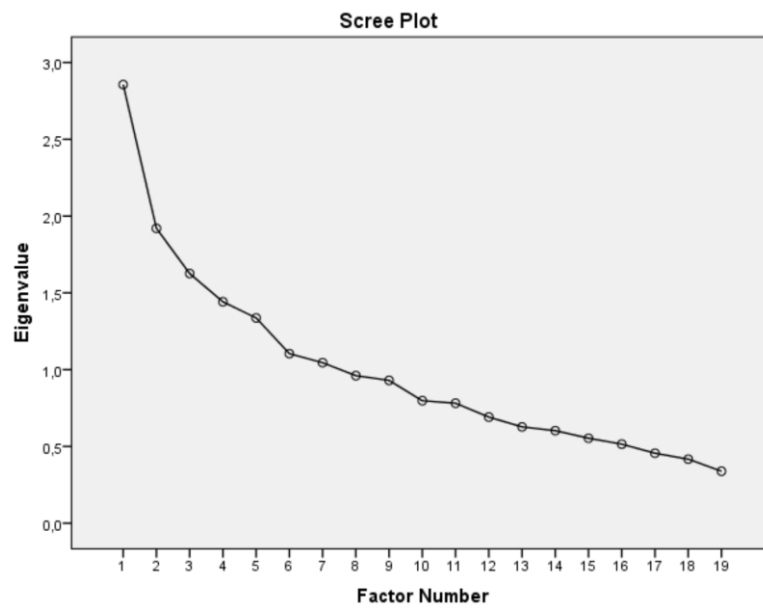
## 7.5. Bijlage E Tabellen en figuren SPSS

Tabel 1

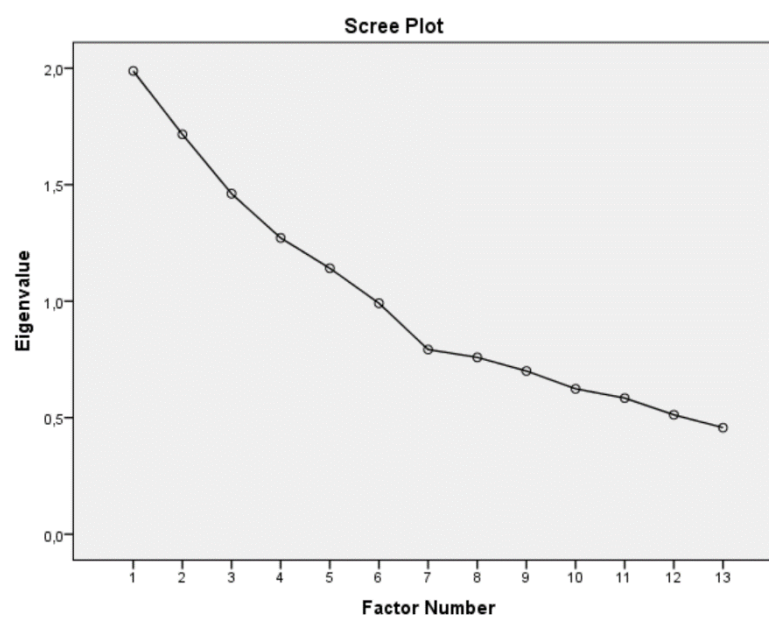
<i>Correlatie effectuation</i>												
N = 128	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	3a	3b	3c	4a	4b
1a. Experimenteer met producten en verdienmodellen	-											
1b. Experiment ontwerp is anders	.079	-										
1c. Experiment idee is anders	.063	.458	-									
1d. Experiment probeer beste aanpak	.380	.078	-.048	-								
2a. Affordable loss meer inzet dan veroorloven te verliezen	-.106	.000	.004	-.075	-							
2b. Affordable loss overschrijden van budgetten	-.010	-.044	-.153	-.017	.355	-						
2c. Affordable loss continuïteit organisatie	.076	.007	-.093	-.103	.235	.176	-					
3a. Flexibiliteit ontwikkeling afhankelijk van de kans in de markt	-.046	.052	.000	.002	-.029	-.151	-.071	-				
3b. Flexibiliteit aanpassen aan beschikbare middelen	-.073	-.090	-.162	.025	.204	.272	.080	.107	-			
3c. Flexibiliteit benutten van kansen	.103	.023	.084	.021	-.023	-.080	.143	.182	.056	-		
3d. Flexibiliteit vermijden van activiteiten	.182	-.108	-.107	.208	.032	-.052	.023	.116	.053	.200	-	
4a. Pre-commitments risico's verkleinen	-.123	.035	-.145	.022	.028	.116	-.042	.189	.093	.045	-.049	-
4b. Pre-commitments vooraf commitment	.254	.080	.084	.248	-.105	-.112	-.069	.077	-.091	.134	.129	.075

Figuur 1

Scree plot and elbow criterion items causation en effectuation



Scree plot and elbow criterion effectuation



Tabel 2                      Regressie analyse pad A<sub>2</sub>  
*Resultaten Hiërarchische regressie analyse*

N = 128		Causation	
	Model I		Model II
Geslacht (vrouw)	- 0.085 (0.208)	-	0.083 (0.208)
Opleidingsniveau	0.151 (0.102)		0.157 (0.102)
Aantal jaar werkzaam	0.000 (0.009)	-	0.001 (0.009)
Leeftijd	0.005 (0.007)		0.005 (0.007)
Multiplier		-	0.010 (0.015)
Constant	3.285*** (0.306)		3.572*** (0.517)
R <sup>2</sup>	.024		.028
Adjusted R <sup>2</sup>	- .007	-	.012
F	.772		.475
Sig F-change	.546		.492

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1  
(standaardfouten)

Tabel 3                      Regressie analyse pad A<sub>2</sub>

*Resultaten Hiërarchische regressie analyse disciplines multiplier*

N = 128		Causation	
	Model I		Model II
Geslacht (vrouw)	- 0.085 (0.208)	-	0.194 (0.211)
Opleidingsniveau	0.151 (0.102)		0.133 (0.104)
Aantal jaar werkzaam	0.000 (0.009)	-	0.000 (0.009)
Leeftijd	0.005 (0.007)		0.003 (0.007)
Talentmagneet		-	0.041 (0.043)
Uitdagings		-	0.038 (0.038)
Bevrijder		-	0.049 (0.054)
Debataanjager			0.085* (0.044)
Investeerder		-	0.030 (0.038)
Constant	3.285*** (0.306)		3.358*** (0.609)
R <sup>2</sup>	.024		.077
Adjusted R <sup>2</sup>	- .007		.006
F	.772		.546
Sig F-change	.546		.254

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1  
(standaardfouten)

Tabel 4 Regressie Analyse pad 2

Resultaten Hiërarchische regressie analyse disciplines multiplier

N = 128		Performance RAROC	
	Model I	Model II	Model III
Geslacht (vrouw)	- 0.645 (1.293)	- 0.145 (1.330)	- 0.059 (1.337)
Opleidingsniveau	- 0.808 (0.634)	- 0.587 (0.651)	- 0.646 (0.657)
Aantal jaar werkzaam	0.0928 (0.0563)	0.088 (0.044)	0.088 (0.057)
Leeftijd	- 0.0251 (0.0429)	- 0.020 (0.0430)	- 0.022 (0.044)
Talentmagneet		0.124 (0.270)	0.142 (0.271)
Uitdaggers		0.027 (0.240)	0.044 (0.242)
Bevrijder		- 0.103 (0.340)	- 0.081 (0.342)
Debataanjager		- 0.547* (0.278)	- 0.585** (0.283)
Investeerder		- 0.229 (0.241)	- 0.242 (0.242)
Causation			0.443 (0.580)
Constant	8.461*** (1.907)	12.767*** (3.831)	11.280*** (4.304)
R <sup>2</sup>	.044	.078	.083
Adjusted R <sup>2</sup>	.013	.008	.004
F	1.426	0.869	0.583
Sig F-change	.229	.504	.447

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1  
(standaardfouten)



Tabel 5 Regressie analyse pad A<sub>1</sub> Experimenteren

*Resultaten Hiërarchische regressie analyse disciplines multiplier*

N = 128		Experimenteren	
	Model I		Model II
Geslacht (vrouw)	1.284** (0.613)		1.261** (0.622)
Opleidingsniveau	0.717** (0.301)		0.796*** (0.304)
Aantal jaar werkzaam	0.014 (0.027)		0.013 (0.027)
Leeftijd	0.012 (0.020)		0.010 (0.020)
Talentmagneet			0.252** (0.126)
Uitdaggers		-	0.224 (0.159)
Bevrijder		-	0.097 (0.112)
Debataanjager			0.085 (0.130)
Investeerder		-	0.169 (0.112)
Constant	4.393*** (0.904)		5,394*** (1.791)
R <sup>2</sup>	.068		.125
Adjusted R <sup>2</sup>	.038		.058
F	2.243		1.528
Sig F-change	.068		.186

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1  
(standaardfouten)

Tabel 6 Regressie analyse pad A<sub>1</sub> Affordable Loss

Resultaten Hiërarchische regressie analyse disciplines multiplier

N = 128		Affordable loss	
	Model I		Model II
Geslacht (vrouw)	0.145 (0.669)		0.139 (0.680)
Opleidingsniveau	- 0.192 (0.328)	-	0.075 (0.333)
Aantal jaar werkzaam	0.024 (0.029)		0.021 (0.029)
Leeftijd	- 0.003 (0.022)	-	0.009 (0.022)
Talentmagneet		-	0.010 (0.138)
Uitdaggers		-	0.341* (0.174)
Bevrijder		-	0.206* (0.123)
Debataanjager		-	0.164 (0.142)
Investeerder			0.052 (0.123)
Constant	5.598*** (0.987)		9.805*** (1.958)
R <sup>2</sup>	.012		.070
Adjusted R <sup>2</sup>	- .020	-	.001
F	.371		1.467
Sig F-change	.829		.206

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1  
(standaardfouten)

Tabel 7 Regressie analyse pad 1

*Resultaten Hiërarchische regressie analyse disciplines multiplier en experimenteren & Affordable loss*

N = 128		Performance RAROC	
	Model I	Model II	Model III
Geslacht (vrouw)	- 0.645 (1.293)	- 0.145 (1.330)	0.109 (1.359)
Opleidingsniveau	- 0.808 (0.634)	- 0.587 (0.651)	- 0.425 (0.672)
Aantal jaar werkzaam	0.0928 (0.0563)	0.088 (0.044)	0.091 (0.058)
Leeftijd	- 0.0251 (0.0429)	- 0.020 (0.0430)	- 0.018 (0.044)
Talentmagneet		0.124 (0.270)	0.175 (0.275)
Uitdagers		0.027 (0.240)	- 0.143 (0.351)
Bevrijder		- 0.103 (0.340)	0.010 (0.245)
Debataanjager		- 0.547* (0.278)	- 0.528* (0.281)
Investeerder		- 0.229 (0.241)	- 0.264 (0.244)
Experimenteren			- 0.203 (0.198)
Affordable Loss			0.015 (0.181)
Constant	8.461*** (1.907)	12.767*** (3.831)	13.713*** (4.403)
R <sup>2</sup>	.044	.078	.087
Adjusted R <sup>2</sup>	.013	.008	.000
F	1.426	0.869	0.537
Sig F-change	.229	.504	.586

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1  
(standaardfouten)

## 8. Literatuurlijst

- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Armstrong, P. (2002). The costs of activity-based management. *Accounting Organizations and Society*, 27(1–2), 99–120.
- Arnold, T. J., Landry, T. D., & Reynolds, J. K. (2007). Retail Online Assurances: Typology Development and Empirical Analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(4), 299–313.
- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!* Noordhoff Uitgevers BV.
- Bacidore, J. M., Boquist, J. A., Milbourn, T. T., & Thakor, A. V. (1997). The Search for the Best Financial Performance Measure. *Financial Analysts Journal*, 53(3), 11–20.
- Baer, T., Mehta, A., & Samandari, H. (2011). *The use of economic capital in performance management for banks: A perspective* (Mckinsey Working Papers on Risk). Mckinsey.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, 51(6), 1173–1182.
- Bartlett, M. S. (1950). Tests of Significance in Factor Analysis. *British Journal of Statistical Psychology*, 3(2), 77–85.
- Blekman, T. (2015). *Corporate Effectuation* (5e druk). Amsterdam: Academic Service.
- Blekman, T. (2016). *Ondernemer in 100 dagen*. Amsterdam: Futuro Uitgevers.
- Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A., & Küpper, D. (2012). Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 167–184.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Caplan, B. (1999). The Austrian Search for Realistic Foundations. *Southern Economic Journal*, 65(4), 823–838.
- Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis. *Management Science*, 36(10), 1143–1159.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., & Mumford, T. V. (2007). Causation and effectuation: Measurement development and validation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27(13).
- Covey, S. (2016). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (80ste dr.). Amsterdam: Business Contact.
- da Costa, A., & Brettel, M. (2011). Employee effectuation - What makes corporate employees act like entrepreneurs? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(17).
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287–309.

- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Routledge.
- Dweck, C. S. (2016). *Mindset, de weg naar een succesvol leven* (5e druk). B.V. Uitgeverij SWP Amsterdam.
- Erken, H. (2008). *Productivity, R&D and Entrepreneurship*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- FD. (2017a, april 29). Julius Caesar en keizer Augustus konden niet zonder “design thinking”. *fd.nl*. Geraadpleegd van <https://fd.nl/morgen/1195734/julius-caesar-en-keizer-augustus-konden-niet-zonder-design-thinking>
- FD. (2017b, mei 31). Twee bestuurders Rabobank vertrekken vroegtijdig. *fd.nl*. Geraadpleegd van <https://fd.nl/ondernemen/1204291/twee-bestuurders-rabobank-vertrekken>
- FD. (2017c, juni 27). “Zonder kennis van buiten redden we het niet meer”. *fd.nl*. Geraadpleegd van <https://fd.nl/ondernemen/1207537/zonder-kennis-van-buiten-redden-we-het-niet-meer>
- FD. (2017d, juli 10). Rabo: Nieuwe bankenregels zullen Nederlandse maatschappij geld kosten. *fd.nl*. Geraadpleegd van <https://fd.nl/ondernemen/1209419/rabo-nieuwe-bankenregels-zullen-nederlandse-maatschappij-geld-kosten>
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2de dr.). London: Sage Publications Ltd.
- Folpmers, M. (2006, augustus). Economic Capital: The missing Link. Kluwer Financieel Management.
- Frese, M. (2009). Towards a Psychology of Entrepreneurship — An Action Theory Perspective. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 5(6), 437–496.
- Ghosh, D., & Lusch, R. F. (2000). Outcome effect, controllability and performance evaluation of managers: some field evidence from multi-outlet businesses. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4), 411–425.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122–128.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*.
- Henri, J.-F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77–103.
- Hornsby, J. S., Holt, D. T., & Kuratko, D. F. (2008). The Dynamic Nature of Corporate Entrepreneurship: Assessing the Ceai. *Academy of Management Proceedings*, 2008(1), 1–6.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998a). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1–35.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998b). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research; Sarasota*, 10, 205–238.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121–146.
- Jong, J. P. J., & Wennekers, A. R. M. (2008). *Handboek effectief opleiden. In Intern ondernemerschap: Wat is het en hoe kan het gestimuleerd worden?* Reed Business.
- Kaiser, H. F. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401–415.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

- Karri, R., & Goel, S. (2008). Effectuation and Over-Trust: Response to Sarasvathy and Dew. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 739–748.
- Knight, J. (2015). The Most Common Mistake People Make In Calculating ROI. *Harvard Business Review*.
- McKeown, G., & Wiseman, L. (2010). Reframing Educational Leadership in the 21 st Century. *Leadership*.
- McKinsey & Company, Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2015). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, University Edition* (6e dr.). New Jersey: John Wiley and Sons.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
- Perry, J. T., Chandler, G. N., & Markova, G. (2012). Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 837–861.
- Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Pinchot, & Gifford. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Rochester, NY: Social Science Research Network.
- Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., Wiltbank, R., & Ohlsson, A.-V. (2010). *Effectual Entrepreneurship*. Taylor & Francis.
- Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 573–587.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2008). Effectuation and Over-Trust: Debating Goel and Karri. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 727–737.
- Sarasvathy, S. D., Simon, H. A., & Lave, L. (1998). Perceiving and managing business risks: differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 33(2), 207–225.
- Shin, S. J., Kim, T.-Y., Lee, J.-Y., & Bian, L. (2012). Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: A Cross-Level Interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197–212.
- Smolka, K. M., Verheul, I., Burmeister-Lamp, K., & Heugens, P. P. M. A. R. (2016). Get It Together! Synergistic Effects of Causal and Effectual Decision-Making Logics on Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- The Great Books Foundation. (2014). *Shared inquiry handbook for discussion leaders & participants*. Chicago: The Great Books Foundation.
- Van Dinten, W. (2006). *Met gevoel voor realiteit* (3e dr.). Wijk bij Duurstede: Stichting Sezen.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2010). *Het ontwerpen van een onderzoek* (5e dr.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Vogelaar, R. (2010). *The Superpromoter: The Power of Enthusiasm*. Springer.

- Vroom, V. H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28(4), 82–94.
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105–1128.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10), 981–998.
- Wiltbank, R., Read, S., Dew, N., & Sarasvathy, S. D. (2009). Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 116–133.
- Wiseman, L., Bradwejn, J., & Westbroek, E. M. (2014). A New Leadership Curriculum: The Multiplication of Intelligence. *Academic Medicine*, 89(3), 376–379.
- Wiseman, L., & McKeown, G. (2015). *Multipliers* (1e druk). Amsterdam: Academic Service.
- 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.