



■ Paul Preenen & Werner Liebrechts & Steven Dhondt

Intrapreneurship stimuleren?

Intrapreneurship, ofwel ondernemend werknemerschap, wint internationaal gezien sterk aan populariteit. Intrapreneurship is enorm belangrijk voor organisaties, omdat het bijdraagt aan de innovatiekracht. Ook in Nederland neemt de aandacht voor intrapreneurship toe. Er is echter nog weinig bekend over hoe men intrapreneurship onder werknemers het beste kan stimuleren. Meer kennis hierover is geen overbodige luxe. TNO en de Utrecht University School of Economics (U.S.E.) zijn hiermee aan de slag gegaan. Wat bleek? Vooral vertrouwen van de leidinggevende, het voorzien van voldoende middelen door de leidinggevende en samenwerking buiten de organisatiegrenzen blijken de sleutel voor het stimuleren van intrapreneurship onder medewerkers. Bevindingen die ook interessant kunnen zijn voor leerprofessionals.

In 2013 kaartte de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid aan dat het ondernemend talent van Nederlandse werknemers te weinig wordt benut en dat dit de innovatie en economische groei van Nederland remt (AWT, 2013). In de praktijk wordt vooral de kennis van de werkvloer vaak veel te weinig gebruikt. Een belangrijke mogelijkheid voor het stimuleren van innovatie in Nederland ligt dus in het bevorderen van bottom-up ondernemend gedrag van werknemers binnen bedrijven, ook wel intrapreneurship genoemd (Stam et al., 2012).

Juist medewerkers op de werkvloer weten wat de vraag van klanten is en hoe dagelijkse werkprocessen of producten verbeterd kunnen worden

Intrapreneurship is van groot belang voor de prestatie en innovativiteit van alle organisaties, zo blijkt uit divers wetenschappelijk onderzoek (bijvoorbeeld Carrier, 1994). Wanneer organisaties optimaal gebruik maken van de creatieve kennis en het ondernemend vermogen van al hun werknemers, wordt de algehele kennis en het leer- en innovatievermogen van organisaties versterkt. Juist medewerkers op de werkvloer weten meestal wat de vraag van hun klanten is en hoe dagelijkse werkprocessen of producten verbeterd kunnen worden. Intrapreneurship heeft niet alleen voordelen voor organisaties, maar ook voor werknemers zelf. Intrapreneurship biedt medewerkers namelijk de mogelijkheid om boven hun alledaagse routine uit te stijgen en nieuwe, complexe taken op te pakken, die buiten het normale werk liggen en waarvan de uitvoering en uitkomsten

niet van tevoren vaststaan. Men wordt dus met nieuwe situaties geconfronteerd waarin men nieuwe competenties, routines en kennis moet opdoen. Daarnaast heeft intrapreneurship vaak een positieve invloed op de loopbaan van medewerkers. Intrapreneurs spelen zich in de kijker van het hoger management en doen naast nieuwe vaardigheden en kennis belangrijke contacten op. Kortom intrapreneurship vergroot het leervermogen en de loopbaanmogelijkheden van medewerkers.

Maar hoe kan het dan dat de innovatieve kennis en het ondernemend vermogen van werknemers op de werkvloer nog zo weinig wordt benut? Organisaties vinden nog te vaak dat de mensen op de werkvloer zich met hun dagelijkse werkzaamheden moeten bezighouden of hebben nog niet met de 'intrapreneurshipbril' naar hun medewerkers gekeken. Maar het ontbreekt organisaties vooral aan gefundeerde kennis over hoe men intrapreneurship kan stimuleren. Het is voor organisaties dus van belang om te weten welke beïnvloedbare factoren intrapreneurship bevorderen en hoe men hierdoor de al aanwezige intrapreneurs voor de organisatie kan faciliteren en behouden. Uit recent onderzoek weten we al dat intrapreneurs vaker man en hoogopgeleid zijn, meer uren werken en meer ervaring hebben met zelfstandig ondernemerschap (Liebregts et al., 2015). Dit geeft organisaties enig inzicht in hoe men bestaande intrapreneurs binnen de organisatie kan detecteren en begeleiden. Er is echter nog niet eerder in een Nederlandse setting onderzocht hoe men intrapreneurship kan stimuleren (Liebregts et al., 2015).

TNO en de Utrecht University School of Economics (U.S.E.) gingen hiermee aan de slag en hebben onderzocht wat de belangrijkste organisatorische factoren zijn die intrapreneurship stimuleren. Om precies te zijn hebben U.S.E. en TNO eind 2014 hiervoor de Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM)

ontwikkeld (Preenen et al., 2014). Deze tool meet intrapreneurship onder medewerkers en brengt mogelijke factoren die van invloed zijn op intrapreneurship in kaart. De IBM is vervolgens afgenomen onder bijna zeshonderd Nederlandse werknemers in de leeftijd tussen 17 en 65 jaar en werkend bij een bedrijf met vijftig werknemers of meer. Personen met een hoge managementfunctie waren uitgesloten van deelname, aangezien intrapreneurship over werknemers op de werkvloer gaat. Dit artikel doet verslag van dit onderzoek.

Wanneer ben je een intrapreneur?

In het wetenschappelijk veld zijn er twee benaderingen van intrapreneurship. De eerste operationalisatie betreft de definitie van de Global Entrepreneurship Monitor (GEM). De GEM beschouwt iemand als een intrapreneur, wanneer iemand in de afgelopen drie jaar betrokken is geweest bij de ontwikkeling van een nieuwe activiteit voor zijn belangrijkste werkgever en wanneer hij een leidende rol heeft gehad in dit proces (Bosma et al., 2013). Hieronder wordt bijvoorbeeld verstaan het ontwikkelen van nieuwe processen, producten of diensten, of het opzetten van een nieuw bedrijfs onderdeel, een nieuwe vestiging of dochteronderneming. Zo ontstaat er uiteindelijk dus een indicator, die aangeeft of men al dan niet kan worden aangemerkt als intrapreneur. Hiermee kun je relatief eenvoudig achterhalen wie de intrapreneurs zijn binnen een organisatie. In ons onderzoek bleek ruim negen procent van de steekproef intrapreneur te zijn, wat vergelijkbaar is met eerdere percentages gemeten in Nederland (Bosma et al., 2013).

Echter, niet iedereen kan of moet een intrapreneur zijn die daadwerkelijk innovatieve projecten opstart, leidt en tot een goed einde brengt binnen organisaties. De tweede benadering kijkt daarom wat breder naar soorten werkgedrag en beschouwt intrapreneurship vanuit een gedragsperspectief, dat ervan uitgaat

dat alle medewerkers een bepaalde mate van intrapreneurial werkgedrag kunnen vertonen, maar dat dit per individu verschilt. Waarbij de vorige benadering dus vooral dus uitgaat van het lokaliseren van de 'echte' intrapreneurs, is het uitgangspunt bij de tweede benadering dat iedereen een beetje meer intrapreneur kan worden en dat dit de organisatie ten goede komt. Intrapreneurial werkgedrag richt zich op drie onderliggende gedragsdimensies. Dit zijn innovatief, proactief en risiconemend werkgedrag en ze worden gemeten aan de hand van stellingen op een schaal variërend van (1) nauwelijks aanwezig tot (5) zeer veel aanwezig. Hierbij kun je dus denken aan gedrag waarbij medewerkers nieuwe ideeën voor producten aankaarten, of suggesties ter verbetering van een werkproces. Om te bepalen of iemand zich bovengemiddeld ondernemend gedraagt als werknemer, hanteren we de regel dat deze persoon hoger dan drie scoort op alle drie de subschalen van intrapreneurial werkgedrag. Hierbij is een te lage score op één van de gedragsdimensies niet te compenseren met een hoge score op de andere dimensies. Op basis van deze definitie bleek ruim een kwart van de steekproef een intrapreneur. In ons onderzoek hebben we beide benaderingen van intrapreneurship meegenomen.

Invloed op intrapreneurship

Om na te gaan welke mogelijke factoren binnen organisaties van invloed kunnen zijn op de twee benaderingen van intrapreneurship, hebben we na uitgebreid vooronderzoek een aantal beïnvloedbare factoren geselecteerd en meegenomen in ons onderzoek. Deze factoren zijn vertaald naar vragen aan medewerkers en gemeten aan de hand van meerdere stellingen. Hoewel dit geen uitputtende lijst is, wijst bestaande theoretische literatuur deze factoren aan als zeer relevante en, niet geheel onbelangrijk, te beïnvloeden factoren (zie bijvoorbeeld Stam et al., 2012). De factoren betreffen allereerst het vertrouwen

van de direct leidinggevende in de competenties van de medewerker en daarnaast de mate waarin de leidinggevende de medewerker voldoende tijd en middelen verstrekt voor innovatieve projecten. Verwacht wordt dat de direct leidinggevende een zeer belangrijke rol speelt in het stimuleren van intrapreneurship. Intrapreneurship vergt vaak enig risicovol gedrag en betreft vaak werk dat buiten het standaardwerkpakket valt. Het is dus handig dat de leidinggevende de werknemer ook daadwerkelijk ondersteunt, tijd en middelen verstrekt, en enig vertrouwen uitspreekt in de medewerkers.

Daarnaast denken we dat de hoeveelheid autonomie en inspraak die medewerkers op het werk krijgen en de hoeveelheid uitdaging die werknemers hebben in hun werk van belang zijn voor intrapreneurship. Medewerkers moeten wel enige vrijheid hebben om te experimenteren en te bepalen hoe ze hun werk mogen doen (autonomie), om met innovatieve oplossingen en ideeën te kunnen komen. Andersom beredeneerd, wanneer bijvoorbeeld de baas alles bepaalt, zal dit funest zijn voor het zelfdenkend en proactief vermogen van medewerkers, laat staan dat medewerkers hun kennis willen delen.

Medewerkers moeten het vertrouwen, de middelen en tijd krijgen om ondernemend en vernieuwend bezig te kunnen zijn

Uitdaging is belangrijk voor intrapreneurship, omdat het doorzettingsvermogen, commitment en vermogen om nieuwe uitdagingen aan te gaan ontwikkelt, wat erg van belang is voor intrapreneurship. Een ondernemend

project opzetten kost veel tijd en energie, waarbij vaak veel obstakels genomen moeten worden. Uitdaginge opdrachten en problemen stimuleren verder creatief denken, innovatief gedrag en de motivatie van mensen, ook niet geheel onbelangrijk voor intrapreneurship.

Ten slotte verwachten we dat de mate van samenwerking met externe partners en stakeholders door werknemers, zoals klanten, opdrachtgevers en leveranciers of misschien zelfs concurrenten, een grote rol speelt voor intrapreneurship. Dergelijke externe samenwerking leidt namelijk tot een beter en vernieuwd inzicht in de behoeften van bijvoorbeeld klanten en de concurrentie- en marktpositie. Daarnaast kunnen externe werkcontacten de kansen op partnerships en samenwerkingen op bijvoorbeeld het gebied van innovatie en r&d tussen individuen en organisaties verhogen. Kortom, het is moeilijk om in je eentje innovatief te zijn.

De resultaten

We hebben de effecten van de mogelijke factoren van invloed op intrapreneurship getoetst via statistische analyses. Ter controle en als extra achtergrondinformatie zijn er nog een aantal individuele kenmerken (leeftijd, geslacht, opleidingsniveau) meegenomen in de analyses. Tabel 1 geeft de resultaten weer van twee 'regressiemodellen'. Effecten aangeduid met een * wijzen uit of er daadwerkelijk een effect is.

De resultaten voor de gevonden effecten van de factoren op de twee benaderingen van intrapreneurship komen grotendeels overeen. Het door de werknemer ervaren vertrouwen van de leidinggevende in zijn competenties heeft alleen effect op intrapreneurial werkgedrag. Het verstrekken van tijd en middelen door de leidinggevende houdt positief verband met intrapreneurship volgens de GEM-definitie. Autonomie op het werk daarentegen blijkt,

Tabel 1. Factoren van invloed op intrapreneurship

	Intrapreneurship definitie 1 (GEM)		Intrapreneurship definitie 2 (Werkgedrag)	
	Coëfficiënt	Standaard-fout	Coëfficiënt	Standaard-fout
Vertrouwen van leidinggevende in competenties	0,468	0,348	*0,530	0,230
Verstrekken van tijd en middelen door leidinggevende	*0,649	0,308	0,115	0,187
Autonomie op het werk	0,062	0,224	0,231	0,151
Uitdaging in het werk	0,224	0,311	*1,130	0,229
Samenwerking met externe partners	*0,595	0,169	*0,633	0,121
Leeftijd	0,003	0,014	-0,004	0,009
Geslacht	0,234	0,332	0,295	0,230
Hoog opgeleid	*1,267	0,337	*0,869	0,223

hoewel in de juiste richting, onverwacht geen significant effect te hebben op intrapreneurship. Uitdaging in het werk heeft alleen een positief effect op intrapreneurial werkgedrag. De frequentie van samenwerking met externe partners heeft een positieve invloed op beide benaderingen van intrapreneurship. Van de individuele kenmerken blijkt opleidingsniveau van sterke invloed op beide vormen van intrapreneurship.

Conclusie

Kortom, vier factoren blijken van belang voor het stimuleren van intrapreneurship binnen organisaties, waarvan twee factoren in de directe invloedssfeer van leidinggevendenden liggen. Dit zijn het vertrouwen dat de leidinggevende toont in de competenties van hun werknemers en de mate waarin zij hun werknemers daadwerkelijk voorzien van tijd en middelen om ondernemend te kunnen zijn. Medewerkers moeten dus het vertrouwen en de middelen en tijd krijgen om ondernemend en vernieuwend bezig te kunnen zijn. Hierdoor

worden kansen voor werknemers gecreëerd om innovatief bezig te kunnen zijn. Voor het intrapreneurial werkgedrag van werknemers bleek verder van belang dat zij uitgedaagd dienen te worden in hun werkzaamheden, dan wel uitdagende problemen voorgeschoteld krijgen, ook iets waar veel leidinggevendenden invloed op hebben. Wanneer mensen uitdagende werktaken uitvoeren, dat wil zeggen nieuwe en moeilijke doch aantrekkelijke taken die men nog niet helemaal beheerst (Preenen et al., 2011), zullen medewerkers gemotiveerd zijn om naar nieuwe oplossingen en ideeën te zoeken en worden de benodigde vaardigheden voor intrapreneurship versterkt. Ten slotte bleek samenwerking met externe partners een belangrijke factor voor het intrapreneurship van medewerkers. Externe samenwerking buiten de organisatiegrenzen levert medewerkers nieuwe inzichten en contacten op, en maakt krachtenbundeling en kruisbestuiving mogelijk. Zaken die logischerwijs erg belangrijk zijn voor intrapreneurship.

Maar wat kunnen organisaties en

leerprofessionals hier nu mee in de praktijk? Het is allereerst belangrijk dat organisaties en leerprofessionals deze factoren als handvatten beschouwen waarmee men intrapreneurship kan beïnvloeden. Gelukkig is er het nodige bekend over hoe men deze factoren in organisaties kan beïnvloeden. En wanneer organisaties onze en bestaande kennis weten te integreren met de eigen, unieke kennis en situatie, zal dit de groei van organisaties en medewerkers ten goede komen. Graag doen wij nog een wat meer concrete voorzet voor wat organisaties en leerprofessionals zouden kunnen doen.

Laat werknemers samenwerken buiten organisatiegrenzen, biedt ze kansen, tijd en middelen, daag ze uit en geloof in hun kunnen

Leidinggevendens dienen zich vooral goed bewust te zijn van de belangrijke rol die zij hebben in het stimuleren, faciliteren en herkennen van intrapreneurship onder hun medewerkers. Zij dienen hun medewerkers te zien als potentiële bron van innovatie. Als de leidinggevende dit al niet belangrijk vindt, dan zal het lastig zijn om intrapreneurship te stimuleren of te faciliteren, zelfs voor de meest doorgewinterde intrapreneur. Dan is het belangrijk te achterhalen wat medewerkers voor behoeften en ideeën hebben. Misschien heeft iemand een idee voor een nieuw product? Wat hebben ze daarvoor nodig, hoe kan ik ze helpen? Leidinggevendens kunnen dit aankaarten in bestaande gesprekken of bijeenkomsten met medewerkers, maar wellicht is het beter om hier specifieke bijeenkomsten voor te organiseren. Daarnaast kan men bijvoorbeeld

online ideeënbusen, socialmediaplatforms of mailinglijsten opzetten om de communicatie en kennisuitwisseling te faciliteren.

Tevens moet men ook het vertrouwen uitspreken in de medewerkers, men moet achter de medewerkers staan en ook bereid zijn om het schakelpunt te vormen naar het hogere management. Intrapreneurship vergt vaak een lange adem en men moet vaak tegen de stroom inroeien om nieuwe ideeën geïmplementeerd te krijgen. Een steuntje in de rug is dan zeer welkom. Voor de leidinggevendens is het verder van belang om naar mogelijkheden te zoeken om medewerkers uit te dagen in hun werk. Dit kan men doen door werknemers meer verantwoordelijkheden en meer variatie te bieden door bijvoorbeeld taken te delegeren. In sommige situaties waar mensen vooral routinewerk doen is het lastig om mensen meer uitdagend werk te bieden in het standaardwerkpakket. Dan kan men juist kijken naar taken die buiten het werkpakket liggen. Laat medewerkers het personeelsuitje organiseren, of nieuwe werknemers coachen. Belangrijk bij dit alles is dat men samen de dialoog aangaat. Vraag naar de behoeften van medewerkers, luister naar ze en ga samen nadenken over creatieve oplossingen om intrapreneurship en werk vorm te geven. Natuurlijk zijn er beperkingen qua middelen en tijd, maar men zal verbaasd zijn over de mogelijkheden die naar boven komen.

Er ligt dus veel op de schouders van de leidinggevende. Voor de leerprofessional kan daarom bijvoorbeeld een belangrijke rol zijn weggelegd voor het trainen van leidinggevendens, begeleiden in het bewustwordingsproces en het faciliteren van bijeenkomsten en dialogen. Niet alle managers zijn er namelijk van overtuigd dat medewerkers op de werkvloer innovatief kunnen zijn en niet alle managers zijn gericht op dialoog, ook zij kunnen een steuntje in de rug gebruiken. Verder

zouden leerprofessionals uiteraard (toekomstig) intrapreneurs kunnen begeleiden en trainen, aangezien de zwaarste taken op hun schouders liggen.

Met betrekking tot externe samenwerking van medewerkers is de boodschap aan organisaties en managers simpel. Stuur je medewerkers de deur uit, breng mensen in contact met de buitenwereld en ga zelf ook eens mee. Of meer concreet, laat medewerkers periodieke bijeenkomsten organiseren met relevante stakeholders, organiseer een kennistafel of een discussiegroep. Hierbij kan men zelfs beroeps- of sectoroverstijgend denken: juist in onverwachte combinaties ligt de sleutel naar innovatie. Ook hier kunnen leerprofessionals uiteraard in faciliteren en participeren.

Win-win

Tot slot, zoals eerder vermeld is intrapreneurship niet alleen belangrijk voor de innovatie en ontwikkeling van organisaties, maar ook voor de innovatie en (loopbaan)ontwikkeling van de medewerkers zelf. Dit maakt het ontwikkelen van (on-the-job) trainingen en opleidingsprogramma's gericht op het bevorderen van intrapreneurship dus zeer interessant en belangrijk voor zowel organisaties, medewerkers als leerprofessionals. In de afgelopen crisistijd is helaas vaak gebleken dat organisaties juist beknibbelen op training en opleiding van medewerkers, omdat dit een eenvoudige manier is om geld te besparen. Maar, wellicht zijn bedrijven juist wel bereid om te investeren in de ontwikkeling van medewerkers als de interventies gericht zijn op het stimuleren van intrapreneurship aangezien dit de ontwikkeling van de organisatie en medewerkers ten goede komt. Een win-winsituatie zou men het zelfs kunnen noemen. Dus, laat werknemers samenwerken buiten organisatiegrenzen, biedt ze kansen, tijd en middelen, daag ze uit en geloof in hun kunnen. Dit versterkt niet alleen

de innovatiekracht van organisaties in Nederland maar ook de loopbaanmogelijkheden en ontwikkeling van medewerkers, en misschien zelfs van leerprofessionals. ■

Referenties

- AWT (Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid). (2013). *Rem op economische groei door onbenut innovatief talent*. Den Haag: AWT.
- Bosma, N. & Wennekers, S & Guerrero, M & Amorós, J.E. & Martiarena A. & S. Singer. (2013). *The Global Entrepreneurship Monitor. Special report on entrepreneurial employee activity*. London: Global Entrepreneurship Research Association.
- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.
- Liebrechts, W.J., P.T.Y. Preenen, & S. Dhondt (2015). Niet iedere werknemer is een intrapreneur. *ESB*, 100(4704), 180-181.
- Preenen, P.T.Y. & Liebrechts, W.J. & Dhondt, S. & Oeij, P.R.A. & F.A. van der Meulen. (2014). *The Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM). Een meetinstrument om intrapreneurial gedrag van werknemers en factoren die dit beïnvloeden te meten binnen organisaties*. Leiden: TNO.
- Preenen, P.T.Y. & Pater I.E. de & Vianen A.E.M. van & Keijzer, L. (2011). Managing voluntary turnover through challenging assignments. *Group and Organization Management*, 36(3), 308-344.
- Stam, E., Bosma N. & Witteloostuijn, A. van & Jong, J. de & Bogaert, S. & Edwards, N. & Jaspers, S. (2012). *Ambitious entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy*. Den Haag: Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid.



Paul Preenen is arbeids- en organisatiepsycholoog en werkt als onderzoeker en consultant bij TNO, afdeling Sustainable Productivity and Employability. Zijn werkgebieden zijn werkuitdaging, intrapreneurship, sociale innovatie en arbeidsflexibiliteit. Zijn motto is: Zorg goed voor al je personeel, daag ze af en toe uit, dan komt de rest vanzelf



Steven Dhondt, bijzonder hoogleraar Sociale Innovatie aan de KU Leuven en senior onderzoeker bij TNO, onderzoekt hoe organisaties gedynamiseerd kunnen worden. Daarbij focust hij zich op hoe organisaties de kennis van medewerkers beter kunnen gebruiken en verder ontwikkelen, met name met sociale media en andere nieuwe technologie.



Werner Liebrechts is als promovendus verbonden aan de Utrecht University School of Economics (U.S.E.). In deze rol doet hij onderzoek naar ondernemende activiteit, die zowel via een nieuwe zelfstandige onderneming als binnen een bestaande onderneming kan plaatsvinden. Hij studeerde economie en econometrie aan de Universiteit van Tilburg.