



Sociaal leiderschap

horeca domein

Onderzoeksresultaten

Een document door
Thilou Drubbel

Beste lezer,

De resultaten die in dit document besproken worden zijn onderdeel van het afstudeerportfolio dat geschreven is in opdracht van het lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen, onderdeel van Hogeschool Windesheim. Met het afstudeerportfolio sluit ik mijn HBO studie Bedrijfskunde aan Hogeschool Windesheim af. In de periode van 25 januari 2021 tot 4 juni 2021 heb ik onderzoek gedaan naar de elementen van leiderschap die belangrijk zijn voor het vinden en behouden van een balans tussen de sociale- en commerciële missie, bij sociale horecaondernemingen. Het onderzoek past binnen een breder onderzoek naar Toekomstbestendig Sociaal Ondernemen (zie ook het nieuwsbericht: Is jouw sociale onderneming klaar voor de toekomst? | so/creatie), wat wordt uitgevoerd door Hogeschool Windesheim, Hogeschool Utrecht en de Hogeschool van Amsterdam, in samenwerking met verschillende andere partners.

Om tot de resultaten te kunnen komen zijn er twee analyses uitgevoerd; een literatuur- en praktijk analyse. Voor de literatuur analyse is er enkel gebruik gemaakt van artikelen die in wetenschappelijke tijdschriften zijn geplaatst. De informatie vanuit de verschillende artikelen is gebundeld en er is gekeken naar overeenkomsten, verschillen of aanvullingen ten opzichte van elkaar. In de literatuur is eerst gezocht naar spanningen die sociale ondernemingen ervaren bij het nastreven van de sociale- en commerciële missie. Op basis van deze informatie en de voorstudie is er gericht gezocht naar elementen van leiderschap die worden toegepast binnen sociale ondernemingen. Gezien er onvoldoende relevante informatie in de wetenschappelijke literatuur is te vinden omtrent sociale horecaondernemingen, is de literatuur analyse gericht op sociale ondernemingen in het algemeen.

Vervolgens is de praktijk analyse uitgevoerd, welke enkel gericht was op sociale horecaondernemingen; vier leidinggevenden van verschillende sociale horecaondernemingen zijn bereid geweest mee te werken aan mijn onderzoek, waarvoor mijn dank groot is. Met iedere leidinggevende zijn twee interviews gehouden; het eerste interview was om kennis te maken met de geïnterviewde, de onderneming en welke spanningen zij ervaren in het nastreven van de dubbele missie. Op basis van het eerste interview en de spanningen en elementen van leiderschap die naar voren zijn gekomen in de literatuur analyse, is het tweede interview vormgegeven. Dit interview ging volledig over hoe er invulling wordt gegeven aan leiderschap bij de desbetreffende onderneming.

In dit document vindt u eerst een toelichting op begrippen, om vervolgens uitgebreid in te gaan op de elementen van leiderschap die belangrijk zijn voor het vinden en behouden van een balans tussen de sociale- en commerciële missie, bij sociale horecaondernemingen.

Ik kijk met groot enthousiasme terug op de afgelopen periode en wil u veel leesplezier wensen.

Thilou Drubbel

Inhoudsopgave

Blz. 03 - Definities

Blz. 04 - Resultaten

Blz. 04 - Het hebben van een ideologie

Blz. 04 - Leiderschapstijl richting de medewerkers

Blz. 05 - Peoples management

Blz. 07 - Uitdragen van cultuur

Blz. 08 - Vaardigheden als sociaal leidinggevende

Blz. 08 - Marktkansen zien en benutten

Blz. 09 - Communiceren en relaties opbouwen met belanghebbenden

Blz. 09 - Evalueren en monitoren van de onderneming

Blz. 10 - Samenwerken

Blz. 11 - (Zelf)kennis en reflectie



Definities

De sociale missie: hiermee streven sociale ondernemingen ernaar impact te maken, door aan de slag te gaan met maatschappelijke problemen. Denk aan het bieden van een werkplek aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Commerciële missie: Net als de doorsnee bedrijven hebben sociale horecaondernemingen financiële middelen nodig; dit doen zij, onder andere, door het verkopen van producten en/of diensten. Hoe de sociale horecaonderneming haar geld verdient vanuit de markt, staat omschreven in de commerciële missie.

Dienend leiderschap: Naast de focus op de ontwikkeling van medewerkers en het versterken van medewerkers door mentorschap, benadrukken dienende leiders ook het belang van het creëren van waarde buiten de organisatie door te werken in het belang van belanghebbenden buiten de organisatie (Greenleaf, 1977).

Ethisch leiderschap: Ethische leiders zijn per definitie liefdadig, mensgericht, samenwerkend, zorgzaam en bezorgd over het onderhouden van positieve relaties met anderen, dus hebben ze de voorkeur voor ondersteunende, samenhangende en sociale organisatieculturen (Pasricha, Singh en Verma, 2017).

Ondernemend leiderschap: Ondernemend leiderschap is gedefinieerd als een leiderschapsstijl waarin leiders hun medewerkers beïnvloeden en sturen om ondernemerskansen te identificeren en te verkennen (Renko, El Tarabishy, Carsurd en Brännback, 2015).

Clancultuur: De clancultuur hecht veel waarde aan intern onderhoud en flexibiliteit; het wordt gekenmerkt door vertrouwen, participatie, samenhang en samenwerking en bevordert de ontwikkeling van een vriendelijke werkplek (Cameron en Quinn, 2006).

Adhocratiecultuur: De adhocratiecultuur legt de nadruk op flexibiliteit en is extern georiënteerd; het wordt gekenmerkt door het nemen van risico's, creativiteit, innovatie en aanpassingsvermogen, en bevordert de ontwikkeling van een dynamische en ondernemende werkplek (Cameron en Quinn, 2006).



Uit het onderzoek is gebleken dat er tien elementen van leiderschap belangrijk zijn binnen een sociale horeca onderneming; wanneer één van deze elementen ontbreekt dreigt het in balans kunnen brengen en houden van de sociale- en commerciële missies in gevaar te komen. Welke tien elementen dit zijn, wordt in dit hoofdstuk besproken.

1

Het hebben van een ideologie

Alvorens een leidinggevende binnen het sociaal domein te worden is er in veel gevallen een moment waar je geconfronteerd wordt met maatschappelijke problematiek, hier passie voor ontwikkelt en vervolgens je daar ten volste voor inzet. Ook al weet je dat je als individuele leidinggevende/onderneming niet het gehele maatschappelijke probleem kunt oplossen. Het beste wat je kan leveren is een bijdrage aan het oplossen van een stuk van het probleem; bijvoorbeeld mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek/dagbesteding bieden. De bevoegenheid die je als leidinggevende bezit en uitstraalt, helpt zeker mee bij het enthousiasmeren van derde partijen om ook een bijdrage te leveren.

Ondanks dat de sociale- en commerciële missie niet zonder elkaar kunnen, dien je als leidinggevende in ieder besluit af te wegen of het een bijdrage levert aan het uiteindelijk doel; het oplossen van een (stukje) maatschappelijk probleem.

2

Leiderschapsstijl richting de medewerkers

Leiderschapsstijlen die bevorderend zijn binnen een sociale horecaonderneming, zijn dienend/ethisch en ondernemend. Beide leiderschapsstijlen dienen binnen een sociale horecaonderneming te worden toegepast om continuïteit te bewerkstelligen voor zowel de sociale- als de commerciële missie. Om richting te geven aan de sociale missie dient een leidinggevende een meer dienend/ethische stijl toe te passen; om richting te geven aan de commerciële missie dient een leidinggevende een meer ondernemende stijl toe te passen. Er is dan ook sprake van situationeel leiderschap; dit houdt in dat de leidinggevende zijn/haar leiderschapsstijl aanpast aan de benodigde stijl van leidinggeven. Verschillende redenen liggen hieraan ten grondslag, zoals bijvoorbeeld de levensfase waarin de onderneming zich bevindt of het type medewerkers aan wie leiding wordt gegeven.

De opstart en groeifase van een sociale horecaonderneming vraagt een visionaire leider die leidend is en creativiteit onder de medewerkers stimuleert voor het verwezenlijken van de ideeën waarmee de onderneming is gestart; hier past een ondernemende stijl beter. Wanneer de onderneming is gestabiliseerd en terechtkomt in de volwassenheidsfase, is er meer ruimte om aandacht te verlenen aan de individuele medewerker en te kijken naar eventuele ontwikkelmogelijkheden; hier past een dienend/ethische stijl beter.

Het ontwikkelen van de medewerkers, kan daarbij een positieve uitwerking hebben op de ontwikkeling van de onderneming en zo continuïteit waarborgen. Op het moment dat de onderneming in de herstel- of vervalfase terecht komt dient de ondernemende leiderschapsstijl weer uitgevoerd te worden, om nieuwe producten en/of diensten te ontwikkelen om zo weer terug te komen in de volwassenheidsfase.

Binnen een sociale horecaonderneming werken grofweg twee groepen medewerkers; vaste medewerkers en doelgroep-medewerkers (mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt). Bij de vaste medewerkers kunnen beide leiderschapsstijlen worden toegepast, bij de doelgroep-medewerkers is het echter afhankelijk van het (denk)niveau van het individu; een medewerker uit de doelgroep met bijvoorbeeld een lager (denk)niveau heeft met name een dienende leider nodig die tijd een aandacht steekt in het individu en waar nodig hulp aanbiedt.

3

People management

Zoals benoemd werken er twee groepen medewerkers binnen een sociale horecaonderneming; de doelgroep- en vaste medewerkers. Beide groepen hebben behoefte aan een ander soort begeleiding.

Doelgroep-medewerkers

De doelgroep-medewerkers; het is ten eerste van groot belang hen als leidinggevende serieus te nemen door ze onder andere horecataken te laten uitvoeren waar ze voor zijn aangenomen en plezier door beleven. Het is echter zaak de begeleiding af te stemmen op de arbeidsbeperking en het ontwikkelpotentieel van de individuele doelgroep-medewerker; het vereist maatwerk. Met iedere doelgroep-medewerker wordt in overleg een eigen zorgplan opgesteld waarin de doelen worden vermeld, waar gedurende een bepaalde periode aan gewerkt gaat worden. Dit plan moet regelmatig worden geëvalueerd, om te kijken hoever de doelgroep-medewerker staat in het behalen van de gestelde doelen en of er nieuwe doelen bepaald kunnen worden dan wel moeten worden bijgesteld.

Gezien de verschillende niveaus op het gebied van arbeidsbeperkingen, is het mede de taak van de leidinggevende om de groepsdynamiek en samenwerking te bevorderen om botsingen onderling te voorkomen. Ten eerste door, bij het aannemen van een nieuwe doelgroep-medewerker, te kijken of hij/zij past binnen het team. Ten tweede door twee of meer medewerkers uit de doelgroep aan elkaar te koppelen om samen een taak tot uitvoering te brengen en/of van elkaar te leren. Dit vraagt zorgvuldigheid: Er dient goed gekeken te worden of de doelgroep-medewerkers überhaupt met elkaar overweg kunnen en of zij elkaar kunnen helpen en/of stimuleren in het behalen van de gestelde doelen. Wanneer een doelgroep-medewerker niet binnen de onderneming past, of zich niet meer verder kan/wil ontwikkelen, moet er gekeken worden of er mogelijkheden zijn elders binnen of buiten de onderneming.

Het is van belang de doelgroep-medewerker continue te observeren op gedrag; wanneer er sprake is van negatieve gedragsverandering, dien je als leidinggevende te achterhalen waar dit door komt. Een factor die van grote invloed kan zijn op het gedrag van medewerkers uit de doelgroep, betreft zijn of haar omgeving. Omgeving kan bestaan uit ouder(s) en/of begeleider(s) van de wooninstelling van de doelgroep-medewerker. Als leidinggevende dien je dan ook te weten hoe de omgeving van de doelgroep-medewerker eruit ziet, om in te kunnen spelen op eventuele problemen die hierdoor ontstaan.

Het werkt motiverend voor de doelgroep-medewerkers om als leidinggevende hen uit te nodigen en/of te stimuleren om ideeën aan te dragen, hoewel deze niet altijd in praktijk uitvoerbaar blijken te zijn. Het feit dat je de ideeën als leidinggevende wel serieus benaderd, werkt motiverend naar de doelgroep-medewerkers. Tot slot is een leidende communicatiestijl het meest effectief voor de doelgroep-medewerkers; dit houdt in dat de communicatie relatiegericht is, maar de leidinggevende overtuigend is in het uitzetten van taken. Richting de doelgroep dient de leidinggevende duidelijk en direct te communiceren, afgestemd op het individu.

Vaste medewerkers

Bij de vaste medewerkers past een communicatiestijl dat wordt gekenmerkt door helpend beter; dit houdt in dat er meer ruimte is om samen te kijken naar geschikte oplossingen, waarbij de leidinggevende zijn/haar standpunt probeert te verdedigen. Van de vaste medewerkers wordt meer gevraagd dan bij een normale horecaonderneming; in een sociale horecaonderneming dienen zij altijd rekening te houden met de doelgroep en hoe met hen om te gaan. Als leidinggevende moet je ervoor zorgen dat de vaste medewerkers ondersteund worden in het begeleiden van en werken met de doelgroep-medewerkers. Wanneer een vaste medewerker niet weet hoe met een bepaalde situatie, met betrekking tot de doelgroep-medewerker, om te gaan, moet hij/zij bij de leidinggevende terecht kunnen ter ondersteuning of voor het oplossen van de situatie.

Als leidinggevende dien je vaste medewerkers aan te nemen op basis van de kwaliteiten die nodig zijn binnen de onderneming; minimale voorwaarde zou echter moeten zijn dat de persoon affiniteit heeft met de doelgroep. Wanneer de medewerkers zich ieder inzetten voor één van beide missies, kunnen er tegenstrijdige belangen ontstaan met als gevolg onderlinge concurrentie. Om dit tegen te gaan is het de taak van de leidinggevende om overlegstructuren te organiseren binnen de onderneming, waardoor de medewerkers met elkaar in gesprek moeten gaan en samen de belangen moeten afwegen. Tevens zijn deze overlegstructuren van belang om eventuele positieve of negatieve ontwikkelingen met betrekking tot de doelgroep-medewerkers te bespreken. Hierdoor worden de vaste medewerkers op de hoogte gesteld en eventuele actiepunten bij de juiste persoon belegd; de overlegstructuren zorgen dus tevens voor een betere samenwerking onderling.

Om ervoor te zorgen dat zowel de sociale- als commerciële missie voldoende worden vertegenwoordigd binnen de onderneming, dien je als leidinggevende dan ook een 'ideaal' personeelsbestand op te bouwen. Dit is tevens van belang om genoeg vaste medewerkers op de werkvloer te hebben, om eventuele problemen met betrekking tot de doelgroep-medewerkers en/of klanten op een juiste manier op te lossen waarbij er voldoende aandacht is voor zowel de doelgroep-medewerkers als klanten. Uiteraard is dit overschot aan vaste medewerkers op de werkvloer van invloed op de winstgevendheid van de onderneming.

Zowel doelgroep- als vaste medewerkers

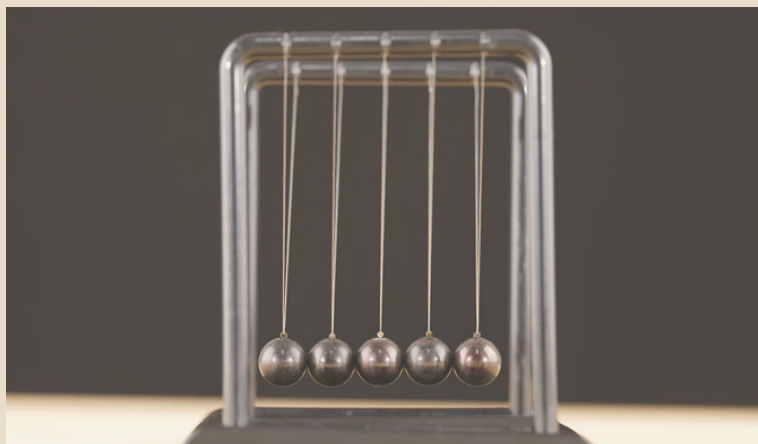
Voor beide groepen medewerkers geldt dat je als leidinggevende, als blijk van betrokkenheid, regelmatig zichtbaar moet zijn op de werkvloer en met de medewerkers in gesprek gaan. Je ziet hierdoor als leidinggevende niet alleen hoe het er op de werkvloer daadwerkelijk aan toe gaat, ook nodig je de medewerkers uit om verbeterpunten en succesverhalen aan te dragen. Het is daarin wel belangrijk om de professionele afstand te bewaren; ben niet bij iedere borrel aanwezig en geef de medewerkers de ruimte om gesprekken te voeren die ze niet zouden voeren wanneer hun leidinggevende aanwezig is.

Tot slot dien je als leidinggevende bewust te zijn dat je een voorbeeldfunctie hebt binnen de onderneming; dit kan zijn in de omgang met klanten, maar ook met betrekking tot interne regels. Vanwege de aantrekkelijkheid en geloofwaardigheid van de leidinggevende, hebben medewerkers de neiging hierdoor te worden beïnvloed en hebben daardoor een positieve bijdrage aan de individuele resultaten.

4

Uitdragen van cultuur

Het is de taak van leidinggevende om de gewenste cultuur te implementeren en te beseffen dat de heersende cultuur binnen de onderneming, een weerspiegeling is van het gevoerde leiderschap. Als sociaal leidinggevende dien je na te denken over de cultuur die je binnen de onderneming wil creëren, om vervolgens hierop te sturen en hier zelf, wederom, het goede voorbeeld te geven. Binnen sociale horecaondernemingen verdient de clancultuur, die mede een veilige werkomgeving biedt, de voorkeur, maar het innoverende karakter van de adhocratiecultuur moet een belangrijke factor zijn in de totale cultuur binnen de sociale horecaonderneming.



5

Vaardigheden als sociaal leidinggevende

Als sociaal leidinggevende in de horeca is het bevorderend om bepaalde vaardigheden te bezitten; deze zijn onder te verdelen in sociale- en ondernemersvaardigheden.

Sociale vaardigheden

- Zorgen voor anderen;
 - Continue aandacht hebben voor de individuele medewerker.
 - Empathisch-/inlevingsvermogen.
- Rust uitstralen: Het gevoel geven dat jij als leidinggevende alles onder controle hebt, ook al is dat wellicht niet zo;
- Uitstralen van positiviteit middels enthousiaste benadering;
- Relatiebeheer: Onderhouden van relaties met individuen op verschillende niveaus binnen de onderneming.

Ondernemersvaardigheden

- Gastvrijheid en klantgerichtheid: Je moet de klant tevreden houden om invulling te geven aan de commerciële missie en daarmee continuïteit waarborgen voor de sociale missie;
- Beslissingsvermogen: Lef hebben om bepaalde beslissingen door te voeren, ook wanneer niet iedereen het ermee eens is of pas op de lange termijn resultaat oplevert;
- Verantwoordelijkheid nemen wanneer resultaten van gemaakte beslissingen tegen vallen;
- Relatiebeheer: Onderhouden van relaties met belanghebbenden buiten de onderneming.

Om als leidinggevende te willen functioneren binnen een sociale horecaonderneming, verdient het aanbeveling om in ieder geval zo veel mogelijk van de hierboven genoemde vaardigheden te bezitten, dan wel je eigen te maken door middel van het vergaren van kennis. De genoemde sociale vaardigheden vallen onder je persoonlijkheid en daarmee moeilijk jezelf aan te leren.

6

Marktkansen zien en benutten

Zoals besproken is de commerciële missie van belang om de continuïteit van de sociale missie te kunnen waarborgen; het is dan ook zaak om ontwikkelingen in de markt in de gaten te houden en waar nodig te innoveren. De vraag vanuit de klant veranderd continue en zo ook het verwachtingspatroon van wat een horecagelegenheid moet bieden. Als je als sociale horecaonderneming de ontwikkelingen met betrekking tot de klantvraag onvoldoende in de gaten houdt, dreig je als onderneming ondergesneeuwd te worden door de horecaondernemingen, sociaal of niet, die hier wel op inspelen. Een bijkomstigheid is dat de onderneming door te innoveren weer onder de aandacht gebracht kan worden, nieuwe producten/diensten gepromoot kunnen worden, waardoor, al dan niet vaste, klanten kennis nemen van de onderneming.

7

Communiceren en relaties opbouwen met belanghebbenden

Een sociale horecaonderneming heeft te maken met verschillende belanghebbenden en dient de communicatie op deze verschillende groepen af te stemmen. In zijn algemeenheid dient de sociale missie zo gebracht te worden dat het geen aapjes kijken wordt; er moet gecommuniceerd worden wat de doelgroep-medewerkers wel kunnen, in plaats van wat zij niet kunnen. Voor de klant is het echter bevorderend om de sociale missie tastbaar te maken en hen daarmee uitnodigen om de missie te omarmen en er deelgenoot van te willen zijn. Verder is het belangrijk aanwezig te zijn op sociale media om een breder publiek aan te kunnen spreken, maar ook de klanttevredenheid in de gaten te houden op bijvoorbeeld reviewsites. Wanneer een klant in het restaurant zelf aangeeft niet tevreden te zijn, moet niet het excuus worden gebruikt: “Maar wij werken met doelgroep-medewerkers, dat begrijpt u toch wel.” Nee, als leidinggevende binnen een sociale horecaonderneming streef je ernaar dezelfde kwaliteit en beleving als een normale horecaonderneming te bieden; wanneer de klant, om legitieme rede, niet tevreden is, los je dit als leidinggevende samen met de klant op.

Zoals eerder besproken speelt de omgeving van de doelgroep-medewerkers een belangrijke rol en dien je als leidinggevende dan ook regelmatig met hen te communiceren. Deze communicatie kan zijn om te overleggen wat voor de desbetreffende doelgroep-medewerker mogelijk is binnen het zorgplan, maar ook om hen te informeren met betrekking tot ontwikkelingen binnen de onderneming. Tevens werkt het voor de doelgroep-medewerkers motiverend om behaalde doelen met hun omgeving te vieren, bijvoorbeeld middels een diploma-uitreiking.

Tot slot de impactklanten; naar hen wordt voornamelijk gecommuniceerd middels rapportages, zij willen immers weten wat er met hun investering gebeurt. Als leidinggevende dien je hier dan ook transparant in te willen zijn en op regelmatige basis de informatie met de impactklant te willen delen.

8

Evalueren en monitoren van de onderneming

Om de hierboven genoemde rapportages met de impactklanten te kunnen delen, dien je als leidinggevende de bedrijfsresultaten te kunnen meten. Hiervoor moeten er kritieke prestatie indicatoren (KPI) worden opgesteld; hierdoor kunnen bedrijfsresultaten makkelijker worden geanalyseerd. Voor zowel de sociale- als commerciële missies dienen er KPI's te worden opgesteld, om tevens de verhouding, in bijvoorbeeld kosten en baten, met elkaar te kunnen vergelijken. Met KPI's ten behoeve van de sociale missie, wordt bijvoorbeeld het aantal doelgroep-medewerkers die de onderneming in dienst heeft of die begeleid worden naar betaald werk bedoeld. Binnen de commerciële missie kunnen KPI's worden opgesteld voor bijvoorbeeld de gemiddelde besteding per klant of arbeidsproductiviteit.

Een analyse van KPI's dient regelmatig te worden uitgevoerd zodat, indien nodig, de leidinggevende tijdig bij kan sturen; bijvoorbeeld wanneer één van beide missies de overhand neemt. Wanneer de sociale missie de overhand neemt en er onvoldoende inkomsten komen middels de commerciële missie, komt de continuïteit van de onderneming in het gedrang. Wanneer de commerciële missie goed draait maar dit niet is terug te zien in de sociale missie, geef je als leidinggevende dus onvoldoende invulling aan de uiteindelijke missie van de onderneming; de sociale missie.

9

Samenwerken

Alle hierboven genoemde elementen maken dat leidinggeven binnen een sociale horecaonderneming een bijzondere uitdaging is voor de individuele leidinggevende en het is dan ook uitzonderlijk dat dit alles door één leidinggevende kan worden ingevuld; alleen al door de specifieke kennis die de leidinggevende dient te bezitten om invulling te geven aan zowel de sociale- als de commerciële missie. Indien iemand toch besluit alles in eigen handen te houden, bestaat de kans dat je onbewust het grootste deel van je energie steekt in de taken waar je de meeste passie voor voelt en zul je op andere punten steken laten vallen. Het is dus sterk aan te raden om de sociale horecaonderneming te starten met, hetzij een zakenpartner die de ontbrekende kennis invult, dan wel een klankbord van adviseurs om je heen verzamelen om invulling te geven aan de kennis die ontbreekt.

Wanneer je samen met een zakenpartner leidinggeeft aan een sociale horecaonderneming, dan is het zaak om de kennis met betrekking tot de sociale- en commerciële missie over beiden te verdelen. Dit kan echter resulteren in tegenstrijdige belangen op het moment dat de sociale- en commerciële missie met elkaar conflicteren. Het is dan van belang om de voors en tegens van beide standpunten naar elkaar uit te spreken, goed af te wegen en een besluit te nemen dat recht doet aan de uiteindelijke doelstelling van de onderneming; de sociale missie. In zijn algemeenheid is onderling vertrouwen en op elkaars sterktes willen bouwen essentieel voor een goede samenwerking op bestuursniveau. De leidinggevende kan er ook voor kiezen om de kennis binnen de onderneming te krijgen, door externe samenwerkingen aan te gaan; dit kan middels adviseurs of andere ondernemingen die de juiste kennis bezitten.

Wanneer alle kennis al aanwezig is binnen de sociale horecaonderneming, is het alsnog aan te raden om externe samenwerkingen aan te gaan. Door samenwerkingen kan de naamsbekendheid van de onderneming worden vergroot, financiering worden aangetrokken en/of het op te lossen maatschappelijk probleem, waarvoor de onderneming is gestart, breder worden aangepakt. Het is hierbij wel belangrijk na te gaan of potentiële externe samenwerkingspartners met de juiste intenties willen samenwerken en bij de onderneming passen; je wil voorkomen dat je als onderneming wordt gebruikt, om het imago van de onderneming waarmee wordt samengewerkt te verbeteren terwijl hun dagelijkse werkzaamheden tegenstrijdig zijn met jouw missie.

10

(Zelf)kennis en reflectie

Alvorens de hulpvraag bij anderen te kunnen leggen met betrekking tot de ontbrekende kennis, is het als leidinggevende van belang bij jezelf na te gaan welke kennis je daadwerkelijk mist en ondersteuning op nodig hebt. Het is echter belangrijk om de eigen kennis voortdurend te ontwikkelen, om te kunnen blijven excelleren in het gebied waar de eigen expertise ligt; dit kan bijvoorbeeld middels het volgen van cursussen. Tevens is het van belang in ieder geval basiskennis te hebben van zowel de sociale- als commerciële missie, om op een bepaald niveau mee te kunnen denken over strategieën en besluitvorming met betrekking tot beide missies.



- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York, NY: Paulist Press.
- Pasricha, P., Singh, B., & Verma, P. (2017). Ethical Leadership, Organic Organizational Cultures and Corporate Social Responsibility: An Empirical Study in Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 941–958. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3568-5>
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>

Einde document