

> TNO rapportage

The Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM)

*Een meetinstrument om intrapreneurial
gedrag van werknemers en factoren die dit
beïnvloeden te meten binnen organisaties*

TNO innovation
for life

22 december 2014 >

The Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM)

Een meetinstrument om intrapreneurial gedrag van werknemers en factoren die dit beïnvloeden te meten binnen organisaties

Datum	22 december 2014
Auteurs	P.T.Y. Preenen W.J. Liebrechts (Utrecht University School of Economics) S. Dhondt P.R.A. Oeij F.A. van der Meulen
Projectnaam	ETP Behaviour and Innovation
Projectnummer	060.08177/01.02
Rapportnummer	TNO 2014 R11792
Contact TNO	Paul Preenen
Telefoon	088 866 14 48
E-mail	paul.preenen@tno.nl

TNO Gezond Leven

Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
ww.tno.nl

T 088 866 61 00
F 088 866 87 95
infodesk@tno.nl

© 2014 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Inhoudsopgave

Management samenvatting	i	
1	Introductie.....	1
1.1	Achtergrond en hoofddoel.....	1
1.2	Toepassingsdoelen	2
1.3	Leeswijzer	2
2	Conceptbeschrijving intrapreneurship.....	5
2.1	Definities intrapreneurship	5
2.2	Verschil intrapreneurship en klassiek ondernemerschap	6
2.3	Intrapreneurship als ondernemen binnen organisaties.....	6
2.4	Intrapreneurship als ondernemend gedrag binnen organisaties: drie gedragsdimensies	7
2.4.1	Innovatief werkgedrag.....	7
2.4.2	Proactief werkgedrag	7
2.4.3	Risiconemend werkgedrag.....	7
2.4.4	Gedragsdimensies intrapreneurship samengevat	8
2.5	Intrapreneurs: GEM.....	8
2.6	Intrapreneurship: proces, uitkomsten en betrokkenen.....	9
2.6.1	Proces: van idee naar exploitatie	9
2.6.2	Uitkomsten van intrapreneurship	10
2.6.3	Betrokkenen binnen de organisatie	11
3	Ontwikkeling en opbouw	13
3.1	Procedure.....	13
3.1.1	Fase 1. Literatuuronderzoek	13
3.1.2	Fase 2. Longitudinaal explorerend onderzoek.....	13
3.1.3	Fase 3. Ontwikkeling intrapreneurship model.....	14
3.1.4	Fase 4. Ontwikkeling vragenlijst: IBM	14
3.1.5	Fase 5. Empirische toetsing IBM onder werknemers	15
4	Factoren van invloed op intrapreneurship in de IBM: intrapreneurial klimaat.....	17
4.1	Overzichtstabel factoren intrapreneurial klimaat.....	17
4.2	Individuele achtergrondkenmerken.....	18
4.2.1	Sekse	18
4.2.2	Opleidingsniveau.....	18
4.2.3	Eerdere ervaring als ondernemer	18
4.3	Invloed leidinggevende	18
4.3.1	Ervaren vertrouwen leidinggevende	18
4.3.2	Voorzien van middelen leidinggevende	19
4.4	Taakkenmerken	19
4.4.1	Autonomie	19
4.4.2	Ervaren uitdaging	19
4.5	Inspraak en samenwerking	20
4.5.1	Interne overleggen en kwaliteitskringen.....	20
4.5.2	Inspraak.....	20
4.5.3	Externe samenwerking.....	20

4.6	Organisatorische kenmerken	21
4.6.1	Hiërarchie en communicatie.....	21
4.6.2	Ondernemende cultuur	21
4.6.3	Ondernemende visie	22
5	Testonderzoek en validatie	23
5.1	Introductie.....	23
5.2	Steekproef en methoden.....	23
5.3	Factor- en betrouwbaarheidsanalyse.....	25
5.3.1	Intrapreneurial klimaat.....	28
5.4	Resultaten	29
5.4.1	Intrapreneurship volgens de GEM	29
5.4.2	Correlatiecoëfficiënten: intrapreneurship en intrapreneurial werkgedrag	32
5.4.3	Correlatiecoëfficiënten: intrapreneurial klimaat.....	33
5.4.4	Correlatiecoëfficiënten: individuele uitkomsten intrapreneurial werkgedrag.....	34
5.5	Conclusie.....	34
6	Conclusies en toepassing	37
6.1	Conclusies.....	37
6.2	Praktische toepassingen	37
6.2.1	Meting en benchmark.....	38
6.2.2	Inzichten in beïnvloedende factoren	38
6.2.3	Lokaliseren van intrapreneurs.....	39
6.2.4	Monitoring van intrapreneurship-maatregelen	39
6.3	Aanwijzingen voor gebruik	39
6.3.1	Doelgroep.....	40
6.3.2	Introductiefase en afname.....	40
6.3.3	Vervolgstappen: bewerking, analyse, rapportage en interpretatie.....	41
6.3.4	Interventies.....	43
6.3.5	Afkappunten intrapreneurship	44
6.4	Toekomstige ontwikkeling	45
	Literatuur	47
	Ondertekening	55
	Bijlage 1 IBM vragenlijst.....	57
	Bijlage 2 Mogelijke factoren van invloed op intrapreneurship zoals gevonden in de literatuur	67
	Bijlage 3 Analysemodel intrapreneurship voor longitudinale Cohortstudie Sociale Innovatie	69
	Bijlage 4 Factoren van invloed op intrapreneurship zoals gevonden in de longitudinale Cohortstudie Sociale Innovatie	71
	Bijlage 5 Beschrijvende statistieken van alle afzonderlijke stellingen betreffende het intrapreneurial klimaat.....	73
	Bijlage 6 Beschrijvingen intrapreneurial activiteiten.....	75
	Bijlage 7 Voorbeeldbrief onderzoek	77
	Bijlage 8 Onderzoeksteam	79

Management samenvatting

Achtergrond

Ondernemerschap en innovatie zijn cruciaal voor Nederland. Echter, hoewel het aantal nieuwe ondernemingen en zelfstandigen enorm is toegenomen, is het innovatieniveau gestagneerd (Stam, 2008;2013). En hoewel Nederland voorloopt in de ontwikkeling van patenten, loopt men achter in de doorvertaling naar nieuwe diensten, producten en processen (DGENTR, 2013). Onlangs bleek dat Nederland uit de top vijf van meest concurrerende wereldeconomieën is verdwenen (World Economic Forum, Schwab, 2014). Recentelijk kaartte de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) aan, dat Nederland innovatief talent bij werknemers te weinig benut en daarmee economische groei remt (AWT, 2013). Veel organisaties maken dus te weinig gebruik van de kennis en het ondernemende vermogen van eigen medewerkers, die een cruciale rol spelen in het innovatieproces. Een belangrijke kans voor het aanjagen van innovatie in Nederland ligt dan ook in het stimuleren van bottom-up ondernemend gedrag van werknemers binnen gevestigde organisaties, oftewel het stimuleren van intrapreneurship.

Hoewel er groeiende interesse in Nederland is voor intrapreneurship in het bedrijfsleven, de overheid en het onderzoek (bijvoorbeeld Liebrechts, 2014; Preenen e.a., 2013; Rigtering, 2013; Stam e.a., 2012), ontbreekt het vooralsnog aan een instrument dat helpt inzicht te krijgen in hoe het staat met intrapreneurship binnen organisaties en hoe men intrapreneurship kan stimuleren.

Intrapreneurship

Met betrekking tot intrapreneurship kan onderscheid gemaakt worden tussen *intrapreneurial werkgedrag* dat alle medewerkers in een bepaalde mate kunnen vertonen, en *daadwerkelijke intrapreneurs* (intrapreneurs vs. niet intrapreneurs). Intrapreneurial werkgedrag (Preenen e.a. 2013) heeft betrekking op gedrag geïnitieerd door de individuele medewerker, die zich op een (1) innovatieve en (2) proactieve manier gedraagt en (3) risico's durft te nemen binnen de organisatie vanuit een bottom-up proces (intrapreneurship ontstaat vanaf de werkvloer en is niet van hogerhand opgelegd). Een individu kan als intrapreneur worden beschouwd wanneer deze in de afgelopen drie jaar betrokken is geweest bij de ontwikkeling van nieuwe activiteiten voor zijn of haar belangrijkste werkgever (GEM methode). Hieronder wordt bijvoorbeeld het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten of het opzetten van een nieuw bedrijfsonderdeel, een nieuwe vestiging of dochteronderneming verstaan. Daarnaast kan men zogenaamde antecedenten (beïnvloedende factoren) onderscheiden die intrapreneurship binnen organisaties stimuleren en faciliteren. Samen vormen deze antecedenten het intrapreneurial klimaat van een organisatie.

Onderzoeksdoel en bijdrage

TNO had, in samenwerking met de Utrecht University School of Economics, als doel om een theoretisch gefundeerd, maar praktisch en eenvoudig afneembaar meetinstrument in Nederland te ontwikkelen, de Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM), dat:

1. algemeen 'intrapreneurial werkgedrag' onder medewerkers meet,
2. individuele intrapreneurs kan detecteren,
3. het 'intrapreneurial klimaat' kan peilen binnen organisaties, en
4. antecedenten van intrapreneurial werkgedrag in kaart brengt die organisaties handvaten bieden om intrapreneurship in kaart te brengen en te stimuleren.

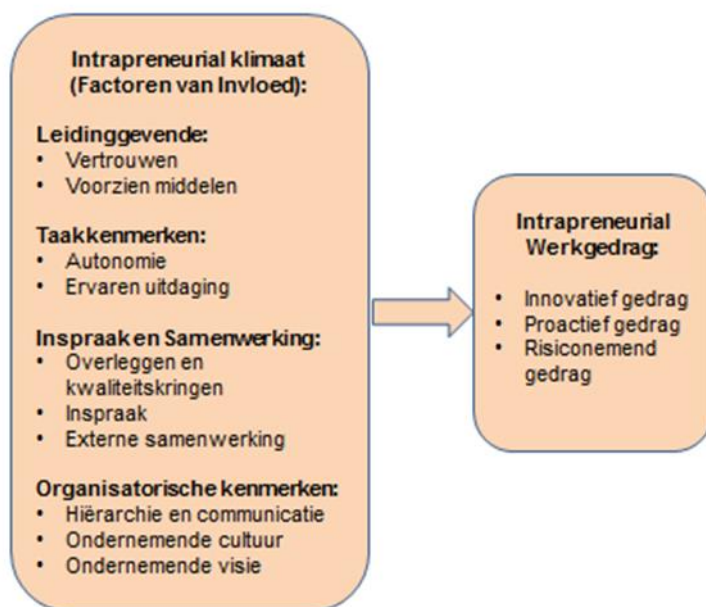
Met de ontwikkeling van de IBM hebben wij de bestaande theoretische en empirische kennis vertaald naar een praktisch toepasbaar meetinstrument voor intrapreneurship dat organisaties kan helpen bij het peilen en stimuleren van intrapreneurship onder medewerkers. Hiermee hebben we een belangrijke lacune opgevuld in zowel het onderzoeks- als praktijkveld. De complete IBM vragenlijst is te vinden in bijlage 1.

Dit rapport

Dit rapport doet verslag van de ontwikkeling van de IBM. Hiertoe hebben we in hoofdstuk 1 en 2 onder meer het belang van intrapreneurship voor Nederland, organisaties en individuen kort toegelicht. In hoofdstuk 2 hebben we het concept, de benaderingen, en het proces van intrapreneurship en de betrokkenen nader uiteengezet en samengevat. In hoofdstuk 3 hebben we het uitgebreide vooronderzoek, theoretisch model, de gemaakte keuzes en de overige stappen en procedures besproken die zijn voorafgegaan aan de ontwikkeling van de uiteindelijke IBM. In Hoofdstuk 4 hebben we de concepten van het intrapreneurial klimaat (beïnvloedende factoren van intrapreneurship) van de IBM tabelmatig weergegeven en theoretisch uiteengezet, en het belang van deze factoren voor intrapreneurship uitgelegd. In hoofdstuk 5 is uitgebreid verslag gedaan van een empirisch onderzoek verricht onder ongeveer 600 werknemers werkzaam bij Nederlandse bedrijven met meer dan 50 werknemers. De schalen van de IBM zijn getest op betrouwbaarheid en (externe) validiteit. Daarnaast is er een factoranalyse verricht op de drie dimensies van intrapreneurial werkgedrag (innovatief, proactief en risiconemend werkgedrag). Tevens zijn de relaties tussen de twee intrapreneurshipmaten (intrapreneurial werkgedrag en intrapreneur vs. niet intrapreneur) en hun relatie met de factoren van het intrapreneurial klimaat en enkele individuele uitkomsten onderzocht. In het concluderende hoofdstuk 6 zijn wij nader ingegaan op de praktische implicaties (algemene toepassingen en implicaties van de IBM voor organisaties, aanwijzingen voor gebruik van de IBM, mogelijke interventies, afkappunten van de IBM variabelen) en de mogelijkheden voor verdere ontwikkeling en vervolgonderzoek.

Resultaten en conclusie

Er is gebleken dat de IBM een betrouwbaar en valide instrument is dat intrapreneurial werkgedrag meet, individuele intrapreneurs kan detecteren en beïnvloedbare factoren van intrapreneurship (intrapreneurial klimaat) in kaart brengt. In lijn met eerder onderzoek en theorie bleek intrapreneurship positief te correleren met de tevredenheid met het werk, het gevoel van betrokkenheid naar de werkgever en met de inschatting dat men zelf beter presteert dan collega's met een vergelijkbare functie. De IBM biedt dan ook meer dan voldoende aanknopingspunten voor bestaande organisaties om het intrapreneurial gedrag onder haar werknemers en het aantal intrapreneurs te meten en (gericht) te vergroten. Het basismodel van de IBM staat hieronder weergegeven.



Figuur i.1 IBM model

Praktische toepassingen

Voor het gebruik van de IBM door organisaties hebben wij vier praktische toepassingsdoelen onderscheiden die los van elkaar maar ook aanvullend en opeenvolgend uitgevoerd kunnen worden. In hoofdstuk 6 is dit uitvoerig besproken. Zo kan men eerst kijken hoe het is gesteld met de algemene mate van intrapreneurial werkgedrag en/of het aantal intrapreneurs binnen de organisatie(-afdelingen) (*meting en benchmark*, 6.2.1). Vervolgens zou men kunnen kijken waar nu de knelpunten liggen en waar mogelijkheden liggen voor aanpassingen (*inzichten in beïnvloedende factoren*, 6.2.2). Dan zou men een aantal intrapreneurs kunnen lokaliseren en deze vragen naar behoeften en mogelijke interventies (*lokaliseren van intrapreneurs*, 6.2.3). Tot slot kan men interventies en maatregelen ontwikkelen en in de praktijk brengen en toetsen en evalueren met behulp van de IBM (*interventies*, 6.2.4). Tevens doen wij een aantal suggesties voor de praktijk om afkappunten van scores intrapreneurship te bepalen. Met andere woorden: Waar leggen we de afkappunten om te bepalen (1) in hoeverre een organisatie goed scoort op het intrapreneurial werkgedrag van medewerkers, (2) het aantal intrapreneurs, en (3) de intrapreneurial klimaat factoren (6.2.5).

Toekomstige ontwikkeling

Ten eerste ligt er nog een uitdaging om de bestaande en nieuwe kennis over intrapreneurship te ontwikkelen tot een integraal praktisch getoetst model en theorie omtrent factoren van invloed op intrapreneurship. De meest ideale manier om intrapreneurship te stimuleren is door in te zetten op de verschillende niveaus uit de IBM. Intrapreneurship dient dus geplaatst te worden in de totale context van de organisatie. Wij hebben een eerste aanzet gegeven via het model in figuur 3.1 of 3.2/i.1 in hoofdstuk 3. Deze kunnen als uitgangspunt genomen voor vervolgonderzoek. De IBM kan dan gebruikt worden voor verdere (multi-level) toetsingen van dit model binnen organisaties. De kunst hierbij is om dit te laten aansluiten bij moderne overkoepelende motivatie- en organisatie-theorieën en modellen.

Op specifiek niveau zal de IBM nog verder getest en doorontwikkeld moeten worden door onderzoekers, met steun van beleidsmakers en in nauwe samenwerking met de praktijk. Hoewel de resultaten van de IBM veelbelovend zijn, zal de IBM verder in de praktijk moeten

worden gebruikt en getoetst in uiteenlopende bedrijfscontexten. Zodoende kan de IBM worden bijgeschaafd en kan er een database worden opgebouwd als benchmark voor organisaties.

Hoewel er voldoende bewijs is dat intrapreneurship individuen, organisaties en zelfs economieën ten goede komt, kan het geen kwaad om de (of delen van de) IBM te toetsen in relatie tot (harde) belangrijke bedrijfsresultaten, en economische uitkomsten, zoals de arbeidsproductiviteit, innovatie, omzet, banengroei en andere economische prestaties en bedrijfsprestaties.

Een laatste richting voor vervolgonderzoek kan zich richten op hoe eerdere ervaringen als ondernemer of zzp'er van werknemers samenhangen met intrapreneurship binnen organisaties. Uit onze resultaten bleek dat ervaring als ondernemer positief samenhangt met intrapreneurship. Vanuit economisch perspectief is dit interessant, aangezien veel zzp'ers als zzp'er nauwelijks groeien naar een groter bedrijf dat de economie stimuleert (Stam, 2013). Wellicht omdat zij de bronnen, geld en faciliteiten ontberen die wellicht wel aanwezig zijn binnen gevestigde organisaties. Zij zouden zich dan juist beter binnen gevestigde organisaties kunnen ontplooien en zodoende zichzelf en organisaties helpen te innoveren en groeien (Dhondt, Preenen, & Liebrechts, 2014a,b).

Tot slot

Ons onderzoek, rapport en de IBM bieden organisaties inzicht in wat men onder intrapreneurship verstaat en hoe men dit kan meten en peilen binnen organisaties. Daarnaast verstrekken we theoretisch inzicht in een reeks factoren op verschillende niveaus binnen de organisatie die intrapreneurship kunnen stimuleren en bieden we tegelijkertijd via de IBM een mogelijkheid om dit eenvoudig praktisch te onderzoeken. Kortom, we bieden organisaties een theoretisch gefundeerd, empirisch gevalideerd, en praktisch getoetst en hanteerbaar meetinstrument dat organisaties kan helpen om intrapreneurship onder medewerkers en hiermee de innovatie binnen organisaties en Nederland te vergroten.

1 Introductie

1.1 Achtergrond en hoofddoel

Ondernemerschap en innovatie zijn cruciaal voor Nederland om duurzaam te kunnen blijven concurreren. Hoewel in de afgelopen decennia het aantal nieuwe ondernemingen en het aantal zelfstandigen enorm is toegenomen, is het innovatieniveau gestagneerd of zelfs afgenomen (Stam, 2008;2013). En hoewel Europese en ook Nederlandse bedrijven voorlopen in de ontwikkeling van patenten, loopt men achter in de doorvertaling naar nieuwe diensten, producten en processen (DGENTR, 2013). Onlangs bleek dan ook uit onderzoek van het World Economic Forum (Schwab, 2014), dat Nederland uit de top vijf van meest concurrerende wereldeconomieën is verdwenen en nu op plaats acht staat. Recentelijk kaartte de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) aan, dat Nederland innovatief talent bij middelbaar en hoogopgeleide werknemers te weinig benut en daarmee de economische groei remt (AWT, 2013). Veel organisaties maken nog te weinig gebruik van de kennis en ondernemende vermogen van hun eigen medewerkers, welke echter wel een cruciale rol spelen in het innovatieproces.

Een belangrijke kans voor het aanjagen van innovatie binnen bedrijven in Nederland ligt dan ook in het stimuleren van bottom-up ondernemend gedrag van werknemers *binnen* gevestigde organisaties, oftewel het stimuleren van intrapreneurship. Internationaal onderzoek laat namelijk zien, dat intrapreneurship bijdraagt aan de innovatie en prestatie van bedrijven van alle groottes (Carrier, 1994). Verder is consequent aangetoond, dat een ondernemende oriëntatie van werknemers positief is gerelateerd aan de bedrijfsprestaties (bijvoorbeeld Rauch e.a., 2009). Verder blijkt innovatief werkgedrag bij te dragen aan het aantal octrooien, uitvindingen en de introductie van nieuwe producten en voltooide innovatieprojecten bij organisaties (bijvoorbeeld Hornsby e.a., 2002; Scott & Bruce, 1994). Intrapreneurs scoren ook hoog op ratings van innovatieve output in de vorm van de implementatie van nieuwe producten en diensten, werkwijzen, kennis en markten (Axtell e.a., 2000). Kortom, intrapreneurship is een belangrijke, maar vaak nog onbenutte factor voor het stimuleren van innovatie en groei van ondernemingen, in zowel absolute (aantal werknemers, omzet) als in relatieve (groei van het marktaandeel) termen (Antoncic & Hisrich, 2001). Hier liggen dus kansen en mogelijkheden voor Nederlandse bedrijven en organisaties.

Hoewel er veel interesse in Nederland is voor intrapreneurship in zowel het bedrijfsleven, de overheid als het onderzoek (bijvoorbeeld Preenen e.a., 2013a,b; Rigtering, 2013; Stam e.a., 2012), ontbreekt het vooralsnog aan kennis en een instrument die helpen inzicht te krijgen in hoe het staat met intrapreneurship binnen organisaties en hoe intrapreneurship te stimuleren en faciliteren. Om precies te zijn ontbreekt het aan een theoretisch gefundeerd, doch praktisch en eenvoudig afneembaar meetinstrument in Nederland dat

1. algemeen 'intrapreneurial werkgedrag' onder medewerkers meet,
2. individuele intrapreneurs kan detecteren,
3. het 'intrapreneurial klimaat' kan peilen binnen organisaties, en
4. antecedenten van intrapreneurial werkgedrag in kaart brengt die organisaties handvaten biedt om intrapreneurship te stimuleren.

Eenzijds bestaan er de individuele initiatieven van bedrijven om intrapreneurship te stimuleren en anderzijds bestaat er de conceptuele en empirische kennis over wat intrapreneurship

is en hoe dit te stimuleren. Echter, de vertaling van deze kennis naar een praktisch toepasbaar meetinstrument voor intrapreneurship, dat kan helpen bij het stimuleren en peilen van intrapreneurship onder medewerkers is nog niet voorhanden.

Het hoofddoel van dit rapport is daarom om deze lacune op te vullen. Hiertoe heeft TNO in samenwerking met de Utrecht University School of Economics (U.S.E.) een vragenlijst ontwikkeld op basis van bestaande onderzoeken en theorieën, de 'Intrapreneurial Behaviour Measure' (IBM). Onderhavig rapport doet verslag van de ontwikkeling en toepasbaarheid van de IBM alsmede van een kwantitatief onderzoek, die als voorbeeld en toetsing van het meetinstrument dient.

1.2 Toepassingsdoelen¹

Met de IBM hebben we vier toepassingsdoelen.

Ten eerste stellen we ons ten doel dat de IBM op den duur kan dienen als meting en benchmark voor organisaties om na te gaan hoe het met intrapreneurship binnen de eigen organisatie is gesteld in verhouding tot andere organisaties of afdelingen. Dit kan zowel in termen van intrapreneurial werkgedrag van medewerkers in het algemeen, het aantal intrapreneurs binnen een organisatie, alsmede het intrapreneurial klimaat.

Ten tweede biedt de IBM via de gemeten factoren van invloed op intrapreneurship aangrijpingspunten en inzichten in eventuele knelpunten en mogelijke 'knoppen' en te ontwikkelen interventies om intrapreneurship gericht te kunnen stimuleren binnen organisaties.

Ten derde kan men via de IBM op eenvoudige wijze intrapreneurs lokaliseren binnen de organisatie en afdeling(en).

Ten vierde kunnen organisaties de IBM gebruiken voor eigen monitoring van intrapreneurship activiteiten en om bijvoorbeeld interventies te evalueren die ten doel hebben intrapreneurial werkgedrag te stimuleren.

Al met al hopen we hiermee organisaties een theoretisch gefundeerd en praktisch hanteerbaar meetinstrument te bieden die kan helpen om intrapreneurship onder medewerkers, en hiermee de innovatiekracht van organisaties, te verhogen.

1.3 Leeswijzer

Het rapport bestaat uit nog vijf hoofdstukken. In hoofdstuk 2 volgt eerst een beknopte theoretische beschrijving van het concept intrapreneurship en haar gedragsdimensies. Daarnaast gaan we kort in op het proces van intrapreneurship en het belang van intrapreneurship voor mens en organisatie. In hoofdstuk 3 bespreken we de procedure omtrent de ontwikkeling van de IBM en ons onderzoeksmodel. Hoofdstuk 4 geeft een overzicht, definities en bronvermeldingen van de concepten van de IBM weer. Daarnaast wordt kort nader ingegaan op de factoren van invloed op intrapreneurship uit de IBM. In hoofdstuk 5 doen we verslag van een testonderzoek, waarin we de IBM hebben bevraagd onder ongeveer 600 werknemers in Nederland. Hoofdstuk 6 beslaat de discussie, waarin we eerst een algemene beschouwing van de IBM geven. Daarna gaan we kort in op de toepassingsgebieden van de IBM voor de praktijk, bieden we een beknopte handleiding en bespreken we mogelijke inter-

¹ Dit rapport is onderdeel van TNO's Enabling Technology Project (ETP) Platform 2013-2020: Workplace innovation (Gedrag en prestatie 2014); Work Package (WP)2 Behaviour and organization practice; sub project WP2.1 Ontwikkeling tooling (intrapreneurial contexts, measurement, stimulating unnatural behaviour).

venties. We eindigen met een beschouwing over de toekomstige ontwikkeling van de IBM en intrapreneurship onderzoek. De complete IBM vragenlijst is te vinden in bijlage 1.

2 Conceptbeschrijving intrapreneurship

2.1 Definities intrapreneurship

Al sinds het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw tonen wetenschappers en praktijkmensen interesse in het concept door de gunstige invloed die intrapreneurship heeft op de innovatiekracht en prestaties van bedrijven (bijvoorbeeld Burgelman, 1983;1985; Kanter, 1984; McKinney & McKinney, 1989; Pinchot, 1985; Schöllhammer, 1981;1982; Zahra, 1991). De laatste jaren heeft het begrip in de praktische en wetenschappelijke literatuur weer aan populariteit gewonnen (bijvoorbeeld Meuleman e.a., 2012; Stam e.a., 2012). Ondanks de populariteit van het begrip bestaat er geen eensluidende definitie of benadering van intrapreneurship, zoals onder meer te zien valt in tabel 2.1.

Tabel 2.1 Definities van intrapreneurship

definitie	referentie
"Intrapreneurs are 'dreamers who do': those who take hands-on responsibility for creation of innovation of any kind within organizations; they may be the creators or inventors but are always the dreamers who figure out how to turn an idea in a profitable reality."	Pinchot (1985)
"Employee initiative from below in the organization to undertake something new; an innovation which is created by subordinates without being asked, expected, or perhaps even given permission by higher management to do so."	Vesper (1984)
"A process by which individuals (...) inside organizations pursue opportunities independent of the resources they currently control."	Stevenson & Jarillo (1990)
"Emergent behavioural intentions and behaviours that are related to departures from the customary ways of doing business in existing organizations."	Antoncic & Hisrich (2003)
"Medewerkers die initiatief nemen, die buiten hun werkkaders durven te denken en te treden, die kansen zien en creëren. Hierbij gaat het om proactief participerende medewerkers die de organisatie van binnenuit vitaliseren. Oftewel, het gaat om de actief interpreterende en handelende medewerker die door middel van de werkomgeving in een continu interactieproces een bijdrage levert aan de meerwaardevorming van de organisatie."	Biemans e.a. (2011)
"The identification and exploitation of opportunities by individual workers to (also) advance their organization, which is generally characterized by employees' innovation, proactive and risk-taking behaviours."	De Jong e.a. (2011) Stam e.a. (2012)

Grofweg zijn er drie benaderingen van intrapreneurship in de literatuur te herkennen. Ten eerste intrapreneurship als daadwerkelijk ondernemen binnen organisaties. Ten tweede intrapreneurship bezien vanuit individuele gedragsdimensies van werknemers. En ten derde intrapreneurship vanuit de gedachte dat je een select groepje intrapreneurs hebt en een grote groep niet-intrapreneurs. Hieronder volgt een korte bespreking van deze benaderingen. Maar voordat we verder gaan, duiden we nog even kort het verschil met individueel klassiek zelfstandig ondernemerschap (*entrepreneurship*) en intrapreneurship omdat dit regelmatig verward wordt. Daarnaast kan inzicht in de verschillen tussen beide concepten helpen in het afbakenen van intrapreneurship.

2.2 Verschil intrapreneurship en klassiek ondernemerschap

Hoewel er zeker veel raakvlakken zijn tussen intrapreneurship en klassiek ondernemerschap, gaat het hier om twee verschillende begrippen. Beide kan men zien als een proces, waarbij nieuwe mogelijkheden geïdentificeerd en geïmplementeerd worden. Maar waar intrapreneurship zich manifesteert in bestaande organisaties, manifesteert klassiek ondernemerschap zich juist als een nieuwe organisatie (Meuleman e.a., 2012). Verschillen tussen entrepreneurship en intrapreneurship komen verder goed naar voren wanneer men aspecten als risico dragen, eigendomsverdeling, visie, afhankelijkheid en regels en administratie nader beschouwt. De verschillen hierin tussen ondernemerschap en intrapreneurship zijn weergegeven in tabel 2.2 (Morris e.a., 2008; zie ook Meuleman e.a., 2012).

Tabel 2.2 Verschillen klassiek ondernemerschap (entrepreneurship) en intrapreneurship

	klassiek ondernemerschap	intrapreneurship
Risico	De klassieke ondernemer draagt doorgaans zelf het risico van zijn acties.	De organisatie in kwestie draagt het risico van de acties van de werknemers.
Eigendom van het idee	De klassieke ondernemer is meestal de eigenaar van het idee dat hij uitwerkt.	De organisatie is de eigenaar van het idee, niet de werknemer.
Eigendom van de organisatie	De klassieke ondernemer heeft een significant aandeel in de organisatie die hij opzet.	De werknemer heeft slechts zelden een significant aandeel in de organisatie.
Visie op het maken van fouten	Voor een klassieke ondernemer kan een kleine misstap ernstige gevolgen hebben voor het succes van de onderneming, en dus zijn of haar carrière.	In bestaande organisaties is er meestal ruimte voor het maken van fouten, zonder dat hieraan extreme consequenties verbonden zijn.
Afhankelijkheid van anderen	Klassieke ondernemers hebben een relatief grote onafhankelijkheid binnen hun onderneming, maar ze zijn op hun beurt dikwijls afhankelijk van leveranciers, klanten en partners.	Intrapreneurship impliceert een zekere afhankelijkheid van de andere werknemers en leidinggevenden.
Regels en administratie	Klassieke ondernemers zijn flexibeler en kunnen gemakkelijker van koers veranderen.	Binnen organisaties zijn er vaak veel regels, procedures en bureaucratie.

2.3 Intrapreneurship als ondernemen binnen organisaties

Soms wordt de term intrapreneurship gebruikt als synoniem voor het ondernemen binnen een gevestigde organisatie (Antoncic & Hisrich, 2001), vanuit het idee dat intrapreneurship het opstarten van nieuwe ondernemingen vanuit bestaande ondernemingen behelst (Meuleman e.a., 2012), ook wel meer bekend als *corporate venturing*. Dit kan intern plaatsvinden, waarbij de nieuwe onderneming eigendom is van de bestaande onderneming, ofwel extern waarbij vanuit de onderneming externe ondernemingen en start-ups ontstaan. Dit kan ook in samenwerking met andere partijen: *joint corporate venturing*. Corporate venturing wordt echter meestal bepaald op het niveau van organisaties en het hogere, strategische management, waarbij veelal een top-down strategie wordt gehanteerd voor het starten van nieuwe ondernemingen of incubators.

2.4 Intrapreneurship als ondernemend gedrag binnen organisaties: drie gedragsdimensies

In het algemeen wordt intrapreneurship echter breder gedefinieerd vanuit een individueel gedragsperspectief van medewerkers (zie tabel 2.1, overzicht intrapreneurship definities). Het verwijst dus naar gedrag van individuen op de werkvloer in plaats van boardroom-level beslissers of organisaties (bijvoorbeeld Antoncic & Hisrich, 2003; Pinchot, 1987; Stevenson & Jarillo, 1990), vanuit een bottom-up proces. Hierbij gaat het dan bijvoorbeeld om de identificatie, evaluatie en exploitatie van ondernemende kansen (Shane & Venkataraman, 2000). Intrapreneurship als corporate venturing binnen een organisatie, mits vooral bottom-up geïnitieerd, kan men dan zien als een onderdeel of uitkomst van ondernemend gedrag van medewerkers.

Intrapreneurial werkgedrag behelst drie gedragsdimensies. Stam en collega's (2012) vatten onlangs de drie gedragsdimensies voor intrapreneurship samen zoals gebruikt in de corporate entrepreneurship en organisatiepsychologische literatuur (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983):

1. innovativiteit,
2. proactiviteit; en
3. risiconemen.

Tezamen vormen zij de drie gedragsdimensies van het begrip intrapreneurship. Innovatief gedrag vormt de belangrijkste en meest onderzochte dimensie van het begrip intrapreneurship (bijvoorbeeld Hornsby e.a., 2002; Scott & Bruce, 1994). Kortom, men kan intrapreneurship dus beschouwen op een schaal met drie dimensies, waarbij medewerkers een bepaalde mate van intrapreneurship kunnen vertonen.

2.4.1 Innovatief werkgedrag

Innovatief werkgedrag wordt doorgaans gedefinieerd als individueel gedrag gericht op het bereiken van de initiatie en doelbewuste introductie (binnen een werkrol, groep of organisatie) van nieuwe en nuttige ideeën, processen, producten of procedures (Farr & Ford, 1990). Innovatief werkgedrag wordt verder beschreven in fasen. Het is een proces (Kanter, 1988) dat begint met probleemherkenning en het genereren van nieuwe of aangenomen ideeën. Vervolgens promoot het innovatieve individu het idee onder managers, collega's en/of belangrijke anderen om steun te vergaren. Uiteindelijk resulteren deze activiteiten bijvoorbeeld in een prototype of model, dat verder kan worden onderzocht en overgenomen.

2.4.2 Proactief werkgedrag

De tweede gedragsdimensie van intrapreneurship betreft proactief gedrag of proactiviteit. Dit wordt gedefinieerd als zelfgeïnitieerde en toekomstgerichte actie die ten doel heeft om de situatie of zichzelf te verbeteren (Parker e.a., 2006: p. 636). Kernelementen van proactief gedrag zijn dat mensen anticiperend handelen, het heft in eigen handen nemen, zelf-startend zijn en doorzetten bij tegenslag. Proactiviteit is in verband gebracht met pionierend gedrag (Covin & Slevin, 1989) en het initiatief nemen tot nieuwe mogelijkheden (Lumpkin & Dess, 1996). Het is conceptueel sterk gerelateerd aan *personal initiative taking* (Frese & Fay, 2001), wat gedefinieerd wordt als een individu's zelf-startend, proactief en persistent vermogen om obstakels in werkdoelen te overwinnen.

2.4.3 Risiconemend werkgedrag

Ten derde behelst intrapreneurship het (durven) nemen van enige risico's. Activiteiten verbonden met intrapreneurship zoals innovatie, ondernemen en strategische vernieuwing brengen vaak aanzienlijke risico's met zich mee. Er dienen tijd, moeite en middelen geïnvesteerd te worden in zaken waarvan van tevoren de opbrengst niet duidelijk is. Echter, ook

zaken als reputatie, status en soms zelfs baanbehoud kunnen op het spel staan. Daarnaast vereist intrapreneurship vaak ook het doorbreken van gevestigde ordes en routines en het durven doorzetten zonder hulp van hogerhand. Zo benadrukt Vesper (1984) dat intrapreneurs soms handelen zonder toestemming van het hogere management en definieerden Stevenson en Jarillo (1990) intrapreneurship als het pakken van kansen binnen organisaties, ondanks controle van hogerhand. Antoncic en Hisrich (2003) benadrukken verder dat intrapreneurs durven af te wijken van de status quo. Dit betekent niet dat men in het wilde weg risico's moet nemen, maar dat men durft om risicovolle projecten te starten en die probeert zo goed mogelijk uit te voeren. Pinchot (1987: p. 16) stelt dat, zodra intrapreneurs een uitdagende doelstelling hebben gekozen, zij er alles aan doen om het risico te verminderen.

2.4.4 Gedragdimensies intrapreneurship samengevat

Wij hebben de bovenstaande definities en gedragsbeschrijvingen van intrapreneurship als volgt samengevat: intrapreneurship heeft betrekking op gedrag geïnitieerd door de individuele medewerker, die zich op een innovatieve en proactieve manier gedraagt en risico's durft te nemen binnen de organisatie of onderneming vanuit een bottom-up proces (intrapreneurship ontstaat vanaf de werkvloer en is niet van hogerhand opgelegd).

Wij zullen intrapreneurship voornamelijk vanuit dit gedragsperspectief beschouwen en doen de aanname dat alle werknemers een bepaalde mate van ondernemend gedrag (intrapreneurial gedrag) kunnen vertonen in hun dagelijkse werk en dat dit tot op zekere hoogte is te stimuleren. We zijn ons er echter van bewust dat niet iedereen intrapreneur kan zijn die daadwerkelijk innovatieve projecten opstart, leidt en tot een goed einde brengt. Daarom is het ook van belang om intrapreneurs te kunnen onderscheiden binnen een organisatie. Hiervoor is de GEM ontwikkeld die hieronder wordt besproken.

2.5 Intrapreneurs: GEM

Intrapreneurship kan men ook zien als een bepaalde rol op de werkvloer, welke wordt ingevuld door een select groepje werknemers. Dit zijn de zogenaamde intrapreneurs, die voldoen aan de definitie van de Global Entrepreneurship Monitor (GEM). De GEM is een gevalideerde en veelvuldig op grote schaal uitgevoerde enquête (in 52 landen, onder ruim 150.000 respondenten). Deze benadering van intrapreneurship wijkt af van de benadering die is gebaseerd op de drie individuele gedragsdimensies. Die gaat immers uit van ondernemend gedrag bij iedere werknemer, maar de mate waarin dit zich manifesteert verschilt aanzienlijk per individu. De GEM daarentegen maakt onderscheid tussen intrapreneurs en niet-intrapreneurs. Enige nuance wordt slechts aangebracht door het omschrijven van een brede en nauwe definitie van intrapreneurship, overigens door de GEM aangeduid als ondernemende werknemersactiviteit (of *entrepreneurial employee activity*).

De brede definitie van de GEM beschouwt een individu als intrapreneur, wanneer deze in de afgelopen drie jaar betrokken is geweest bij de ontwikkeling van nieuwe activiteiten voor zijn of haar belangrijkste werkgever. Hieronder wordt bijvoorbeeld het ontwikkelen of introduceren van nieuwe producten of diensten of het opzetten van een nieuw bedrijfsonderdeel, een nieuwe vestiging of dochteronderneming verstaan. Bovendien moet deze persoon een leidende rol hebben gehad in ten minste één van de twee fases van het intrapreneurial proces. Dit zijn de fase van ontwikkeling van een idee en de fase van voorbereiding en implementatie van een nieuwe activiteit. In de fase van ideeontwikkeling gaat het bijvoorbeeld om het actief zoeken naar informatie, het brainstormen over nieuwe activiteiten en het indienen van ideeën bij het management. De fase van voorbereiding en implementatie beslaat onder meer het promoten van ideeën, het voorbereiden van een ondernemingsplan, het verkopen van nieuwe activiteiten, het vinden van financiën en het werven van werknemers. Als men ook

momenteel is betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe activiteiten, dan voldoet een werknemer zelfs aan de nauwe definitie van intrapreneurship. Verder van belang zijn vragen zoals door wie de nieuwe activiteit werd gestart en hoeveel personen er naar verwachting aan de nieuwe activiteit werken vijf jaar na de introductie ervan.

De 2011 versie van de GEM Adult Population Survey (APS) is de tot dusver enige en (dus) meest recente vragenlijst, die intrapreneurship als speciaal onderwerp heeft opgenomen (Bosma e.a., 2013a). Uit de resultaten blijkt dat 11,1% van alle Nederlandse werknemers van 18 t/m 64 jaar oud voldoet aan de brede GEM-definitie van intrapreneurship. 7,9% is ook momenteel betrokken bij de ontwikkeling van een nieuwe activiteit voor hun belangrijkste werkgever. Nederland scoort hiermee bovengemiddeld, zowel binnen de groep van door innovatie gedreven economieën - een groep van 22 landen in een vergelijkbare fase van economische ontwikkeling - als binnen de totale groep van 52 landen, waartoe ook landen behoren in een minder ver gevorderd stadium van economische ontwikkeling. Gemiddeld genomen komt intrapreneurship meer voor in beter ontwikkelde landen. Het omgekeerde geldt voor zelfstandig ondernemerschap. Bosma e.a. (2013b) concluderen dan ook dat intrapreneurship en zelfstandig ondernemerschap op macroniveau in zekere mate substituten van elkaar zijn. Er zijn echter landen die een opvallend hoog aandeel intrapreneurs hebben, in het bijzonder België, Denemarken, Finland en Zweden.

2.6 Intrapreneurship: proces, uitkomsten en betrokkenen

Om een compleet beeld van intrapreneurship te bewerkstelligen en het in een bredere context te plaatsen gaan wij kort in op het proces van intrapreneurship, mogelijke uitkomsten en de betrokkenen bij intrapreneurship.

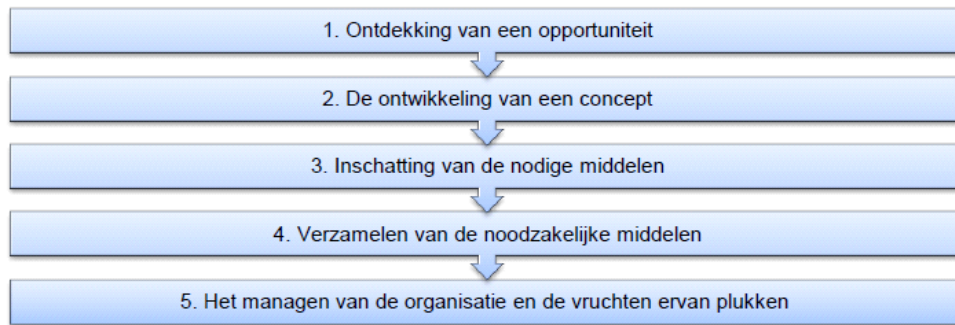
2.6.1 *Proces: van idee naar exploitatie*

Hoewel er weinig specifiek is beschreven over het gedragsproces van intrapreneurship, valt het goed te bezien vanuit het individuele gedragsproces van ondernemerschap, maar dan toegepast binnen een organisatie. Voor het proces van ondernemerschap zijn verschillende procesmodellen bekend. Veelal kan hierin onderscheid gemaakt worden tussen drie fasen van ondernemerschap:

1. *visie en verbeelding*, waarbij ideeën en visies geboren worden en kansen en mogelijkheden worden benoemd (ook wel: opportunity recognition of exploratie),
2. *opportunity assessment*: het toetsen op haalbaarheid van de ideeën, en
3. *voorbereiding en exploitatie* (ook wel: opportunity exploitation), waarbij de ideeën worden uitgewerkt en geëxploiteerd voor de organisatie.

Hoewel dit een sequentiële volgorde impliceert, kunnen deze fasen in de praktijk overlappen. In dit proces zijn innovatief en proactief gedrag tijdens alle stappen van belang en is risiconemend gedrag vooral van belang in de laatste stap van voorbereiding en exploitatie (zie Stam e.a., 2012).

Een uitgebreidere beschrijving van het proces dat een ondernemend individu doorloopt, kan weergegeven worden in vijf stappen (zie figuur 2.1, Kuratko e.a., 2011; zie ook Meuleman e.a., 2012). Hierbij kan men stap 1, 2 en 3 grofweg zien als visie en verbeelding (opportunity recognition of exploratie), en de stappen 4 en 5 als voorbereiding en exploitatie.



Figuur 2.1 Het proces van een ondernemend individu in 5 stappen (Kuratko e.a., 2011)

2.6.2 Uitkomsten van intrapreneurship

Belangrijke activiteiten met betrekking tot intrapreneurship door medewerkers zijn bijvoorbeeld het zien en pakken van kansen, het genereren van ideeën, het ontwerpen van een nieuw proces of product en het her-combineren van middelen (Bosma e.a., 2010). Vanuit organisatieperspectief beschouwd zou intrapreneurship van medewerkers dan ook moeten leiden tot concrete verbeteringen, innovaties en verbeterde prestaties binnen organisaties. Zoals eerder vermeld toont onderzoek inderdaad aan dat intrapreneurship van belang is voor de innovatieve output van bedrijven zoals octrooien en vernieuwde of nieuwe producten, diensten, werkwijzen, kennis en markten (bijvoorbeeld Axtell e.a., 2000; Hornsby e.a., 2002; Scott & Bruce, 1994) en de prestatie van organisaties (Carrier, 1994).

Intrapreneurship heeft dus enerzijds duurzame vernieuwing en anderzijds revitalisering van de organisatie ten doel (Meuleman e.a., 2012). Met duurzame vernieuwing verwijzen de onderzoekers vooral naar innovaties met betrekking tot het aanbod van producten of diensten. Revitalisering van de organisatie richt zich op de interne organisatie en processen. Innovatieve ideeën worden hier ook breed gedefinieerd: van ideeën omtrent de kleinste verbetering tot en met de implementatie van radicaal nieuwe processen in de organisatie (Meulemans e.a., 2012). Feitelijk kunnen alle processen en systemen binnen organisaties gerevitaliseerd worden, zoals administratieve systemen, dienstverleningssystemen, productie-, financierings-, marketing- en aan-/verkoopmethoden, maar ook trainingsprogramma's, werving en selectie en beloningssystemen (Kuratko e.a., 2011). De volgende lijst geeft een voorbeeldoverzicht van dergelijke innovatieve ideeën, gerangschikt van kleine, beperkte aanpassingen tot radicale vernieuwingen (Kuratko e.a., 2011):

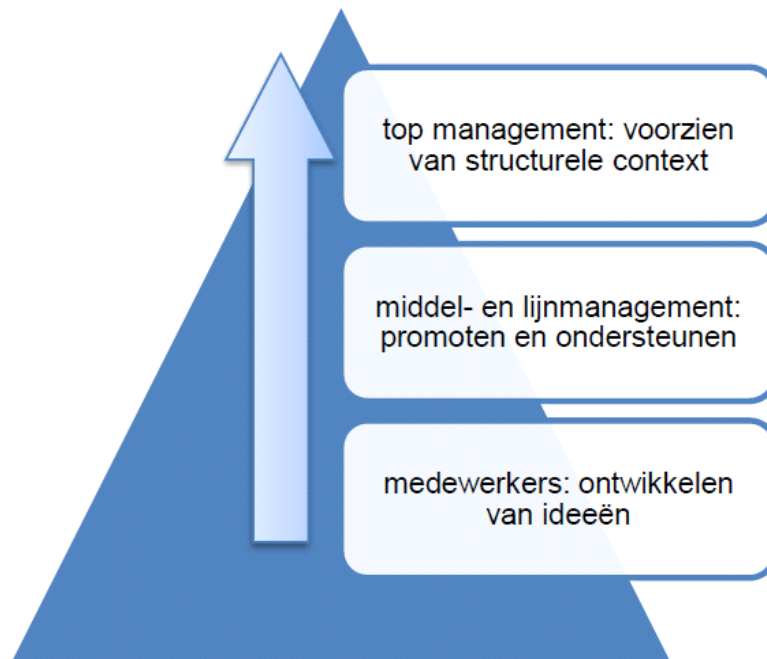
- › kostenbesparingen op bestaande producten en diensten;
- › nieuwe positionering van bestaande producten en diensten;
- › nieuwe toepassingen van bestaande producten en diensten;
- › verbeteringen van bestaande producten of diensten;
- › uitbreidingen van bestaande producten of diensten;
- › ontwikkeling van nieuwe producten of diensten voor de huidige klantensegmenten;
- › ontwikkeling van producten of diensten die nieuw zijn in de sector, waarin de organisatie actief is;
- › ontwikkeling van producten of diensten die volstrekt nieuw zijn, nooit eerder ontwikkeld werden voor geen enkel van het klantensegment en in geen enkele sector.

Intrapreneurship leidt ook tot positieve uitkomsten op individueel niveau. Zo heeft intrapreneurship een positieve invloed op individuele werkprestaties en werkvoortgang, zoals werkpromoties en salarisstijgingen (Seibert e.a., 2001). Zaken die vaak samengaan met intrapreneurship zoals leiding en inspraak nemen en *issue selling* (ideeën verkopen) worden positief gewaardeerd door managers van de werknemers die dit initiëren (Grant e.a., 2009).

Intrapreneurship helpt individuele werknemers bovendien om nieuwe competenties te ontwikkelen en ondernemende kansen te benutten (Meuleman e.a., 2012). Intrapreneurship kan tevens leiden tot een hogere werktevredenheid en betrokkenheid naar de organisatie toe. Het steunen van intrapreneurship geeft de bereidheid van organisaties weer om te investeren in hun werknemers en dat men rekening houdt met de behoeften, en universele behoefte aan autonomie van medewerkers (Deci & Ryan, 2000;2010), welke sterk aanwezig is bij mensen die veel ondernemend gedrag binnen organisaties vertonen.

2.6.3 *Betrokkenen binnen de organisatie*

Intrapreneurship ontstaat bottom-up bij de medewerkers of het lijnmanagement. Zij zijn direct betrokken bij de operationele processen, weten wat er op de werkvloer speelt en onderhouden vaak het contact met klanten. Zij detecteren hierdoor kansen en problemen, zien mogelijkheden ter verbetering en dragen nieuwe ideeën aan. Zij staan aan de basis van intrapreneurship. Het middenmanagement speelt vervolgens een belangrijke rol in het promoten en ondersteunen van ideeën naar het topmanagement. Het topmanagement staat op haar beurt in voor het voorzien van de context, middelen en mogelijkheden waarin intrapreneurship zich kan ontwikkelen (Meuleman e.a., 2012). Dit proces is weergegeven in figuur 2.2.



Figuur 2.2 Betrokkenen bij het proces van intrapreneurship (Meuleman e.a., 2012)

3 Ontwikkeling en opbouw

3.1 Procedure

3.1.1 *Fase 1. Literatuuronderzoek*

Aan dit rapport en de ontwikkeling van de IBM is een uitgebreid proces in een aantal fasen en stappen voorafgegaan. Ten eerste is er een grondig literatuuronderzoek verricht (Preenen e.a., 2013b), waarbij we als hoofddoel hadden om de diverse factoren van invloed (antecedenten) op intrapreneurship in kaart te brengen op verschillende niveaus. Deze factoren bieden 'de knoppen' waaraan gedraaid kan worden en de aanknopingspunten voor interventies voor organisaties. Hierbij hebben we ons gebaseerd op bestaande wetenschappelijke theoretische literatuur en onderzoeken op het gebied van intrapreneurship en ondernemend gedrag binnen organisaties, alsmede bredere organisatiepsychologische, bedrijfskundige en economische literatuur (bijvoorbeeld Preenen e.a., 2013a, b; Stam e.a., 2012). Een substantieel deel van het literatuuronderzoek is gebaseerd op review onderzoek van de Utrecht University School of Economics omtrent ondernemerschap in Nederland (Stam e.a., 2012). Hiervan is een eerste conceptueel onderzoeksmodel ontwikkeld met de mogelijke antecedenten van intrapreneurship op verschillende niveaus weergegeven (zie bijlage 2).

3.1.2 *Fase 2. Longitudinaal explorerend onderzoek*

Echter dit model is nog vrij eclecticisch van aard en bevat niet alleen veel maar ook deels overlappende concepten. Daarnaast zijn niet alle factoren praktisch beïnvloedbaar en zijn sommige variabelen niet uitvoerig empirisch getoetst (enkel theoretisch beredeneerd) en/of is de richting van het verband nog onduidelijk. In een derde fase hebben we daarom om zicht te krijgen op een aantal belangrijke (beïnvloedende) factoren een selectie gemaakt op basis van theorie, discussie met experts, presentatie aan expert-collega's en een initiële praktijktoets middels een workshop met en presentatie aan practitioners (Oeij & Preenen, 2013) van een aantal praktisch meetbare concepten en deze getoetst in een longitudinaal veldonderzoek onder ongeveer 2.500 medewerkers (Preenen e.a., 2013a). Om precies te zijn is er een kwantitatieve studie uitgevoerd op basis van longitudinale data van de Cohortstudie Sociale Innovatie (CSI; Kraan e.a., 2011) van TNO over de periode 2008 en 2009 onder medewerkers van Nederlandse organisaties. Hierbij is na een vooranalyse (correlatief, theoretisch) een selectie van variabelen gemaakt uit de CSI en een analysemodel (zie bijlage 3) opgesteld. Wij hebben ons hierbij gericht op beïnvloedbare, maakbare en elkaar niet overlappende factoren op verschillende niveaus (invloed van de leidinggevende, werkenmerken, participatie en overleg, samenwerking, technologische ondersteuning) binnen organisaties. We beoogden hiermee niet om een fundamenteel, uitputtend model van antecedenten van intrapreneurship te ontwikkelen, maar om de effecten van een aantal mogelijk relevante variabelen op empirische wijze te toetsten.

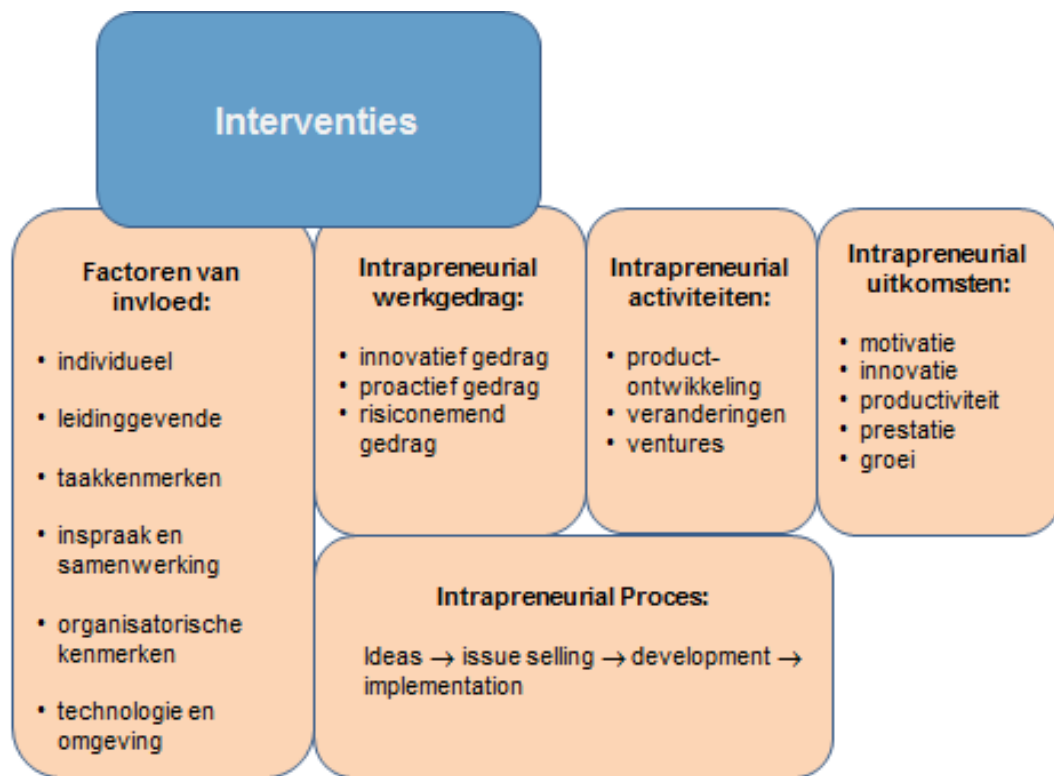
Aan de hand van dit model zijn vervolgens de effecten van mogelijke factoren van invloed gemeten in 2008 (T1) op intrapreneurial behaviour in 2009 (T2). Via een dergelijke longitudinale analyse, die nog nauwelijks heeft plaatsgevonden, kunnen we betere uitspraken doen over zowel de causaliteit als de stabiliteit van de verwachte verbanden van de factoren over tijd. De resultaten zijn dus gebruikt als input voor de IBM. Een beknopt overzicht van de resultaten is te vinden in bijlage 4. In het algemeen suggereren de resultaten dat intrapreneurship inderdaad een concept is dat beïnvloed kan worden door organisaties.

3.1.3 Fase 3. Ontwikkeling intrapreneurship model

In een volgende fase is in een iteratief proces een concept onderzoeksmodel (zie figuur 3.1) van intrapreneurship ontwikkeld en aangescherpt op basis van

1. theorie zoals in hoofdstuk 2 beschreven,
2. de literatuurstudie en de longitudinale studie,
3. theoretisch alsmede praktisch redeneren via discussies en overleg met experts op het gebied van intrapreneurship en ondernemerschap van onder meer TNO en U.S.E.,
4. praktische toets middels presentaties aan collega-onderzoekers, consultants en beleidsmakers (bijv. Preenen & Dhondt e.a. , 2014; Dhondt & Preenen, 2014).

Het model beoogt niet uitputtend te zijn, noch een perfecte afbakening van de concepten weer te geven. Het model geeft een eerste, algemene weerspiegeling weer van de antecedenten, karakteristieken, uitkomsten en het proces van intrapreneurship en waar de mogelijkheden zitten voor interventies. Het dient ter verheldering en als input voor de ontwikkeling van de IBM. De gedachte is dat verschillende factoren van invloed zijn op intrapreneurial werkgedrag, en dat dit weer leidt tot concrete intrapreneurial activiteiten en uiteindelijk positieve uitkomsten voor de werknemer en organisatie, waarvoor een aantal voorbeelden zijn weergegeven.



Figuur 3.1 Model van intrapreneurship

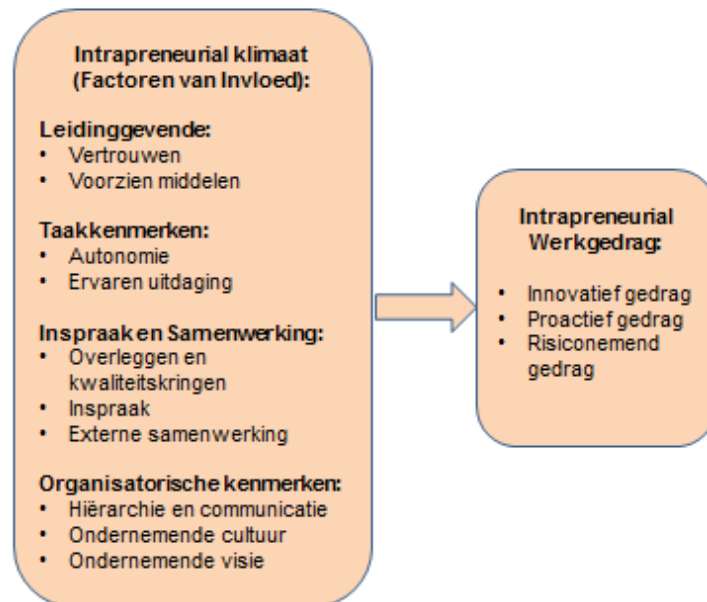
3.1.4 Fase 4. Ontwikkeling vragenlijst: IBM

Voor de IBM hebben wij ons gericht op het meten van de *factoren van invloed* in de volgende vier categorieën: invloed leidinggevende, taakkenmerken, inspraak en samenwerking en organisatorische kenmerken. Tezamen meten deze factoren het *intrapreneurial klimaat* van een organisatie. Verder meten we de drie dimensies van iemands *intrapreneurial werk-*

gedrag en zullen we de GEM-definitie van intrapreneurship, zoals in hoofdstuk 2 beschreven staat, meenemen om individuele intrapreneurs te kunnen traceren. De individuele, technologische en omgevingsfactoren vallen buiten de scope van de IBM en zullen buiten beschouwing worden gelaten. Dit zijn veelal factoren die lastiger direct door organisaties beïnvloed kunnen worden (Preenen e.a., 2013a,b). In andere en toekomstige studies van TNO zullen deze factoren nader beschouwd worden. Zie onder meer de studie van Dhondt en collega's (2014) naar de effecten van sociale media op intrapreneurship.

In een vierde stap hebben wij vervolgens (consortium experts UU en TNO) de genoemde concepten omgezet in een conceptuele ruwe vragenlijst die we vervolgens hebben ingekort tot de uiteindelijke IBM (zie bijlage 1). Hierbij hebben we onze in de inleiding genoemde onderzoeksdoelen van de IBM, de inhoudelijke kwaliteit en de praktische toepasbaarheid (onder andere lengte en moeilijkheid vragenlijst, mogelijkheid tot interveniëren) als uitgangspunten genomen. Wij hebben verder voor deze indeling en uiteindelijke variabelen gekozen op basis van indelingen bekend uit de literatuur en theorie en vanuit de verwachting dat dit bepalende en onderscheidende kernfactoren zijn in het voorspellen en beïnvloeden van intrapreneurship onder werknemers binnen organisaties. We claimen niet dat de categorieën de enige perfecte afbakening vormen van de verschillende factoren. Sommige factoren zullen in meerdere categorieën plaatsbaar zijn en met elkaar kunnen samenhangen en interacteren.

Voor onze keuze van de definitieve schalen en vragen hebben we telkens als eerste gekeken naar gevalideerde wetenschappelijke schalen voor de te meten concepten. Voor concepten, waar we geen (geschikte) gevalideerde schaal voor konden vinden, hebben we nieuwe items ontwikkeld of uit bestaande grotere schalen 'gewinkeld'. Een overzicht van de kernvariabelen meegenomen in de IBM staat schematisch weergegeven in figuur 3.2 en tabelmatig met definities en bronvermelding in tabel 4.1.



Figuur 3.2 IBM model

3.1.5 Fase 5. Empirische toetsing IBM onder werknemers

In een vijfde en laatste stap hebben we de IBM getoetst binnen een Nederlandse populatie van werknemers in de niet-publieke sector bij bedrijven >50 werknemers tot topmanagementniveau (dus alleen werknemers onder dat niveau). In het vervolg van dit hoofdstuk

zullen we kort het definitieve model en de meegenomen concepten toelichten. Een totaaloverzicht van de schalen en items van de IBM kan gevonden worden in bijlage 1. En een beschrijving van het onderzoek en de resultaten is te vinden in hoofdstuk 5. De eerste resultaten hiervan zijn inmiddels op verschillende events gepresenteerd aan wetenschappers, practitioners en beleidsmakers (Dhondt, Preenen, & Liebrechts, 2014a,b, Liebrechts, Preenen, & Dhondt, 2014).

4 Factoren van invloed op intrapreneurship in de IBM: intrapreneurial klimaat

4.1 Overzichtstabel factoren intrapreneurial klimaat

Tabel 4.1 geeft een overzicht van de variabelen van invloed op intrapreneurship die zijn meegenomen in de IBM (intrapreneurial klimaat) met een definitie en bronvermelding van de gebruikte schalen indien van toepassing.

Tabel 4.1 Overzicht factoren van invloed op intrapreneurship in de IBM: intrapreneurial klimaat

categorie en variabele	beschrijving	bron schaal	N items
Invloed leidinggevende			
Ervaren vertrouwen leidinggevende	Mate waarin leidinggevende vertrouwt op capaciteiten van medewerker	Gebaseerd op Mishra (1995) en Spreitzer & Mishra (1999)	3
Voorzien van middelen leidinggevende	Mate waarin leidinggevende medewerker van middelen voorziet voor innovatie	Gebaseerd op de <i>Providing resources</i> schaal (De Jong, 2007; De Jong & Den Hartog, 2005)	3
Taakkenmerken			
Autonomie	Mate waarin medewerkers zelf kunnen beslissen over hoe men hun werkzaamheden uitvoert	EWCS (Eurofound, 2010), Q50 uit EWCS	3
Ervaren uitdaging	Mate van ervaren uitdaging in het werk	Afgeleid van Preenen e.a. (2011)	12
Inspraak en samenwerking			
Interne overleggen en kwaliteitskringen	Hoeveelheid werkoverleg en deelname aan groepen waarin men nadenkt over verbeteringen binnen de organisatie	Afgeleid van NOVA-WEBA (Kraan e.a., 2000)	3
Inspraak	Mate waarin medewerker wordt betrokken bij besluitvorming (voice)	Afgeleid van WERS Survey of Employees Questionnaire 2004 en (Preenen e.a., 2013a,b)	4
Externe samenwerking	Mate van samenwerking met externe en multidisciplinaire partijen	Bewerking van CIS-4 (Eurostat & National Statistical Offices, 2004)	5
Organisatorische kenmerken			
Hiërarchie en communicatie	Mate van hiërarchie, bureaucratie en lange communicatielijnen in een organisatie	Zelf items ontwikkeld op basis van (Antoncic & Hisrich, 2001; 2003; Kanter, 1984; 1984; Pinchot, 1985; Stam e.a., 2012; Zahra, 1991; 1993)	6
Ondernemende cultuur	Mate waarin de organisatiecultuur ondernemend gedrag simuleert	Gilson e.a. (2005) Zelf items toegevoegd op basis van o.a. Antoncic & Hisrich (2001) en Stam e.a. (2012)	8
Ondernemende visie	Mate waarin de organisatie een visie heeft en beloningen instelt om ondernemend gedrag te stimuleren	Zelf ontwikkeld op basis van Antoncic & Hisrich (2001), Hornsby e.a. (1993), Stam e.a. (2012) en Preenen e.a. (2013)	4

In de volgende paragrafen zullen de factoren van invloed op intrapreneurship (intrapreneurial klimaat) en waarom zij van invloed zijn nader besproken worden. Eerst gaan we nog even kort in op drie mogelijke individuele achtergrondkenmerken van invloed zoals besproken in de literatuur en welke onder meer zijn meegenomen in onze vragenlijst als achtergrondvariabelen. Voor een volledig overzicht van de achtergrondvariabelen in de IBM zie bijlage 1.

4.2 Individuele achtergrondkenmerken

Hieronder bespreken we een drietal individuele achtergrondkenmerken, waarvoor relaties zijn gevonden met intrapreneurship dan wel ondernemerschap en die we derhalve meenemen als achtergrondvariabelen in de IBM maar niet direct scharen onder het intrapreneurial klimaat. Dit zijn factoren die vaak lastiger direct te beïnvloeden zijn in bestaande organisaties buiten het selecteren en werven van dergelijke medewerkers, dan wel het verschaffen van opleidingen (opleidingsniveau).

4.2.1 *Sekse*

Bekend is dat mannen vaker een bedrijf starten en vaker intrapreneur zijn dan vrouwen. Dit kan verklaard worden, doordat mannen langer in dienst zijn en op hogere posities zitten in de hiërarchie, wat weer positief samenhangt met intrapreneurship (Bindl & Parker, 2010).

4.2.2 *Opleidingsniveau*

Om kennis en vaardigheden te ontwikkelen benodigd voor intrapreneurship kan men verwachten, dat opleidingsniveau van positieve invloed is op intrapreneurship. Opleiding is een belangrijke manier om kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Opleidingsniveau hangt inderdaad positief samen met het besluit om te gaan ondernemen (bijvoorbeeld Delmar & Davidson, 2000).

4.2.3 *Eerdere ervaring als ondernemer*

Eerdere werkervaring als ondernemer of zzp'er leidt wellicht ook tot meer intrapreneurship in organisaties van werknemers. Door middel van ondernemerservaring ontwikkelen mensen relevante werkkennis, contacten en vaardigheden die noodzakelijk zijn om problemen op te lossen en innovatieve en ondernemerschap-kansen te zien op hun werkgebied binnen hun organisatie. Literatuur suggereert inderdaad, dat domein-gerelateerde ervaring, en dus wellicht ook op het gebied van ondernemen, een proxy kan zijn voor de toegang van individuen tot kennis en vaardigheden die nodig zijn om kansen te benutten (Shane, 2003).

Al met al valt voorzichtig te concluderen dat intrapreneurs vaker man en hoogopgeleid zijn en langdurige (domein-specifieke) ondernemerswerkervaring hebben.

4.3 Invloed leidinggevende

4.3.1 *Ervaren vertrouwen leidinggevende*

De leidinggevende speelt een belangrijke rol in het stimuleren en begeleiden van intrapreneurship. Een aantal specifieke zaken waarin het management kan ondersteunen, zijn:

- › een snelle goedkeuring van werknemer-ideeën;
- › de erkenning van mensen die ideeën naar voren brengen;
- › steun voor kleine experimentele projecten;
- › startkapitaal om projecten van de grond te laten komen (De Jong, 2007; Hornsby e.a., 1993;2002).

Een belangrijk aspect dat hierbij speelt, is het vertrouwen van de leidinggevende in de competenties van werknemers, wat verwijst naar de mate waarin de leidinggevende er vertrouwen in heeft dat zijn/haar medewerkers competent zijn, betrouwbaar en verantwoordelijk in het uitvoeren van hun werkopdrachten (Butler, 1991; Gabarro, 1987; McGregor, 1967). Te verwachten valt dat leidinggevendenden sneller medewerkers zullen steunen en begeleiden in intrapreneurship, wanneer zij een groot vertrouwen hebben in de competenties van hun medewerkers. Daarnaast zullen medewerkers die veel vertrouwen ervaren wellicht eerder innovatief gedrag 'durven' te vertonen.

4.3.2 Voorzien van middelen leidinggevende

Naast het vertrouwen van de leidinggevende is het van belang dat de leidinggevende medewerkers voorziet van (voldoende) tijd om medewerkers hun ideeën uit te laten werken, de middelen verstrekt die nodig zijn voor innovatie en intrapreneurship en bereid is om tijd en geld te investeren in innovatieve inspanningen. Wanneer werknemers geen tijd, middelen, geld en andere bronnen ter beschikking krijgen zal het een stuk lastiger zijn voor medewerkers om intrapreneurship activiteiten te kunnen ondernemen.

4.4 Taakkenmerken

4.4.1 Autonomie

Autonomie betreft de mate van vrijheid en onafhankelijkheid die een individu heeft in het uitvoeren van het werk (Hackman & Oldham, 1975). Van autonomie is herhaaldelijk aangetoond dat het gedragselementen van intrapreneurship positief beïnvloedt. Zo is autonomie positief geassocieerd met innovativiteit (Axtell e.a., 2000; De Jong & den Hartog, 2005; Spreitzer, 1995), maar ook met persoonlijk initiatief nemen, implementatie van ideeën en het oplossen van problemen (Bindl & Parker, 2010). Autonomie lijkt dan ook een sterke voorspeller van intrapreneurship. Autonomie leidt, net als uitdaging, tot leren vooral bij veeleisend werk en wanneer de werklast groot is (Karasek, 1998). Autonomie in het werk geeft medewerkers namelijk de ruimte om te experimenteren met gedrag en om nieuwe werkmannen te ontwikkelen (Karasek & Theorell, 1990). Doordat autonome medewerkers een groter gevoel van controle hebben, zijn zij verder gemotiveerder en beter in staat om innovatieve ideeën te realiseren en kunnen zij beter omgaan met knelpunten bij het implementeren van innovatieve ideeën (Stam e.a., 2012). Controle over het werk is dus van groot belang voor de mogelijkheid tot experimenteren en het ontwikkelen en toepassen van nieuwe ideeën (Amabile e.a., 1996).

4.4.2 Ervaren uitdaging

Uitdaging in werkzaamheden en taken lijken tevens een belangrijke factor voor het stimuleren van intrapreneurship (Preenen & Dorenbosch, 2014). Uitdagende, nieuwe, moeilijke en gevarieerde taken bieden medewerkers de mogelijkheid om boven de alledaagse routine uit te stijgen en taken op te pakken die buiten hun normale werkdomein liggen (Preenen e.a. 2014a). Uitdaging in het werk stimuleert dan ook leren op het werk (Preenen e.a., 2011a), omdat men met nieuwe situaties wordt geconfronteerd waarin bestaande tactieken en routines ontoereikend zijn (Davies & Easterby-Smith, 1984; McCall e.a., 1988). Daarnaast stimuleert uitdaging creativiteit, doorzettingsvermogen, commitment en het vermogen om nieuwe uitdagingen aan te gaan (zie Preenen, 2010; Preenen e.a., 2011b; Preenen e.a. 2014b; Van Vianen e.a., 2008). Inderdaad tonen studies aan dat werkvariatie positief is gerelateerd aan gedragskenmerken van intrapreneurship zoals innovatief werkgedrag (De Jong & Den Hartog, 2005), persoonlijk initiatief nemen (Frese e.a., 1996; Salanova &

Schaufeli, 2008) en het oplossen van problemen en het nemen van risico (Salanova & Schaufeli, 2008).

4.5 **Inspraak en samenwerking**

4.5.1 **Interne overleggen en kwaliteitskringen**

Regelmatig werkoverleg met leidinggevenden en collega's, waarin elkaars werk besproken wordt, kan van belang zijn voor intrapreneurship. Allereerst biedt dit een platform om nieuwe ideeën en initiatieven voor het voetlicht te brengen en te toetsen. Hierdoor creëert men draagkracht en vergaart men kennis. Ten tweede kan men tijdens werkoverleggen steun voor de ideeën maar ook voor de daadwerkelijke uitvoering van innovatieve ideeën en projecten vergaren bij collega's en leidinggevenden die van groot belang zijn om intern draagvlak te creëren voor intrapreneurship.

Kwaliteitskringen betreffen groepen werknemers die regelmatig bij elkaar komen om na te denken over verbeteringen die gemaakt kunnen worden binnen de organisatie. Het bestaan en deelname aan dergelijke kringen zijn van belang voor intrapreneurship om dezelfde redenen als die voor werkoverleggen. Echter, kwaliteitskringen zijn specifiek gericht op verbeteringen voor de organisatie en bestaan eerder uit medewerkers van verschillende afdelingen en disciplines. Dit biedt gelegenheid voor een bredere kennisuitwisseling, kruisbestuiving en algehele communicatie wat intrapreneurship ten goede komt. Een goede kwaliteit en kwantiteit van communicatie worden dan ook beschouwd als een belangrijke succesfactor voor de initiatie en implementatie van intrapreneurship in grote bedrijven (Peters & Waterman, 1982; Zahra, 1991). Onderzoek laat inderdaad zien dat communicatie positief is gerelateerd aan intrapreneurship (Antoncic & Hisrich, 2001).

4.5.2 **Inspraak**

De participatie en inspraak van werknemers in de besluitvorming binnen organisaties, ook wel voice genoemd, zouden intrapreneurship ook kunnen stimuleren. Voice is een vorm van empowerment waarvan bekend is, dat het leidt tot een verhoogde productiviteit en retentie van personeel (bijvoorbeeld Spencer, 1986). Voice wordt bereikt via informele en formele mechanismen. Informele mechanismen zijn bijvoorbeeld het stimuleren van conversatie tussen werknemers en werkgevers en het verzamelen van input via bijvoorbeeld enquêtes of ideeën bussen. Bij formele mechanismen kan men denken aan het instellen van financiële participatie van werknemers via aandelenbezit en winstdeling. Tevens zijn ondernemingsraden en raadgevende comités formele manieren om voice te verlenen. Wanneer medewerkers door inspraak het gevoel hebben invloed te kunnen uitoefenen op de organisatie, zal men zich gesteund en gehoord voelen en zal men wellicht eerder innovatief gedrag durven en willen vertonen.

4.5.3 **Externe samenwerking**

Externe werkcontacten betreffen de mate waarin werknemers contacten hebben met individuen of groepen buiten de organisatie, zoals klanten, leveranciers, kennisinstellingen en concurrenten. Dergelijke contacten bieden personen en organisaties een beter inzicht in de behoeften van klanten, alsmede de concurrentie- en marktpositie. Volgens Kanter (1988) zijn externe contacten een *innovation activator*, omdat contact met mensen die andere perspectieven hebben belangrijk is om zelf nieuwe perspectieven op te doen. Daarnaast kunnen externe werkcontacten de kansen op partnerships en samenwerkingen op het gebied van innovatie en R&D tussen individuen en organisaties verhogen, wat intrapreneurship ten

goede komt. Een externe oriëntatie stimuleert inderdaad de innovatieve output van organisaties (Preenen e.a., 2013b) en samenwerking met verschillende partijen stimuleert innovatie (Fagerberg e.a., 2006).

4.6 Organisatorische kenmerken

In de IBM nemen we een aantal belangrijke organisationele elementen mee die organisaties in staat stellen intrapreneurship te beïnvloeden. Ten eerste, de hiërarchische structuur en manier van communiceren. Ten tweede een ondernemende cultuur die creativiteit en ondernemerschap stimuleert. En ten derde de ondernemende visie die organisaties hebben en hanteren.

4.6.1 Hiërarchie en communicatie

Hierboven is een reeks factoren benoemd die intrapreneurship positief beïnvloeden en die deels beïnvloed worden door de structuur en inrichting van de processen van een organisatie. Een organisatie die intrapreneurship wil stimuleren, zou idealiter dus zo gestructureerd moeten zijn, dat deze de steun en vertrouwen van de leidinggevende, autonomie van de medewerker, het bieden van uitdaging, het geven van inspraak en externe samenwerkingen zo goed mogelijk faciliteert.

Typische top-down gestuurde (hiërarchische), bureaucratistische, controlerende organisaties met vele managementlagen lijken derhalve niet de ideale organisatievorm voor intrapreneurship. Onderzoekers hebben inderdaad benadrukt, dat organisaties die gebruik maken van excessieve middelen van controle, slecht zijn voor intrapreneurship (MacMillan e.a., 1984; Zahra, 1991). Medewerkers hebben in dergelijke organisaties minder vrijheid in hoe zij hun werk kunnen uitvoeren en minder verantwoordelijkheid voor hun werk. Er is dus weinig ruimte voor eigen initiatieven en keuzevrijheid. Beslissingen worden top-down genomen en inspraak van medewerkers is minimaal, waardoor men niet gestimuleerd wordt zelf na te denken. Daarnaast zijn de communicatie- en beslissingslijnen vaak lang en procedures traag, wat ondersteuning en draagkracht van intrapreneurship kan vertragen. Omgekeerd bezien, kunnen organisaties dus intrapreneurship stimuleren via een lage(re) mate van bureaucratie en hiërarchie en een organisatie-inrichting die erop is gericht medewerkers te faciliteren.

Voor organisaties is verder een goede communicatiestructuur die open communicatie en het delen van informatie stimuleert, een belangrijke factor om intrapreneurship te bevorderen. Kanter (1984) en Pinchot (1985) stellen zelfs, dat communicatie een cruciale factor is voor innovatie in het algemeen. Wanneer in organisaties een onduidelijke communicatiestructuur bestaat, zullen medewerkers en (top)management structureel belangrijke informatie missen en medewerkers zich onvoldoende geïnformeerd en betrokken voelen. Een goede kwaliteit en kwantiteit van communicatie worden beschouwd als een belangrijke succesfactor voor initiatie en implementatie van intrapreneurship in grote bedrijven (Peters & Waterman, 1982; Zahra, 1991). Onderzoek laat inderdaad zien, dat communicatie positief is gerelateerd aan intrapreneurship (Antoncic & Hisrich, 2001). Open communicatiestructuren en korte communicatielijnen zijn hierbij van belang, waarbij communicatie in een tweerichtingsproces plaatsvindt.

4.6.2 Ondernemende cultuur

Een ondernemende organisatiecultuur is van groot belang voor het stimuleren van intrapreneurship. Organizationalcultuur betreft de gemeenschappelijke verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van een organisatie - de sociale lijm die de leden aan elkaar en aan de organisatie bindt. Organisatorische waarden worden

gezien als belangrijke aanjagers van intrapreneurship (Antoncic & Hisrich, 2001; Guth & Ginsberg, 1990). Ondernemend gedrag in organisaties is sterk afhankelijk van de kenmerken, waarden, overtuigingen en visies van hun strategische leiders. Commitment aan ondernemende waarden is van belang om als organisatie innovatief te zijn (Kanter, 1984). Het is dus van belang, dat de normen en waarden van organisaties of groepen intrapreneurship ondersteunen en gericht zijn op verandering, het uitproberen van nieuwe dingen, het toelaten van fouten maken, diversiteit van personeel en het ruimte geven aan andersdenkenden (onder andere Antoncic & Hisrich, 2001; Gilson, e.a., 2005).

4.6.3 *Ondernemende visie*

Ten slotte is het van belang dat de organisatie en leiders een duidelijke, ondernemende visie, strategie en beleidsagenda hebben omtrent wat men met intrapreneurship wil bereiken, wanneer en hoe. Organisaties moeten het belang en nut inzien van intrapreneurship. Meer concreet kan zich dit uiten in het instellen van duidelijke maatregelen en interventies die intrapreneurship stimuleren, het beschikbaar stellen van bronnen en middelen (tijd, geld, kennis, capaciteit, apparatuur) en infrastructuur (IT, software, netwerken, social media, etc.), alsmede het belonen van intrapreneurship van medewerkers. Dit alles kan medewerkers motiveren en faciliteren om intrapreneur te worden en meer intrapreneurial werkgedrag te vertonen. Het moedigt aan tot het nemen van risico's, out-of-the-box en creatief denken en experimenteren. Andersom geredeneerd zullen medewerkers die geen tijd, steun en middelen krijgen minder vaak intrapreneur worden. Organisaties zouden daarom bijvoorbeeld de werklast en werkdruk van (sommige) werknemers kunnen temperen en hen de mogelijkheid te geven om samen met anderen te werken aan lange-termijnprobleemoplossing (Hornsby e.a., 1993; 2002). Het is dan van belang dat medewerkers voorzien worden in middelen en mogelijkheden om werkzaamheden op te pakken die buiten hun standaard werkpakketten vallen. Intrapreneurship en innoveren kosten veel tijd en energie, omdat werknemers bijvoorbeeld bekend dienen te raken met de nieuwe manieren van werken (Janssen & Van Yperen, 2004). Zo zouden medewerkers bijvoorbeeld een deel van hun tijd moeten kunnen besteden aan eigen projecten en ideeën om zodoende intrapreneurship te stimuleren.

5 Testonderzoek en validatie

5.1 Introductie

Al eerder beschreven wij de wijze van samenstelling, de inhoud en het doel van de intrapreneurship vragenlijst, die is opgesteld door deskundigen van TNO en de Utrecht University School of Economics (U.S.E.). Deze vragenlijst is getest in een cross-sectioneel online onderzoek. De online vragenlijst is in een tijdbestek van twee dagen door 596 Nederlandse werknemers volledig ingevuld. Zij gaven onder meer informatie over een aantal demografische kenmerken, het aantal dienstjaren voor hun huidige werkgever, hun ondernemerschapservaring uit het verleden, de contractduur en het aantal werkuren. Daarnaast bevat de vragenlijst gevalideerde schalen van de veelvuldig gememoreerde gedragsdimensies van intrapreneurship (i.e. innovatief, proactief en risiconemend werkgedrag), waarmee het intrapreneurial werkgedrag van een individu getoetst kan worden. Tegelijkertijd zijn de intrapreneurship-vragen van de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) nauwkeurig vertaald en opgenomen in de vragenlijst. Op deze manier kunnen wij komen tot een percentage intrapreneurs in de Nederlandse werknemerspopulatie tussen 18 en 65 jaar oud, met een goede mogelijkheid tot vergelijken met de GEM-resultaten uit 2011 (Bosma e.a., 2013a). Het grootste blok met vragen heeft betrekking op het ondernemende klimaat in gevestigde organisaties. Onderwerpen die daarbij aan bod komen, zijn hierboven uitgebreid besproken en betroffen onder meer het ervaren vertrouwen van de leidinggevende, de mate van autonomie, de ervaren uitdaging in uit te voeren taken, de mate van hiërarchie en de wijze van communicatie binnen de organisatie. Tot slot is er ook gevraagd naar de tevredenheid met het werk, de ervaren betrokkenheid naar de werkgever toe en of men zichzelf beter vindt presteren dan collega's met een vergelijkbare functie. In de IBM vragenlijst (zie bijlage 1) van dit onderzoek zijn nog enkele vragen toegevoegd voor social media en uitkomsten voor de afdeling en de organisatie. Social media is niet meegenomen omdat niet iedereen hier gebruik van maakt. Echter in de voetnoot op p. 58 bespreken we kort enkele resultaten. De uitkomstvariabelen zijn niet specifiek besproken in ons rapport als onderdeel van de IBM aangezien wij ons in dit rapport richten op het meten van intrapreneurship en het intrapreneurial klimaat (beïnvloedende factoren). Zij dienen echter wel als voorbeelden die kunnen worden meegenomen in de IBM om na te gaan in hoeverre intrapreneurship samenhangt met de prestatie van afdelingen en organisaties.

Dit hoofdstuk zal starten met een exacte beschrijving van de steekproef en welke methoden er zijn toegepast om tot de eerste resultaten te komen. De resultaten omvatten vervolgens voornamelijk beschrijvende statistieken en correlatiecoëfficiënten. Op basis hiervan testen wij de betrouwbaarheid en validiteit van de schaal en kunnen wij eerste conclusies trekken met betrekking tot de prevalentie van intrapreneurship en aan welke persoons- en organisatiekenmerken intrapreneurship negatief dan wel positief gerelateerd is. Dit betreft zowel antecedenten als gevolgen van intrapreneurship. Gebruikte schalen zullen eerst worden onderworpen aan een factor- en betrouwbaarheidsanalyse.

5.2 Steekproef en methoden

De vragenlijst is uitgezet onder personen van ten minste 18 en ten hoogste 64 jaar oud. Het gaat hier om Nederlandse werknemers, maar individuen met een hoge managementfunctie

zijn uitgesloten van deelname. Op deze manier zijn wij ervan verzekerd dat eventuele ondernemende activiteit heeft plaatsgevonden op een lager niveau dan het hoogste managementniveau. In dat geval zouden we eerder spreken van *corporate entrepreneurship*, door De Jong e.a. (2011) beschreven als een top-down proces op bedrijfsniveau, waarbij eigenaren en algemene managers nieuwe ondernemingen, innovaties en strategische vernieuwing stimuleren. Intrapreneurship is juist een bottom-up proces, gekenmerkt door initiatief en implementatie van activiteiten door individuele werknemers om ondernemerskansen te verkennen en te benutten. Dit laatste is de vorm van ondernemend gedrag door werknemers waarnaar wij op zoek zijn. Om vergelijkbare redenen is ervoor gekozen om ons slechts te focussen op personen die werkzaam zijn bij een organisatie behorende tot het midden- of grootbedrijf (i.e. bedrijven met 50 werknemers of meer). In dergelijke bedrijven is er een zekere mate van hiërarchie mogelijk, terwijl dit minder waarschijnlijk is in bedrijven met minder dan 50 werknemers (het kleinbedrijf). Vooral in het microbedrijf (minder dan 10 werknemers) is het onderscheid tussen een top-down of bottom-up proces nauwelijks te maken; de kans is groot dat alle medewerkers in onderlinge samenhang nieuwe activiteiten ontwikkelen. Er moet evenwel worden opgemerkt, dat werkenden in het midden- en grootbedrijf werkzaam kunnen zijn in een vestiging met minder dan 50 werknemers. Dit geldt voor ruim een vijfde van de steekproef. Tot slot gaat het om werknemers bij bedrijven in alle mogelijke sectoren, behalve de publieke sector. Personen die werkzaam zijn in een semi-overheidsinstelling of de non-profit sector behoren dus wel tot de doelgroep.

De vragenlijst is ingevuld door 596 respondenten, die allemaal vallen binnen de doelgroep zoals hiervoor omschreven. Tabel 5.1 toont een overzicht van de belangrijkste beschrijvende variabelen. Hieronder volgt een korte, puntsgewijze beschrijving van de steekproef:

- › de gemiddelde leeftijd bedraagt 41 jaar. De categorie van 35 t/m 44 jaar oud bestaat, net als de categorie van 45 t/m 54 jaar oud, uit een kwart van de respondenten;
- › een kleine meerderheid van de ondervraagden (54%) is man;
- › 10% van de respondenten is laag opgeleid, 48% is middelbaar opgeleid en 42% is hoog opgeleid;
- › personen met een administratieve/secretariële functie zijn het best vertegenwoordigd (ruim een kwart);
- › de meest voorkomende sectoren zijn de industrie, gezondheidszorg en onderwijs (in volgorde van grootte). Samen omvatten deze sectoren ruim 38% van de steekproef;
- › bijna 60% werkt in de private sector, de rest in ofwel een semi-overheidsinstelling (21%), ofwel de non-profit sector (19%);
- › een kleine meerderheid (58%) is werkzaam bij een organisatie behorende tot het grootbedrijf. Niettemin werkt 21% in een kleine vestiging (i.e. met minder dan 50 werknemers);
- › men werkt gemiddeld 11 jaar voor de huidige werkgever, maar dit loopt op tot maximaal 41 jaar;
- › ruim 12% had enige ervaring als zelfstandig ondernemer voordat hij of zij in dienst trad bij de huidige werkgever. Dit komt neer op 72 personen in totaal;
- › deze 72 personen hebben gemiddeld bijna 6 jaar aan ondernemerschapservaring, maar dit loopt op tot maximaal 30 jaar;
- › ruim 11% combineert het werknemerschap met zelfstandig ondernemerschap. Deze personen worden ook wel hybride ondernemers genoemd;
- › ruim 80% is in het bezit van een contract voor onbepaalde tijd. Anderen hebben een tijdelijk contract of een contract via een uitzendbureau;
- › men werkt gemiddeld bijna 39 uren per week, waarvan ruim 6 uren kunnen worden aangemerkt als overuren.

Tabel 5.1 Beschrijving van de steekproef

variabele	observaties	gemiddelde	std afwijking	minimum	maximum
Leeftijd	596	41,089	12,023	18	64
Man	596	0,539	0,499	0	1
Laag opgeleid	596	0,101	0,301	0	1
Middelbaar opgeleid	596	0,483	0,500	0	1
Hoog opgeleid	596	0,416	0,493	0	1
Middenbedrijf	596	0,416	0,493	0	1
Grootbedrijf	596	0,584	0,493	0	1
Dienstjaren	596	10,760	9,360	0	41
Ondernemerschapservaring	596	0,155	0,328	0	1
Ondernemerschapservaring (in jaren)	72	5,764	5,815	0	30
Hybride ondernemerschap	596	0,114	0,318	0	1
Werkuren contractueel	596	32,589	9,979	0	40
Overuren	596	6,290	9,997	0	70
Werkuren totaal	596	38,879	14,310	0	110

De steekproef is dus behoorlijk divers te noemen aangaande demografie, type functie, sector, bedrijfs- en vestigingsgrootte. Interessant om te zien is of al deze kenmerken significant afwijken tussen verschillende types werknemers. Zo zal er onder meer onderscheid worden gemaakt op basis van de GEM-definitie van intrapreneurship. Een statistisch vergelijk tussen intrapreneurs en non-intrapreneurs kan opmerkelijke verschillen tussen beide type werknemers aan het licht brengen.

De benadering van intrapreneurship, waarbij gekeken wordt naar het innovatief, proactief en risiconemend gedrag van werknemers, is gemeten aan de hand van drie schalen die veelvuldig zijn gebruikt in de organisatie- en sociaalpsychologische literatuur. Factor- en betrouwbaarheidsanalyses zullen de validiteit van de drie gedragsdimensies van intrapreneurship aantonen. Een vergelijkbare analyse wordt toegepast op alle andere relevante schalen. Dit betreft concepten die allemaal zijn gerelateerd aan het ondernemende klimaat in gevestigde organisaties. De resultaten omvatten voornamelijk onderlinge correlatiecoëfficiënten, waarbij het vooral de vraag is of en in hoeverre het intrapreneurial klimaat (de factoren van invloed op intrapreneurship) binnen een organisatie een rol speelt in het intrapreneurial gedrag van individuele werknemers, hetzij gemeten door de GEM-vragen aangaande intrapreneurship, hetzij gemeten door de drie gedragsdimensies van intrapreneurship.

5.3 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse

Er zal nu eerst nader worden ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van de gebruikte schalen. Deze analyses geven aan of het verantwoord is om een eendimensionale score te gebruiken voor minimaal drie onderliggende stellingen die één concept trachten te meten. Voor de variabele 'interne overleggen en kwaliteitskringen' kan geen betrouwbaarheidsanalyse gedaan worden, aangezien deze uit twee items bestaan. Het betreffen echter zeer concrete vragen naar de hoeveelheid overleggen waardoor een dergelijke analyse minder relevant is. Deze variabele zijn niet meegenomen in de verdere analyses.

Intrapreneurial werkgedrag

Intrapreneurial werkgedrag is een hogere orde construct en bestaat uit drie onderliggende en samenhangende dimensies, te weten innovatief, proactief en risiconemend werkgedrag. Het varieert per persoon in welke mate dit type gedrag aanwezig is en invloed uitoefent. Volgens deze benadering is men dus niet óf wel intrapreneur óf niet, maar ieder individu heeft een zekere mate van intrapreneurial werkgedrag, al geldt dat voor de ene persoon meer dan de ander. De schalen zijn afkomstig van, of grotendeels gebaseerd op, eerdere wetenschappelijke studies en bleken daarin telkens betrouwbaar en valide. Innovatief werkgedrag is gemeten aan de hand van negen stellingen, de dimensie proactief werkgedrag bestaat uit zes stellingen en risiconemend werkgedrag is opgebouwd uit vier stellingen. De exacte formulering van de stellingen is terug te vinden in bijlage 1.

Tabel 5.2 toont de beschrijvende statistieken van alle negentien stellingen afzonderlijk. De stellingen zijn allemaal positief geformuleerd, zodat een hoge score duidt op werkgedrag dat meer ondernemend is te noemen. Alle zes de stellingen betreffende het proactieve werkgedrag scoren bovengemiddeld (>3,00). Zo geeft ruim 75% aan altijd op zoek te zijn naar manieren om dingen op het werk beter te doen. Slechts 4% is het met deze stelling (*volledig*) *oneens*. Men verwerft het minst vaak goedkeuring voor innovatieve ideeën; ruim 36% doet dit *zelden tot nooit* en nog eens 43% maar *soms*.

Tabel 5.2 Beschrijvende statistieken van alle afzonderlijke stellingen betreffende het intrapreneurial werkgedrag

Concept en bron	stelling	observaties	gemiddelde	std afwijking	minimum	maximum
Innovatief werkgedrag (Janssen, 2000)	1	596	3,18	0,833	1	5
	2	596	2,96	0,904	1	5
	3	596	3,26	0,832	1	5
	4	596	2,81	0,952	1	5
	5	596	2,71	0,992	1	5
	6	596	2,86	1,016	1	5
	7	596	2,80	0,986	1	5
	8	596	2,72	0,969	1	5
	9	596	2,84	1,020	1	5
Proactief werkgedrag (Li, Liang & Crant, 2010)	1	596	3,54	0,717	1	5
	2	596	3,42	0,733	1	5
	3	596	3,55	0,749	1	5
	4	596	3,86	0,704	1	5
	5	596	3,29	0,762	1	5
	6	596	3,18	0,782	1	5
Risiconemend werkgedrag (positive items risk propensity scale, Meertens & Lion, 2008)	1	596	2,82	0,913	1	5
	2	596	3,12	0,932	1	5
	3	596	2,75	0,969	1	5
	4	596	2,77	0,983	1	5

Een goede schaal dient valide en betrouwbaar te zijn. Validiteit staat voor de mate waarin een schaal ook daadwerkelijk het te meten concept in kaart brengt. Betrouwbaarheid betekent dat een precieze herhaling van een meting steeds hetzelfde resultaat oplevert en dat de items die het concept meet onderling voldoende samenhangen (intern consistent zijn). De validiteit van de gebruikte schalen is onderzocht aan de hand van factoranalyses. Dit betreft in eerste instantie de drie gedragsdimensies van intrapreneurship afzonderlijk, om vervol-

gens te testen of deze op hun beurt tezamen een valide overkoepelend concept meten, namelijk intrapreneurial werkgedrag.

Allereerst is er gekeken of de factoranalyse überhaupt passend is voor de variabelen die we in de analyse willen meenemen. De correlatiematrix laten zien dat de variabelen per gedragsdimensie sterk significant gecorreleerd zijn, maar niet dusdanig dat multicollineariteit een probleem vormt. De determinant van de matrix is telkens ruim groter dan de noodzakelijke waarde van 0,00001. De Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) maatstaf geeft aan in welke mate de gevonden variantie zou kunnen worden verklaard door latente factoren. De waarde van de KMO-statistiek varieert tussen 0 en 1, waarbij een waarde dicht bij 1 aangeeft dat de correlatiepatronen relatief compact zijn. Een minimale waarde van 0,5 is acceptabel. De KMO-statistiek betreffende innovatief werkgedrag vertoont een waarde van 0,935 en voldoet dus ruimschoots aan het criterium. Proactief en risiconemend werkgedrag hebben een KMO-waarde van respectievelijk 0,848 en 0,814 en ook in deze gevallen is factoranalyse dus op zijn plaats. Een significante Bartlett's test geeft aan dat de correlatiematrix geen eenheidsmatrix is. In dat geval bestaan er verbanden tussen de variabelen die we meenemen in de factoranalyse. In geval van alle drie de gedragsdimensies van intrapreneurship is de Bartlett's test zeer significant ($p < 0,001$). Ten tweede is er met behulp van een principale componentenanalyse (PCA) onderzocht of er sprake was van subschalen binnen de geteste dimensies. Het blijkt dat alle negen stellingen van innovatief werkgedrag op één component scoren. De gemiddelde communaliteit is groter dan 0,6 (0,680) en bovendien zijn de factorladingen ruim voldoende hoog (deze variëren van 0,728 tot 0,879). De verklaarde variantie van deze ene factor is hoog en bedraagt 68,0%. We vinden vergelijkbare resultaten voor proactief en risiconemend werkgedrag. De enige geëxtraheerde factor in geval van proactief werkgedrag verklaart 53,5% van de totale variantie; een wat lager percentage, maar nog steeds goed. De verklaarde variantie van de enige component in geval van risiconemend werkgedrag loopt zelfs op tot 71,9%.

De betrouwbaarheid is beoordeeld aan de hand van de Cronbach's alfa. De Cronbach's alfa geeft aan in hoeverre een meervoudig aantal stellingen hetzelfde concept meet. Als vuistregel wordt vaak een waarde van minimaal 0,70 gehanteerd. De Cronbach's alfa van de drie gedragsdimensies van intrapreneurship bedraagt respectievelijk 0,941, 0,825 en 0,869. Dit is zeer hoog te noemen en het weglaten van stellingen zou slechts een neerwaarts effect hebben.

Wanneer alle negentien stellingen ineens worden betrokken in de factoranalyse, zien we dat er drie factoren worden geëxtraheerd. Dit is niet verrassend gegeven de drie onderliggende gedragsdimensies. Echter, een nadere blik op de componentenmatrix leert ons dat alle stellingen voornamelijk laden op de eerste factor, met factorladingen variërend van 0,414 tot 0,819. Deze ene factor verklaart 44,4% van de totale variantie en de gemiddelde communaliteit bedraagt 0,650. De Cronbach's alfa bedraagt maar liefst 0,929 en de schaal van intrapreneurial werkgedrag is dus zeer betrouwbaar te noemen.

We concluderen dat zowel de drie gedragsdimensies van intrapreneurship zelf als hun overkoepelende construct (i.e. intrapreneurial werkgedrag) zeer valide en betrouwbare schalen vormen. In het vervolg van dit hoofdstuk is het dus gerechtvaardigd om deze concepten als een eendimensionale maat te beschouwen en als zodanig mee te nemen in de analyses. Tabel 5.3 laat hun beschrijvende statistieken zien. Hierbij valt op dat alle 596 respondenten gemiddeld genomen net wat hoger dan gemiddeld scoren op intrapreneurial werkgedrag. Dit is vooral toe te schrijven aan de bovengemiddelde score op proactief werkgedrag. De twee personen die het zich het minst ondernemend gedragen bij hun werkgever scoren 1,32 op een schaal van 5, terwijl het meest ondernemende individu 4,79 scoort op dezelfde schaal.

Tabel 5.3 Beschrijvende statistieken van de samengestelde concepten betreffende het intrapreneurial werkgedrag

concept	observaties	gemiddelde	std afwijking	minimum	maximum
Innovatief werkgedrag	596	2,90	0,781	1	5
Proactief werkgedrag	596	3,47	0,542	1	5
Risiconemend werkgedrag	596	2,86	0,805	1	5
Intrapreneurial werkgedrag (3 gedragsdimensies tezamen)	596	3,07	0,588	1,32	4,79

5.3.1 Intrapreneurial klimaat

Het intrapreneurial klimaat omvat alle directe en indirecte factoren in en om een gevestigde organisatie, die van invloed zijn op de mate waarin en de manier waarop haar werknemers zich ondernemend gedragen. Deze zijn beschreven in het vorige hoofdstuk.

Een bewuste actie om het intrapreneurial gedrag onder werknemers te stimuleren kan zijn het verstrekken van voldoende tijd en middelen die nodig zijn voor innovatieve inspanningen. De bedrijfscultuur met betrekking tot intrapreneurship is een voorbeeld van een factor, die kan ontstaan door onbewuste gedragingen. Onbewust wil overigens niet zeggen dat deze factoren niet beïnvloedbaar zijn. De onderzochte concepten vormen niet een volledig uitputtende lijst van mogelijke factoren van invloed op het niveau en de vorm van intrapreneurship. Echter, zoals uitgelegd in hoofdstuk 3, is de IBM tot stand gekomen op basis van een literatuuronderzoek en uitgebreid vervolproces. Dit betekent dat de uitgevraagde concepten in bestaande wetenschappelijke studies veelal zijn genoemd als determinanten van intrapreneurship.

Te verwachten valt daarom dat ze in meer of mindere mate gerelateerd zijn aan intrapreneurship en intrapreneurial werkgedrag. Of dit daadwerkelijk zo is, wordt tijdens de analyses duidelijk. Tabel 4.11 bevat een overzicht van alle gebruikte schalen om het ondernemende klimaat in gevestigde organisaties (ofwel het intrapreneurial klimaat) te meten. Bijlage 5 bevat een tabel met beschrijvende statistieken van alle afzonderlijke stellingen. Vrijwel alle stellingen zijn positief gecodeerd, zodat een hoge score duidt op een klimaat dat intrapreneurial gedrag ten goede zou moeten komen. De uitzondering hierop is de schaal over hiërarchie, bureaucratie en communicatie; een hoge score betekent een grote mate van hiërarchie, veel bureaucratie en lange communicatielijnen.

Hieronder volgt ditmaal geen uitgebreide beschrijving van de bevindingen tijdens de factoren betrouwbaarheidsanalyse van concepten betreffende het intrapreneurial klimaat. In plaats daarvan zijn de belangrijkste indicatoren van de analyse overzichtelijk weergegeven in tabel 5.4. In het algemeen kan worden gesteld dat de meeste concepten zeer valide en betrouwbaar zijn. Het veronderstelde eendimensionale concept 'Externe samenwerking' blijkt beter te kunnen worden opgesplitst; slechts de laatste drie van de vijf stellingen vormen samen een valide schaal.

Tabel 5.5 toont de beschrijvende statistieken van de valide en betrouwbare concepten betreffende het intrapreneurial klimaat. Dit betekent dat de schaal betreffende externe samenwerking zich alleen nog maar focust op samenwerking met externe partners en niet meer op samenwerking met collega's van andere teams, afdelingen en/of vestigingen en met klanten. De overige concepten blijven ongewijzigd.

Tabel 5.4 Bevindingen factor- en betrouwbaarheidsanalyse van concepten betreffende het intrapreneurial klimaat

concept	KMO-maatstaf	Bartlett's test	aantal factoren	verklaarde variantie	Cronbach's alfa
Ervaren vertrouwen leidinggevende	0,673	0,000***	1	77,8%	0,851
Verstrekken van middelen leidinggevende	0,728	0,000***	1	82,2%	0,891
Autonomie	0,710	0,000***	1	75,9%	0,840
Ervaren uitdaging	0,885	0,000***	1	49,2%	0,905
Inspraak	0,860	0,000***	1	83,1%	0,932
Externe samenwerking	0,660	0,000***	2	43,0%	0,591
Hiërarchie en communicatie	0,783	0,000***	1	46,8%	0,760
Ondernemende cultuur	0,863	0,000***	2	49,1%	0,846
Ondernemende visie	0,822	0,000***	1	77,9%	0,904

De Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) maatstaf heeft bij een minimale waarde van 0,5 een acceptabel niveau. *Bartlett's test of sphericity* moet significant zijn. * $0,01 < p \leq 0,05$; ** $0,001 < p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Indien er meerdere factoren worden geëxtraheerd, heeft de weergegeven verklaarde variantie betrekking op de eerste factor. De Cronbach's alfa zou minimaal 0,70 moeten bedragen.

Tabel 5.5 Beschrijvende statistieken van de samengestelde concepten betreffende het intrapreneurial werkgedrag

concept	observaties	gemiddelde	std afwijking	minimum	maximum
Ervaren vertrouwen	596	3,95	0,636	1	5
Verstrekken van middelen	596	3,46	0,825	1	5
Autonomie	596	3,55	0,857	1	5
Ervaren uitdaging	596	3,30	0,640	1	5
Inspraak	596	3,13	0,814	1	5
Externe samenwerking	596	2,16	0,973	1	4,67
Hiërarchie en communicatie	596	3,26	0,631	1	5
Ondernemende cultuur	596	3,39	0,591	1,38	5
Ondernemende visie	596	3,14	0,825	1	5

De belangrijkste observatie is dat men over het algemeen ervaart voldoende vertrouwen van de leidinggevende te genieten; het gemiddelde over alle respondenten is 3,95 op een schaal van 5.

5.4 Resultaten

5.4.1 *Intrapreneurship volgens de GEM*

Alle vragen uit de GEM Adult Population Survey (APS) uit 2011 die betrekking hebben op intrapreneurship zijn ook opgenomen in de IBM vragenlijst van TNO en U.S.E., al zijn deze in een enkel geval wat eenvoudiger gesteld. Het gaat hier immers om een online vragenlijst, terwijl de GEM telefonisch wordt afgenomen. Daarnaast zijn enkele oorspronkelijk afzonderlijke vragen samengevoegd om de omvang van de vragenlijst te beperken. Aan de inhoud van de vragen heeft dit niets gewijzigd.

9,1% van de steekproef (i.e. 54 personen) geeft aan in de afgelopen drie jaar betrokken te zijn geweest bij de ontwikkeling van nieuwe activiteiten voor hun belangrijkste werkgever en

een leidende rol te hebben gehad in ten minste één van de twee fases van het intrapreneurial proces, te weten de fase van ideeontwikkeling en de fase van voorbereiding en implementatie. Dit komt overeen met de brede definitie van *entrepreneurial employee activity* (intrapreneurship), zoals omschreven in de GEM. Een wat kleiner percentage (5,7%, ofwel 34 personen) geeft aan momenteel betrokken te zijn bij de ontwikkeling van nieuwe activiteiten. Slechts 14 personen (2,3%) zijn zowel nu als in de afgelopen drie jaar actief en leidend (geweest) als intrapreneur. Zij kunnen worden aangemerkt als werknemers die zich doorlopend in een leidende rol bezighouden met de ontwikkeling van nieuwe activiteiten. Dit komt overeen met de nauwe definitie van intrapreneurship van de GEM. Het GEM-rapport dat intrapreneurship in 2011 voor het eerst als speciaal onderwerp onderzocht meldt dat 11,1% van de Nederlandse werknemers tussen 18 en 65 jaar voldoet aan de brede definitie van intrapreneurship, terwijl 7,9% voldoet aan de nauwe definitie (Bosma e.a., 2013a). Deze percentages liggen dus respectievelijk 2,0 en 5,6 procentpunt hoger dan hetgeen wij nu vinden. Mogelijke verklaringen voor de gevonden verschillen zijn de wijze van uitvragen (schriftelijk in plaats van telefonisch, het samenvoegen van oorspronkelijk afzonderlijke vragen) en de specifieke doelgroep. Hoewel er goede redenen zijn aan te dragen voor een voorselectie op werknemers met een functie lager dan een hogere managementfunctie, werkzaam bij een organisatie behorende tot het midden- of grootbedrijf, maar niet tot de publieke sector (zie eerder), is het mogelijk dat hierdoor een aanzienlijk deel niet is geïdentificeerd als intrapreneur. De resultaten die hieronder volgen hebben allemaal betrekking op de groep intrapreneurs volgens de brede definitie van de GEM (54 in totaal). Aan hen is gevraagd zich te focussen op de belangrijkste nieuwe activiteit, waarbij men in de afgelopen drie jaar betrokken is geweest voor de belangrijkste werkgever. Beschrijvingen van wat deze activiteit precies inhoudt, zijn weergegeven in bijlage 6. Onduidelijke en onvolledige antwoorden zijn weggelaten. Omdat de nieuwe activiteiten veelal specifiek zijn beschreven, hebben wij getracht deze onder te brengen in enkele overkoepelende categorieën. Het resultaat is weergegeven in tabel 5.6.

Tabel 5.6 Indeling van de beschrijvingen van nieuw ontwikkelde activiteiten

categorie	frequentie	percentage	cumulatief percentage
Procesvernieuwing	15	36,6	36,6
Productvernieuwing	3	7,3	43,9
Dienstvernieuwing	5	12,2	56,1
ICT-vernieuwing	12	29,3	85,4
Uitbreiding organisatie	1	2,4	87,8
Uitbreiding markt	3	7,3	95,1
Taakuitvoering	2	4,9	100,0
Totaal	41	100,0	

Ruim 36% van de nieuw ontwikkelde activiteiten kan worden aangemerkt als een procesvernieuwing, ofwel een aanpassing van de werkwijze met als doel het bedrijfsproces beter, sneller en/of efficiënter te laten verlopen. De ontwikkeling of implementatie van een nieuw ICT-systeem wordt in bijna een derde van de gevallen genoemd. Te denken valt aan de digitalisering van administratief werk en het aankopen en implementeren van een nieuw inkoopstelsel. Activiteiten die een dienst- of productvernieuwing tot gevolg hebben, worden minder vaak genoemd, respectievelijk in 12% en 7% van de gevallen.

De bedoelde nieuwe activiteit werd in 39% van de gevallen alleen gestart door de intrapreneur zelf. In ruim 24% van de gevallen werd de nieuwe activiteit gestart door zijn of haar werkgever. Een combinatie van de intrapreneur, zijn of haar werkgever en één of meerdere collega's was goed voor 15% van de initiatieven tot het ontwikkelen van een nieuwe activi-

teit. Er hebben gemiddeld 6 personen een leidende rol (gehad) in de ontwikkeling van de nieuwe activiteit, maar dit loopt op tot 43. Ongeveer 94% heeft zelf (ook) een leidende rol (gehad) in deze nieuwe activiteit. Men verwacht dat er vijf jaar na de introductie van deze nieuwe activiteit gemiddeld 36 personen aan werken, maar dit loopt op tot 500. Het is echter belangrijk om te beseffen dat men deze vraag ook kan hebben geïnterpreteerd als hoeveel personen er over vijf jaar mét deze nieuwe activiteit werken. Denk hierbij aan de implementatie van een nieuw computersysteem. Ongeveer 30% van de intrapreneurs heeft de intentie om een zelfstandige onderneming te starten, die voortkomt uit nieuw ontwikkelde activiteiten bij de huidige werkgever. Een verdiepend onderzoek onder de geïdentificeerde intrapreneurs moet meer duidelijkheid brengen over de verschillende soorten nieuw ontwikkelde activiteiten en ander intrapreneurial werkgedrag. Een grote meerderheid van hen is bereid om hier medewerking aan te verlenen.

Tabel 5.7 Statistische vergelijking tussen niet-intrapreneurs en intrapreneurs

variabelen	niet-intrapreneur	intrapreneur	significantie
Leeftijd	41,000 (12,112)	40,981 (11,190)	
Man	0,476	0,667	*
Laag opgeleid	0,105	0,056	
Middelbaar opgeleid	0,509	0,222	***
Hoog opgeleid	0,386	0,722	***
Private sector	0,487	0,593	
Middenbedrijf	0,413	0,444	
Grootbedrijf	0,587	0,556	
Kleine vestiging	0,208	0,222	
Middelgrote vestiging	0,472	0,426	
Grote vestiging	0,299	0,352	
Dienstjaren	10,795 (9,567)	10,407 (6,992)	
Ondernemerschapservaring	0,113	0,222	*
Ondernemerschapservaring (in jaren)	6,217 (6,328)	3,500 (1,679)	
Hybride ondernemerschap	0,092	0,333	***
Contract voor onbepaalde tijd	0,793	0,870	
Werkuren contractueel	32,293 (10,253)	35,556 (5,923)	*
Overuren	6,122 (10,135)	7,981 (8,381)	
Werkuren totaal	38,418 (14,561)	43,537 (10,511)	*
Spin-off intenties	0,151	0,286	**

Standaard afwijkingen tussen haakjes indien van toepassing. In geval van continue variabelen is er gebruik gemaakt van een *two independent samples t-test on the equality of means*, en in geval van binaire variabelen van een *chi-square test on the equality of proportions*. Significantie betekent dat de nulhypothese van geen statistisch significant verschil kan worden verworpen. * $0,01 < p \leq 0,05$; ** $0,001 < p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Tabel 5.7 toont een vergelijking tussen de intrapreneurs en de rest van de steekproef. Dit levert enkele interessante significante verschillen op:

- › intrapreneurs zijn vaker van het mannelijke geslacht;
- › intrapreneurs zijn veel vaker hoog opgeleid dan niet-intrapreneurs;

- › intrapreneurs hebben vaker al enige ervaring als zelfstandig ondernemer dan niet-intrapreneurs;
- › intrapreneurs combineren het werknemerschap aanzienlijk vaker met het zelfstandig ondernemerschap dan niet-intrapreneurs;
- › intrapreneurs werken in totaal meer uren per week dan niet-intrapreneurs. Dit is voornamelijk toe te schrijven aan een hoger aantal contractuele werkuren;
- › intrapreneurs hebben een stuk vaker de intentie om een zelfstandige onderneming te beginnen, die voortkomt uit nieuw ontwikkelde activiteiten bij de huidige werkgever, dan niet-intrapreneurs.

5.4.2 *Correlatiecoëfficiënten: intrapreneurship en intrapreneurial werkgedrag*

Tabel 5.8 geeft de correlatiecoëfficiënten weer tussen intrapreneurship en intrapreneurial werkgedrag enerzijds en de variabelen die in tabel 5.7 een significant verschil opleverden tussen intrapreneurs en niet-intrapreneurs anderzijds. De correlatie tussen intrapreneurship volgens de GEM en het intrapreneurial werkgedrag bedraagt 0,268 en is zeer significant ($p < 0,001$). Er is dus een significante maar beperkte samenhang tussen beide benaderingen van intrapreneurship. Dit rechtvaardigt de afzonderlijke analyse die volgt. Wel zien we dat het intrapreneurial werkgedrag van intrapreneurs volgens de GEM-definitie aanzienlijk hoger ligt dan dat van niet-intrapreneurs (3,57 om 3,02 op een schaal van 5, significant op een niveau van 0,1%).

Intrapreneurship blijkt in meer of mindere mate significant positief gecorreleerd met geslacht (meer specifiek: het zijn van een man), opleidingsniveau, ondernemerschapservaring uit het verleden, hybride ondernemerschap, het totale aantal werkuren en de intentie om een zelfstandige onderneming te starten. De gevonden correlaties zijn echter laag te noemen; de hoogste correlatiecoëfficiënt is die tussen intrapreneurship en hybride ondernemerschap (0,218***). Intrapreneurship is niet of nauwelijks (significant) gecorreleerd met leeftijd, bedrijfsgrootte, vestigingsgrootte, de lengte van het huidige dienstverband en het type contract. Verder blijkt intrapreneurship op een significantieniveau van 0,1% positief gecorreleerd met de tevredenheid met het werk (0,162***), het gevoel van betrokkenheid naar de werkgever (0,173***) en dat men zichzelf beter vindt presteren dan collega's met een vergelijkbare functie (0,158***).

De correlatiecoëfficiënten met het intrapreneurial werkgedrag bevestigen dit beeld. Intrapreneurial werkgedrag blijkt in meer of mindere mate significant positief gecorreleerd met geslacht, opleidingsniveau, ondernemerschapservaring (uit het verleden en momenteel), aantal werkuren en spin-off intenties. De sterkste correlatie is die tussen intrapreneurial werkgedrag en spin-off intenties (0,355***). Intrapreneurial werkgedrag is niet of nauwelijks (significant) gecorreleerd met leeftijd, bedrijfs- en vestigingsgrootte, de lengte van het huidige dienstverband en het type contract.

Tabel 5.8 Correlatiecoëfficiënten: intrapreneurship en intrapreneurial werkgedrag

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1,000							
2	0,268***	1,000						
3	0,081*	0,172***	1,000					
4	0,169***	0,269***	-0,016	1,000				
5	0,096*	0,149***	0,069+	0,088*	1,000			
6	0,218***	0,165***	-0,028	0,103*	0,285***	1,000		
7	0,103*	0,273***	0,319***	0,100*	0,080+	-0,007	1,000	
8	0,112**	0,355***	0,084*	0,069+	0,207***	0,240***	0,091*	1,000

1. Intrapreneurship, 2. Intrapreneurial werkgedrag, 3. Man, 4. Opleidingsniveau, 5. Ondernemerschapservering, 6. Hybride ondernemerschap, 7. Werkuren totaal en 8. Spin-off intenties. $0,05 < p \leq 0,10$; * $0,01 < p \leq 0,05$; ** $0,001 < p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

5.4.3 Correlatiecoëfficiënten: intrapreneurial klimaat

Tabel 5.9 biedt een overzicht van de correlatiecoëfficiënten tussen intrapreneurship (volgens de GEM) en intrapreneurial werkgedrag enerzijds en de concepten gerelateerd aan het intrapreneurial klimaat anderzijds. Het valt direct op dat beide benaderingen van intrapreneurship steeds in dezelfde richting correleren met het intrapreneurial klimaat; er bestaan significant positieve relaties met alle concepten, behalve met de mate van hiërarchie, bureaucratie en problematische communicatie. Intrapreneurial werkgedrag correleert in het algemeen sterker dan intrapreneurship. Zo bestaat er een positieve en zeer significante relatie tussen het intrapreneurial werkgedrag en de ervaren uitdaging van 0,552. De ervaren uitdaging in uit te voeren taken is dus relevant voor de mate waarin men intrapreneurial werkgedrag vertoont. Andere factoren die daar in meer of mindere mate aan bijdragen zijn het ervaren vertrouwen van de leidinggevende (0,344***), de verkregen tijd en middelen (0,444***), de ervaren autonomie (0,282***), de mate van inspraak (0,379***), externe samenwerking (0,418***), de cultuur ter ondersteuning van ondernemend gedrag (0,448***) en de ondernemende visie van de organisatie (0,401***). De twee laatstgenoemde factoren correleren onderling het sterkst (0,708***).

Zowel intrapreneurship als intrapreneurial werkgedrag zijn positief en significant gecorreleerd aan de mate waarin de organisatie gebruik maakt van de kennis op de werkvloer en het beloningsbeleid aangaande ideeën die de organisatie ten goede komen.

Tabel 5.9 Correlatiecoëfficiënten: intrapreneurial klimaat

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1,000										
2	0,268 ***	1,000									
3	0,142 ***	0,344 ***	1,000								
4	0,201 ***	0,444 ***	0,571 ***	1,000							
5	0,103 *	0,282 ***	0,326 ***	0,395 ***	1,000						
6	0,179 ***	0,552 ***	0,357 ***	0,460 ***	0,202 ***	1,000					
7	0,149 ***	0,379 ***	0,371 ***	0,600 ***	0,273 ***	0,477 ***	1,000				
8	0,224 ***	0,418 ***	-0,044	0,219 ***	0,097 *	0,294 ***	0,260 ***	1,000			
9	-0,179 ***	-0,138 ***	-0,184 ***	-0,351 ***	-,341 ***	-0,127 **	-0,450 ***	-0,107 **	1,000		
10	0,137 ***	0,448 ***	0,408 ***	0,608 ***	0,355 ***	0,481 ***	0,685 ***	0,275 ***	-0,402 ***	1,000	
11	0,113 **	0,401 ***	0,321 ***	0,579 ***	0,253 ***	0,473 ***	0,677 ***	0,300 ***	-0,327 ***	0,708 ***	1,000

1. Intrapreneurship, 2. Intrapreneurial werkgedrag, 3. Ervaren vertrouwen, 4. Verstrekken van middelen, 5. Autonomie, 6. Ervaren uitdaging, 7. Inspraak, 8. Externe samenwerking, 9. Hiërarchie en communicatie, 10. Ondernemende cultuur en 11. Ondernemende visie. * 0,01<p≤0,05; ** ; 0,001<p≤0,01; *** p≤0,001.

5.4.4 Correlatiecoëfficiënten: individuele uitkomsten intrapreneurial werkgedrag

We hebben verder om de voorspellende waarde van intrapreneurial werkgedrag te toetsen een aantal individuele uitkomsten meegenomen in de IBM. Zo blijkt intrapreneurial werkgedrag op een significantieniveau van 0,1% positief gecorreleerd met de tevredenheid met het werk (0,281***), het gevoel van betrokkenheid naar de werkgever (0,347***) en dat men zichzelf beter vindt presteren dan collega's met een vergelijkbare functie (0,314***). Het lijkt er dus op dat intrapreneurial werkgedrag inderdaad positief samenhangt, dan wel leidt tot verhoogde individuele prestaties en betrokkenheid naar de organisatie in lijn met eerder onderzoek zoals in hoofdstuk 2 (§ 2.6.2) besproken (Grant e.a., 2009; Seibert et al., 2001).

5.5 Conclusie

Dit hoofdstuk beschreef de resultaten van een testonderzoek die voortkomen uit de door TNO en U.S.E. ontwikkelde IBM vragenlijst over intrapreneurship. Deze richt zich op de volwassen Nederlandse werknemerspopulatie werkend in een functie die niet behoort tot de hoogste managementlaag. Daarnaast gaat het om personen, die werkzaam zijn bij een organisatie behorende tot het midden- of grootbedrijf en niet behorende tot de publieke sector. De steekproef bestaat uit 596 personen, die allemaal onderdeel uitmaken van de zojuist beschreven doelgroep. De steekproef is divers aangaande demografie, type functie, sector, bedrijfs- en vestigingsgrootte.

De vragenlijst bevat, naast een groot aantal schalen die het intrapreneurial klimaat van een gevestigde organisatie beschrijven, twee benaderingen van intrapreneurship. Volgens de eerste benadering is men óf wel een intrapreneur óf niet. Intrapreneurs hebben in de afgelopen drie jaar een leidende rol gehad in ten minste één van de twee fases van de ontwikkeling van een nieuwe activiteit voor hun belangrijkste werkgever. De tweede benadering ziet intrapreneurship als werkgedrag, wat in meer of mindere mate bij iedere werknemer aanwezig is. De drie onderliggende gedragsdimensies zijn innovatief, proactief en risiconemend werkgedrag. Factor- en betrouwbaarheidsanalyses tonen aan dat de uitgevraagde schalen als zeer valide en betrouwbaar gezien kunnen worden. Het is dus gerechtvaardigd om deze concepten als een eendimensionale maat te beschouwen en als zodanig mee te nemen in verdere analyses en metingen voor het intrapreneurial werkgedrag binnen organisaties.

Iets minder dan een tiende van de steekproef voldoet aan de definitie van intrapreneurship. De groep intrapreneurs verschilt significant van niet-intrapreneurs in termen van geslacht (vaker man), opleidingsniveau (veel vaker hoog opgeleid), ondernemerschapservaring (meer), hybride ondernemerschap (vaker), werkuren (meer) en intenties om een zelfstandige onderneming te starten (vaker). Een nadere analyse van de verschillen tussen laag en middelbaar opgeleiden enerzijds en hoog opgeleiden anderzijds toont aan dat hoger opgeleiden significant meer uitdaging ervaren bij de uit te voeren taken en significant vaker samenwerken met externe partners, zoals onderzoeksinstituten en hoger onderwijsinstellingen, adviesbureaus en leveranciers. De overige bekeken factoren aangaande het intrapreneurial klimaat blijken zo goed als gelijk voor personen van verschillende opleidingsniveaus. Dit betekent dat laag en middelbaar opgeleiden wat dat betreft een vergelijkbare kans wordt geboden om zich ondernemend te gedragen. Toch zijn het voornamelijk hoog opgeleiden die intrapreneur zijn. Dit hangt vermoedelijk samen met de functie zij vervullen; deze is doorgaans minder routinematig dan van lager opgeleiden en laat intrapreneurial werkgedrag dus gemakkelijker toe. Bovendien hebben hoger opgeleiden gemiddeld genomen een meer innovatieve en proactieve persoonlijkheid en een hogere bereidheid om risico's te nemen. Deze bevindingen bieden enerzijds empirisch bewijs dat de GEM-meting van intrapreneurship onderscheidend vermogen heeft. Anderzijds dragen deze resultaten bij aan kennis over intrapreneurs in Nederlandse bedrijven.

Er is sprake van een beperkte doch significante correlatie tussen beide benaderingen van intrapreneurship onderling. Dit rechtvaardigt een separaat gebruik van beide schalen. Toch zijn beide concepten telkens in dezelfde richting significant gecorreleerd met alle geteste schalen, die onderdeel zijn van het ondernemende klimaat van een gevestigde organisatie. Dit houdt in dat intrapreneurship en intrapreneurial werkgedrag positief zijn gerelateerd aan het ervaren vertrouwen van de leidinggevende, de verkregen tijd en middelen, de autonomie, de ervaren uitdaging, de mate van inspraak, de hoeveelheid externe samenwerking, een ondernemende cultuur en de ondernemende visie van een organisatie. Hiërarchie, bureaucratie en problematische communicatie zijn negatief gerelateerd aan intrapreneurship. Dit suggereert dat zowel intrapreneurship (GEM) als intrapreneurial werkgedrag beïnvloed worden door dezelfde factoren. De beschreven correlaties zijn consequent in de verwachte richting en significant.

Het onderzoek biedt meer dan voldoende aanknopingspunten voor bestaande organisaties om het intrapreneurial gedrag onder haar werknemers en het aantal intrapreneurs te vergroten. Dit lijkt zinvol beleid, aangezien intrapreneurship ook positief correleert, in lijn met eerder onderzoek en theorie, met de tevredenheid met het werk, het gevoel van betrokkenheid naar de werkgever en met de inschatting dat men zelf beter presteert dan collega's met een vergelijkbare functie. In het afsluitende hoofdstuk 6 zullen we nader ingaan op de toepassingsmogelijkheden van de IBM voor organisaties.

6 Conclusies en toepassing

6.1 Conclusies

Dit rapport had als hoofddoel om een theoretisch gefundeerd, maar praktisch en eenvoudig afneembaar meetinstrument in Nederland te ontwikkelen dat:

1. algemeen 'intrapreneurial werkgedrag' onder medewerkers meet,
2. individuele intrapreneurs kan detecteren,
3. het 'intrapreneurial klimaat' kan peilen binnen organisaties, en
4. antecedenten van intrapreneurial werkgedrag in kaart brengt die organisaties handvaten biedt om intrapreneurship in kaart te brengen en te stimuleren.

Hoewel er groeiende interesse in Nederland is voor intrapreneurship in zowel het bedrijfsleven, de overheid als het onderzoek (bijvoorbeeld Preenen e.a., 2013; Rigtering, 2013; Stam e.a., 2012), ontbreekt het vooralsnog aan kennis en een instrument die helpen inzicht te krijgen in hoe het staat met intrapreneurship binnen organisaties en hoe intrapreneurship te stimuleren en faciliteren. Enerzijds bestaan er de individuele initiatieven van bedrijven om intrapreneurship te stimuleren en anderzijds bestaat er de conceptuele en empirische kennis over wat intrapreneurship is en hoe dit te stimuleren.

Met de ontwikkeling van de Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM) hebben wij de theoretische en empirische kennis vertaald naar een praktisch toepasbaar meetinstrument voor intrapreneurship dat organisaties kan helpen bij het peilen en stimuleren van intrapreneurship onder medewerkers. Hiermee hebben we een belangrijke lacune opgevuld in zowel het onderzoeks- als praktijkveld. In hoofdstuk 1 en 2 hebben we onder meer het belang van intrapreneurship voor Nederland, organisaties en individuen kort toegelicht. In de hoofdstukken 2 en 4 hebben we de concepten van de IBM theoretisch uiteengezet en het belang van deze factoren voor intrapreneurship uitgelegd. In hoofdstuk 3 hebben we het vooronderzoek, theoretisch model en overige stappen en procedures besproken die zijn voorafgegaan aan de ontwikkeling van de uiteindelijke IBM. In hoofdstuk 5 is de IBM uitgebreid getest en zijn de eerste resultaten beschreven. Er is gebleken dat de samengestelde IBM een betrouwbaar en valide instrument is dat intrapreneurial werkgedrag meet, individuele intrapreneurs kan detecteren en beïnvloedbare factoren van intrapreneurship in kaart brengt. In het onderhavig hoofdstuk 6 zullen wij eerst nader ingaan op de praktische implicaties (algemene toepassingen en implicaties van de IBM voor organisaties, aanwijzingen voor gebruik, mogelijke interventies, afkappunten), waarna wij de mogelijkheden voor verdere ontwikkeling en vervolgonderzoek zullen bespreken.

6.2 Praktische toepassingen

Voor het gebruik van de IBM voor organisaties beoogden/beogen wij vier praktische toepassingsdoelen die los van elkaar maar ook aanvullend en opeenvolgend uitgevoerd kunnen worden. Zo zou men eerst kunnen kijken hoe het is gesteld met de algemene mate van intrapreneurial werkgedrag en/of het aantal intrapreneurs binnen de organisatie(afdelingen), zoals beschreven onder 6.2.1 'meting en benchmark'. Vervolgens zou men kunnen kijken waar nu de knelpunten liggen en waar mogelijkheden liggen voor aanpassingen (6.2.2). Dan zou men een aantal intrapreneurs kunnen lokaliseren en deze vragen naar behoeften en

mogelijke interventies (6.2.3). Tot slot kan men interventies en maatregelen ontwikkelen en in de praktijk brengen en toetsen en evalueren met behulp van de IBM (6.2.4).

6.2.1 *Meting en benchmark*

Ten eerste kunnen de scores op de IBM (op den duur) dienen als meting en benchmark voor organisaties (of sectoren, regio's, beroepsgroepen, etc.) om na te gaan hoe het met intrapreneurship binnen de eigen organisatie is gesteld in verhouding tot andere organisaties of afdelingen, bijvoorbeeld werkzaam in vergelijkbare gebieden en van vergelijkbare grootte. Dit kan zowel in termen van

1. intrapreneurial werkgedrag van medewerkers in het algemeen,
2. het aantal intrapreneurs binnen een organisatie, alsmede
3. het intrapreneurial klimaat.

Om dit te bewerkstelligen dient er idealiter landelijk of zelfs internationaal een database te worden gevuld en bijgehouden. Dit kan via een open database of een gesloten database die wordt beheerd door een externe partij (bijvoorbeeld TNO). Echter, het vullen van een dergelijke database is een langlopend proces dat zorgvuldig dien te gebeuren. Een manier om sneller meer inzicht te krijgen in de stand van intrapreneurship binnen organisaties in Nederland is om onderdelen van de IBM mee te nemen in bestaande grootschalige onderzoeken onder bedrijven en werknemers in Nederland, zoals bijvoorbeeld de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA, Koppes e.a., 2013) en de Werkgevers Enquête Arbeidsomstandigheden (WEA, Oeij, e.a., 2013) of Europese onderzoeken, zoals de European Working Condition Survey (EWCS, Eurofound, 2010). Voor de komende WEA 2015 is hier inmiddels een stap voor gezet en zijn als 'pilot' inmiddels een aantal intrapreneurship-vragen toegevoegd.

Daarnaast kan men (delen van) de IBM gebruiken voor vergelijkingen over de tijd binnen de eigen organisatie. Hiervoor gebruikt men dus de eigen situatie als benchmark en kan men bijvoorbeeld een jaarlijks onderzoek doen of de IBM integreren met de vaak bestaande jaarlijkse medewerkersbetrokkenheid onderzoeken binnen organisaties.

Een belangrijke vraag die rijst is wanneer men goed scoort op het aantal intrapreneurs dan wel het intrapreneurial werkgedrag onder medewerkers. Hoewel dit uiteraard deels afhangt van de eigen organisatiedoelen, situatie en interpretatie, zullen wij hier later een aanzet voor richtlijnen toe maken bij de aanwijzingen voor gebruik (6.3).

6.2.2 *Inzichten in beïnvloedende factoren*

Ten tweede biedt de IBM via de gemeten factoren van invloed op intrapreneurship aangrijpingspunten voor en inzichten in eventuele knelpunten en mogelijke 'knoppen' en te ontwikkelen interventies om intrapreneurship (aantal intrapreneurs en intrapreneurial werkgedrag) gericht te stimuleren binnen organisaties. Hiervoor dient de IBM te worden afgenomen binnen een organisatie of afdeling en kan gekeken worden naar de sterkte van de relatie tussen de factoren van het intrapreneurial klimaat en intrapreneurship. Zodoende kan men bezien of en welke factoren het meest van invloed zijn op intrapreneurship en hierop ingrijpen. Daarnaast zal men kunnen kijken naar de absolute scores van de afzonderlijke factoren van het intrapreneurial klimaat. Wanneer bepaalde factoren opvallend laag scoren, zoals bijvoorbeeld de steun van de leidinggevende, dan kan op dit vlak specifiek maatregelen genomen worden. Men zou dan verder kunnen onderzoeken bijvoorbeeld via interviews of focusgroepen met medewerkers en leidinggevendenden, waardoor dit komt en hoe dit verbeterd kan worden. Mocht de oorzaak bij de leidinggevende(n) zelf kunnen liggen, dan zou men trainingen kunnen geven aan de leidinggevende om dit te verbeteren. Als blijkt dat er bijvoorbeeld een ondernemende visie ontbreekt in ogen van de medewerkers, terwijl dit hoog negatief samenhangt met intrapreneurship, dan is het logischerwijs van belang om die zo mogelijk te ontwikkelen en goed over te brengen.

6.2.3 *Lokaliseren van intrapreneurs*

Ten derde kan men via de IBM eenvoudig intrapreneurs en hun activiteiten lokaliseren binnen de organisatie en afdeling(en). Om verschillende redenen kan het van belang zijn om intrapreneurs te kunnen lokaliseren binnen de organisatie. Het kan bijvoorbeeld zijn dat men bestaande intrapreneurs binnen de organisatie wil stimuleren en faciliteren om hun activiteiten gericht te kunnen ondersteunen. Ook kan het zijn dat men juist de intrapreneurs wil bevragen bijvoorbeeld aan de hand van diepte-interviews of focusgroepen om informatie in te winnen over hoe men intrapreneurship binnen de organisatie (nog) beter kan stimuleren of men wil weten met wat voor activiteiten zij zich bezighouden. Hiervoor is het logischerwijs van belang om deze te kunnen detecteren op een valide, betrouwbare manier. De GEM biedt hiervoor een goede gelegenheid. Tevens kan men in lijn met de vorige toepassing op specifiek niveau kijken in hoeverre bepaalde factoren van invloed op intrapreneurship aanwezig zijn of niet om gericht acties te kunnen ondernemen en maatregelen te treffen.

6.2.4 *Monitoring van intrapreneurship-maatregelen*

Organisaties kunnen de IBM tot slot gebruiken voor eigen monitoring van intrapreneurship-maatregelen binnen de organisatie om bijvoorbeeld specifieke interventies te evalueren die ten doel hebben intrapreneurial werkgedrag te stimuleren. Zo kan men voorafgaand aan een interventie of maatregel en op verschillende tijdstippen na de interventie de IBM (of delen van, afhankelijk van je doel) afnemen. Zodoende kan men nagaan wat het effect is van de interventie op intrapreneurship en of deze geslaagd is dan wel stopgezet of aangepast moet worden. Ook is het mogelijk om bij bepaalde bedrijfseenheden een maatregel in te voeren en deze dan te vergelijken met bedrijfsonderdelen waar de maatregel niet is ingevoerd. Dergelijk onderzoek is van groot belang om de effectiviteit van de vaak kostbare maatregelen te kunnen evalueren, maar wordt vaak nagelaten in de praktijk omdat de meetinstrumenten en kennis hierover ontbreken binnen organisaties.

Een voorbeeld kan zijn dat een organisatie wil weten in hoeverre het verhogen van de autonomie van medewerkers, door bijvoorbeeld het instellen van zelfsturende teams (een ingrijpende interventie), van invloed is op het intrapreneurial werkgedrag van werknemers. Echter, om dit goed te onderzoeken is een strak onderzoeksdesign, de nodige kennis van onderzoek en onafhankelijk advies noodzakelijk aangezien hier veel fouten gemaakt kunnen worden en wellicht onderliggende belangen spelen. Wanneer men deze kennis niet in huis heeft, raden wij aan om hiervoor onafhankelijke, ervaren specialisten in te huren met kennis van intrapreneurship onderzoek en interventie evaluaties.

Andersom bezien, als bijvoorbeeld blijkt dat het bieden van werkuitdaging heel hoog scoort en hoog samenhangt met intrapreneurship, dan weet men dus dat dit een belangrijke factor is waar men op moet blijven inzetten om intrapreneurship te stimuleren. Een verdiepende analyse van de redenen waarom dit zo is, kan dan weer meer kennis bieden om hier goede grip op te krijgen, waardoor men de uitdaging en intrapreneurship kan behouden voor de toekomst of zelfs uitbreiden. Nogmaals, om daadwerkelijk grip te krijgen op (ingrijpende) intrapreneurship interventies en hiervan te kunnen leren zijn dergelijke exercities cruciaal en kan hierin veel gewonnen worden, juist omdat dit vaak wordt nagelaten of slecht op een intuïtieve manier gebeurt.

6.3 *Aanwijzingen voor gebruik*

In de aanwijzingen voor gebruik geven we een handleiding omtrent hoe de IBM kan worden afgenomen en welke zaken hierbij van belang zijn. We bespreken achtereenvolgens de doelgroep, introductie- en afnamefase, vervolgstappen (gegevensbewerking, analyses, rap-

portage en interpretatie), mogelijke interventies, en eindigen met een bespreking van 'afkappunten' (scores) voor het bepalen van intrapreneurship.

6.3.1 Doelgroep

De IBM vragenlijst richt zich op de volwassen (Nederlandse) werknemerspopulatie werkend in een functie die niet behoort tot de hoogste managementlagen binnen een gevestigde organisatie met meer dan 50 werknemers. Afhankelijk van het onderzoeksdoel kan tevens gekozen worden om de IBM alleen af te nemen onder werknemers, bijvoorbeeld wanneer men echt bottom-up intrapreneurship van de werkvloer in kaart wilt brengen.

6.3.2 Introductiefase en afname

De volgende zaken zijn van belang voor de introductiefase en afname:

- › zorg allereerst dat de achtergrond, onderzoeksdoelen en onderzoeksvragen helder zijn. Neem hier ruim de tijd voor, want dit heeft grote invloed op de kwaliteit van het onderzoek en geeft richting in het hele verdere onderzoeksdesign en onderzoeksproces. Het volgende type vragen kan helpen om het onderzoeksdoel helder te krijgen. Wat wilt u met de IBM onderzoeken en bereiken? Wat voor problemen wilt u oplossen? Welke bedrijfseenheden nemen we mee? Welke periode? In welke relaties tussen variabelen zijn we vooral geïnteresseerd? Wat verwachten we en waarom? Wat gaan we met de resultaten doen? Wij raden aan dit samen te vatten in een onderzoeksopzet welke u later kunt gebruiken in uw eindverslag;
- › wanneer u niet de volledige expertise in huis heeft om de IBM af te nemen, te analyseren, interpreteren en/of aanbevelingen te formuleren en uit te voeren raden wij aan hiervoor expertise in te huren. Een belangrijk bijkomend voordeel is dat deze veelal onafhankelijker in het onderzoek staan, wat de betrouwbaarheid van de resultaten ten goede komt;
- › zorg dat de anonimiteit gewaarborgd blijft, schakel hiervoor bijvoorbeeld een derde onafhankelijke partij in. Naast het ethische belang is het zeer belangrijk voor de validiteit en betrouwbaarheid van de resultaten van de IBM;
- › zorg voor een goede, heldere, eerlijke aankondiging van het onderzoek bij de betreffende onderzoeksgroep. Voor een voorbeeldbrief bij ons onderzoek, zie bijlage 7. Echter, het specifieke onderzoeksdoel hoeft niet tot in detail te worden besproken. Garandeer de anonimiteit en vertel, wanneer relevant, hoe en wanneer de resultaten worden teruggekoppeld en wat hiermee beoogd is;
- › neem de IBM, zo mogelijk, via internet (een e-mail met internetlink) dan wel elektronisch af. Er zijn hiervoor verschillende online programma's beschikbaar. Dit heeft als voordeel dat er minder fouten gemaakt kunnen worden en de data niet hoeven te worden ingevoerd. Mocht dit niet mogelijk zijn, dan kan (aanvullend) gekozen worden voor een 'papier pencil' versie;
- › neem de IBM zo mogelijk in zijn volledigheid af met de bijbehorende antwoordcategorieën, aangezien zodoende de meeste en beste informatie verzameld wordt. De gemiddelde invulduur bij ons onderzoek lag gemiddeld rond de 10 minuten. Dit kan echter verschillen per organisatie, per manier van afname, per persoon, en of men zich als intrapreneur identificeert of niet (meer vragen). Maar reken gemiddeld op een afnametijd van 10 tot maximaal 15 minuten;
- › het is mogelijk om een aantal extra vragen toe te voegen, weg te laten en aan te passen, wanneer dit relevant is voor het onderzoeksdoel. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een organisatie specifieke vragen over achtergrondkenmerken wil toevoegen of dat bepaalde vragen niet van toepassing zijn op de onderzoekspopulatie. Doe dit echter zeer zorgvuldig en kijk of er geen overlap bestaat met bestaande vragen. De vragen en

schalen zijn met zorg samengesteld en gebaseerd op (grotendeels) gevalideerde schalen;

- › idealiter wordt de monitor regelmatig (1 à 2 keer per jaar tot eens in de 2-3 jaar) afgenomen, zodat veranderingen kunnen worden waargenomen;
- › zorg voor een zo hoog mogelijke respons goed verspreid over de verschillende organisatieonderdelen (wanneer men de hele organisatie wil bevragen). Dit is van belang om de kwaliteit van de data alsmede de anonimiteit te waarborgen van de deelnemers. Stuur eventueel een herinnering en geef een duidelijke deadline voor het invullen. Beoog een minimale respons van rond de 35%;
- › idealiter wordt de IBM minimaal 2 keer afgenomen (voormeting en nameting) om de betrouwbaarheid en dynamiek te kunnen waarnemen en eventuele interventies en maatregelen te kunnen analyseren. Zorg dat hier voldoende tijd tussen zit en laat dit afhangen van het onderzoeksdoel. Wil je het niveau van intrapreneurial werkgedrag meten van alle medewerkers, dan kunnen maatregelen al vrij snel effect hebben. Hier kun je als minimale tijd 3 maanden aannemen. Echter, wil men over tijd kijken hoe het aantal intrapreneurs zich ontwikkelt (via GEM-methode), dan is hier meer tijd voor noodzakelijk, aangezien dit tijd nodig heeft. Hier kun je 12 maanden als minimale tijd nemen;
- › om een accuraat beeld te verschaffen is het van belang goed na te denken over het moment of de momenten waarop de IBM wordt afgenomen. Denk hierbij na over zaken die de antwoorden van de IBM sterk kunnen beïnvloeden. Kies hierbij idealiter een 'neutraal', gemiddeld moment (dus niet tijdens een reorganisatie).

6.3.3 *Vervolgstappen: bewerking, analyse, rapportage en interpretatie*

Na de introductie- en afnamefase worden de volgende stappen ondernomen:

1. bewerking van de data,
2. interpretatie van de data, en
3. rapportage.

Hieronder bespreken we beknopt deze verschillende vervolgfasen (voor een uitgebreide beschrijving van soortgelijke stappen zie NOVA-WEBA handleiding Kraan e.a., 2000).

Bewerking

Doel van de bewerkingsfase is om een databestand van de antwoorden van de medewerkers te maken en de data te analyseren. Aangeraden wordt om hiervoor een statistisch programma te gebruiken (bijvoorbeeld SPSS). In de bewerkingsfase onderneemt u grofweg de volgende stappen:

- › de invoer van de ruwe data in een databestand of het overzetten van data naar een geschikt statistisch programma;
- › het toekennen van datalabels, variabele namen en formats (gebruik hiervoor beknopte namen die de verschillende concepten weergeven);
- › een eerste controle van de ingevoerde gegevens;
- › een correctie van fouten in de dataset;
- › een nieuwe controle van de gegevens;
- › de aanmaak van de schaalscores zoals weergegeven in de IBM (zie bijlage 1).

U heeft nu een opgeschoond werkbestand van waaruit u kunt analyseren.

Analyse

Het doel van de analysefase is om de data te beschrijven en verbanden te analyseren. Hiermee stelt u vast wat het onderzoek heeft opgeleverd. Voor de beschrijving kunt u, afhankelijk van uw onderzoeksdoel en publiek, (delen van) ons onderzoek uit hoofdstuk 5 als voorbeeld nemen. Hieronder vindt u weer beknopt de te volgen stappen:

- › maak eerst een beschrijvende analyse (bijvoorbeeld in tabellen). Beschrijf de volgende gegevens:
 - de non-respons + aanwijzingen voor verschillen tussen non-respons en de respons;
 - het aantal deelnemers aan het onderzoek;
 - verdeling naar afdeling, functie en andere relevante achtergrondvariabelen;
 - de schaalscores en standaarddeviaties per groep, afdeling, etc. (afhankelijk van uw vraag) en scores voor individuele vragen;
- › analyseer de betrouwbaarheden van de verschillende schalen en verwijder onbetrouwbare schalen (Cronbach's alpha .60);
- › voer correlaties tussen de verschillende schalen uit en rapporteer deze in tabellen;
- › voer vervolgens eventueel verdiepende analyses uit middels statistische toetsing. Statistische toetsing houdt in dat u nagaat óf, en zo ja, in hoeverre bijvoorbeeld verschillen tussen groepen, of in hoeverre bepaalde relaties significant zijn (niet op toeval berusten). Voor meer gegevens over de interpretatie van toetsen, en over de wijze waarop dit gebeurt, verwijzen we u naar de basishandboeken statistiek (bijvoorbeeld Ott, 1988).

Hoewel toetsing van groot belang is, is ze geen doel op zich. In de eerste plaats geeft ze geen antwoord op de vraag of een statistisch 'significant' verschil tussen groepen ook inhoudelijk significant is. Significantie is afhankelijk van de grootte van de groepen: kleine verschillen tussen schaalscores van groepen kunnen dan statistisch significant zijn; de betekenis van het verschil ligt daarmee nog niet vast. In de tweede plaats zullen bij kleine groepen grote verschillen statistisch niet significant worden: deze verschillen kunnen wel betekenisvol zijn. Een precieze uitspraak is dan niet mogelijk. Bij kleine groepen ($n < 10$) is het de vraag of een vragenlijstmethode de beste methode is. Met een dergelijke groep kunt u in een groeps-gesprek meer en zodoende betere informatie verwerven.

Rapportage en interpretatie

De bevindingen vat u samen in een verslag. Dit verslag heeft als doelstelling het overdragen van de bevindingen aan het bedrijf (werkgever en medewerkers), waarbij u zo nodig aanbevelingen voor verdere actie of verder onderzoek doet. Ook hier hangt de aard van het verslag weer af van uw onderzoeksdoelen, de achtergrond en het publiek. U kunt er bijvoorbeeld voor kiezen om verschillende rapportages te maken voor verschillende doelgroepen. Vervolgens kunt u het verslag samenvatten in bijvoorbeeld een presentatie of folder. Echter, wij raden aan om in ieder geval een basisverslag te maken en dat alle respondenten in het onderzoek op de één of andere manier op de hoogte worden gesteld van de resultaten van het onderzoek. Op die manier zorgt u ervoor dat bij deze deelnemers aan het onderzoek geen ergernis ontstaat over het doel van het onderzoek. Indien u in de toekomst nog bij deze groep onderzoek wilt laten uitvoeren, dan moet u ook nu goed terug rapporteren wat u met de resultaten van het onderzoek hebt gedaan en wat de resultaten zijn. Een standaardverslag is veelal als volgt opgebouwd:

- › inleiding en achtergrond. Hierin schetst u de situatie, onderzoeksdoelen, problemen, onderzoeksvragen en eventueel een stuk theoretische achtergrond en verwachtingen;
- › sample en methoden. Hier beschrijft u het sample (belangrijke achtergrondvariabelen) en de gebruikte methoden en analyses;
- › resultaten. Hier beschrijft u de resultaten (beschrijvende resultaten, correlaties, vergelijkingen, overige analyses), idealiter in tabellen. Belangrijke, opvallende resultaten kunt u bijvoorbeeld grafisch weergeven via modellen, grafieken, of infographics;
- › discussie. Hierin vat u de belangrijkste resultaten samen, bespreekt u opvallende zaken, trekt u conclusies en doet u aanbevelingen voor bijvoorbeeld mogelijk interventies

en vervolgonderzoek. Deze vormt vaak de basis voor een samenvattende presentatie of verslag;

- › literatuur en bijlagen. Hier vermeldt u eventueel literatuurverwijzingen en kunt u bijvoorbeeld de IBM als bijlage toevoegen en andere informatie die niet direct in het hoofdrapport hoeft.

6.3.4 Interventies

Aan de hand van de interpretatie van de resultaten kan men mogelijke interventies en maatregelen formuleren. Zoals boven beschreven in paragraaf 6.2.2 (Inzichten in beïnvloedende factoren) biedt de IBM via de gemeten factoren van invloed op intrapreneurship aangrijpingspunten voor en inzichten in eventuele knelpunten en mogelijke ‘knoppen’ en te ontwikkelen interventies om intrapreneurship te kunnen stimuleren. Als bijvoorbeeld blijkt dat er nauwelijks werkoverleggen zijn waarin verbeteringen van de organisatie centraal staan, kan men deze gaan ontwikkelen en implementeren. Naast de resultaten bepalen de onderzoeksdoelen en uw mogelijkheden waar u zich op wilt en kunt richten en op welk niveau. Daarnaast zullen de maatregelen en interventies veelal maatwerk betreffen die uniek kunnen zijn voor de verschillende organisaties. Vanuit de literatuur zijn er vele en verschillende interventies te vinden voor de verschillende factoren. Wij raden aan eerst de factoren te benoemen waarop men wil ingrijpen en dan te kijken wat er al in de literatuur, praktijk of eigen organisatie bestaat en voorhanden is. Van hieruit kunnen dan interventies en maatregelen worden ingezet, aangepast of eventueel nieuw ontwikkeld. Het voert te ver om hier een overzicht van te geven. Echter, TNO heeft onlangs een tool ontwikkeld, de Innovation Resilience Behaviour Tool (Oeij e.a., 2014) die kan worden ingezet om de ondernemende cultuur in een team of op een afdeling te verbeteren. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat in een bepaald productontwikkelteam het intrapreneurial werkgedrag erg laag is en tegelijkertijd het gevoel van inspraak ontbreekt, is deze tool erg geschikt. De IRB geeft handvatten om bepaalde (onbewuste) weerstanden tegen innovatief gedrag te doorbreken.

Verder biedt de IBM gelegenheid voor een open vraag waar men suggesties kan doen ter ondersteuning van intrapreneurship en die men kan gebruiken als input voor te ontwikkelen maatregelen. Wij zullen verder hieronder in tabel 6.1 ter info en inspiratie een aantal mogelijke conceptuele maatregelen benoemen die zijn genoemd door de deelnemers in ons empirische onderzoek. Wij hebben de antwoorden opgedeeld in zes categorieën; gedrag werkgever, gedrag werknemer, beloningen, tijd en middelen, communicatie, en verantwoordelijkheid.

Tabel 6.1 Suggesties voor maatregelen gegeven ter bevordering van intrapreneurship door deelnemers aan het empirische onderzoek

categorie	beschrijving
Gedrag werkgever (N=24)	De werkgever moet zijn/haar gedrag aanpassen (bijvoorbeeld motiveren, uitdagen, interesse tonen, waarderen)
Gedrag werknemer (N=4)	De werknemer moet zijn/haar gedrag aanpassen (bijvoorbeeld kritisch zijn, risico durven nemen, uitgaan van eigen kracht)
Beloningen (N=32)	Zowel financiële als niet-financiële beloningen (bijvoorbeeld bonussen)
Tijd en middelen (N=16)	Beschikbaar stellen van tijd en middelen, faciliteren van mogelijkheden om ideeën in te dienen (bijvoorbeeld overleggen)
Communicatie (N=7)	Meer of betere communicatie, zowel tussen werkgever en werknemer als tussen werknemers onderling
Verantwoordelijkheid	Werknemers meer inspraak/verantwoordelijkheid geven, vertrouwen op zijn/haar deskundigheid

6.3.5 Afkappunten intrapreneurship

Een belangrijke vraag die resteert, is waar we de afkappunten kunnen leggen om te bepalen

1. in hoeverre een organisatie goed scoort op het intrapreneurial werkgedrag van medewerkers,
2. het aantal intrapreneurs, en
3. de intrapreneurial klimaat factoren.

Voor het detecteren van intrapreneurs middels de GEM-methode(n) is de methode al uitgezocht (zie 2.5 en 5.4.1 van dit rapport).

Tot op zekere hoogte is het bepalen van zulke afkappunten arbitrair en voor een deel hangt dit af van de achtergrond van een bedrijf en ligt dit ook in handen van de organisatie om hierover te oordelen. Het ene bedrijf heeft immers meer intrapreneurs nodig dan het andere. Tevens ontbreekt het nog aan een database voor benchmarks. Toekomstig onderzoek moet dit ook verder uitwijzen. Echter, op basis van verschillende argumenten hebben we voor de drie onderwerpen een aantal suggesties gedaan voor afkappunten en/of methoden om deze te bepalen.

1. In hoeverre een organisatie goed scoort op het intrapreneurial werkgedrag van medewerkers:
 - › Men kan de gemiddelde schaalscore van de drie gedragsdimensies hanteren met een score van 4-5, dan heb je de mensen die zichzelf als 'hoog' tot 'zeer hoog' scoren.
 - › De mensen die 4.5 of hoger scoren zou men kunnen zien als 'innovator'.
 - › Naar de verdeling van de scores kijken en dan bijvoorbeeld de 10% hoogst scorende bepalen, of zoeken naar duidelijke afkappunten (knikken) in de verdeling.
 - › Men zou kunnen kijken hoe andere, daadwerkelijke ondernemers bijvoorbeeld Directeur Groot Aandeel houders (DGA's) scoren op zulk gedrag en dit als uitgangspunt nemen. Toekomstig onderzoek kan dit uitwijzen.
 - › Scores bepalen aan de hand van standaarddeviaties. Dus bijvoorbeeld afkappunten leggen bij degenen die 1 standaarddeviatie boven het gemiddelde scoort.
 - › Bepalen of er een afkappunt bestaat op basis van effecten op prestaties. Dus als bijvoorbeeld blijkt dat mensen die zeer goed presteren boven een duidelijk bepaalde score hebben op intrapreneurial werkgedrag.
2. Het aantal intrapreneurs GEM of innovators:
 - › 10% is gemiddelde (GEM) →
0-3% = zeer laag, 4-7% = laag, 8-11% = gemiddeld, 11-14% = hoog, 14% en hoger = zeer hoog.
3. De intrapreneurial klimaat factoren:
 - › We raden aan de intrapreneurial klimaatfactoren allereerst per variabele of categorie te bekijken, omdat dit de meeste informatie verschaft. Vervolgens kan men de verschillende factoren bij elkaar optellen en het gemiddelde berekenen als een algehele indicator voor intrapreneurial klimaat.
 - › Men kan dan de gemiddelde (schaal)score per variabele hanteren. En dan variabelen met een score van 4-5 als 'hoog tot zeer hoog' intrapreneurial beschouwen, 3 'gemiddeld' en 1-2 als 'zeer laag-laag'.
 - › Men zou de scores van de verschillende factoren op een rij kunnen zetten en naar de verdeling van de scores kijken en dan bijvoorbeeld de 2 hoogst en laagst scorende bepalen.
 - › Benchmarks met andere organisaties en/of onderdelen van de eigen organisatie vergelijken, dan wel vergelijken met bestaande onderzoeken en databases. Hoe-

wel idealiter, zoals eerder vermeld, er een database ontwikkeld wordt waarmee men gericht intrapreneurship scores kan vergelijken, zou men ook kunnen kijken naar bestaande databases, onderzoeken en literatuur om inzicht te krijgen in hoe bepaalde, soortgelijke factoren zich verhouden in vergelijking tot andere organisaties. Autonomie van medewerkers is bijvoorbeeld ook meegenomen in de NEA en ZEA. En scores omtrent uitdaging op het werk kan men vergelijken met gemiddelden van bestaande onderzoeken naar uitdaging (bijvoorbeeld Preenen e.a. 2011a,b) om (globaal) inzicht te krijgen in hoe men hier als organisatie op scoort.

6.4 Toekomstige ontwikkeling

Graag willen wij nog kort een beschouwing voor de toekomstige ontwikkeling van intrapreneurship in het algemeen en de IBM in het bijzonder geven.

Ten eerste ligt er nog een algemene uitdaging om de bestaande en nieuwe kennis over intrapreneurship verder te ontwikkelen tot een integraal praktisch getoetst model en een theorie omtrent factoren van invloed op intrapreneurship en hoe deze samenhangen. We geloven namelijk dat de meest ideale manier om intrapreneurship te stimuleren is door in te zetten op de verschillende besproken niveaus uit de IBM. Intrapreneurship dient dan dus geplaatst te worden in de totale context van de organisatie en zelfs omgeving. Het is bijvoorbeeld vaak niet voldoende om je enkel te richten op individuele aspecten of relationele factoren. Steeds moet ook aandacht worden besteed aan de werk- en organisatiecontexten die hier inherent aan verbonden zijn. Nu intrapreneurship weer op de agenda van zowel beleid, bedrijven als onderzoekers staat, lijkt dit een goed moment om dit verder uit te werken en te steunen. Wij hebben een eerste aanzet gegeven via het model in figuur 3.1 of 3.2 in hoofdstuk 3. Deze kunnen als uitgangspunt genomen worden en als startpunt dienen voor vervolgonderzoek. De IBM kan gebruikt worden voor verdere (multi-level) toetsingen van het model. Zo kunnen bijvoorbeeld delen van de IBM bevraagd worden aan medewerkers en bijvoorbeeld leidinggevenden om na te gaan hoe deze scores zich tot elkaar en andere variabelen verhouden.

De kunst hierbij is verder om dit te laten aansluiten bij moderne overkoepelende motivatie- en organisatie-theorieën en modellen zoals: *'the progress principle'* (Amabile & Kramer, 2011); *'theory of relational coordination'* (Gittel, 2012); *'theory of entrepreneurial orientation'* (Rigtering, 2013); het "Nieuwe Organiseren" (Kuipers & Van Amelsvoort, 2010) en *'theory of organisational economics'* (Bloom & Van Reenen, 2011). Al met al zal dit moeten leiden tot vernieuwende organisatieconcepten, methoden en bewezen tools en interventies die de intrapreneurship van medewerkers en de innovatiekracht van bedrijven in Nederland ten goede komen. Inmiddels is er al een NWO promotieonderzoek (Utrecht University School of Economics, TNO) dat bovenstaande zaken en gerelateerde vragen centraal stelt en waarvan de eerste resultaten het komende jaar zullen verschijnen (Liebregts, 2014).

Op specifiek niveau zal de IBM nog verder getest en doorontwikkeld moeten worden door onderzoekers, met steun van beleidsmakers en in nauwe samenwerking met de praktijk. Hoewel de resultaten van de IBM veelbelovend zijn, zal de IBM verder in de praktijk moeten worden gebruikt en getoetst in diverse bedrijfscontexten. Zodoende kan de IBM worden bijgeschaafd en kan er idealiter tegelijkertijd een database worden opgebouwd die kan dienen als benchmark voor bedrijven en organisaties.

Hoewel er zeker bewijs is dat intrapreneurship individuen, organisaties en zelfs economieën ten goede komt, kan het geen kwaad om de (of delen van de) IBM te toetsen in relatie tot (harde) belangrijke economische en bedrijfsresultaten, zoals de arbeidsproductiviteit, innovatie, omzet, banengroei en andere economische en bedrijfsprestaties. Het is hierbij van belang om dan zo mogelijk longitudinale onderzoeksdesigns dan wel randomized controlled

trials (RCT's) uit te voeren om definitieve uitspraken te kunnen doen over oorzaak en gevolg relaties. Zoals gezegd is er in de WEA van 2015 al een aantal vragen met betrekking tot intrapreneurship toegevoegd en kan een aantal relaties worden onderzocht wellicht in relatie tot gekoppelde databestanden van bijvoorbeeld het Centraal Bureau van de Statistiek (CBS) of belastingdienst.

Een andere interessante richting voor vervolgonderzoek kan zijn hoe eerdere ervaringen als ondernemer of zzp-schap van werknemers samenhangt met intrapreneurship binnen organisaties. Uit onze resultaten bleek namelijk dat ervaring als ondernemer samenhangt met de mate van intrapreneurial werkgedrag en het daadwerkelijk intrapreneur zijn. Vanuit economisch perspectief is dit interessant, aangezien veel zzp'ers nauwelijks groeien naar een groter bedrijf dat de economie stimuleert (Stam, 2013). Wellicht omdat zij de bronnen, geld en faciliteiten ontberen die wellicht wel aanwezig zijn binnen gevestigde organisaties (Dhondt e.a., 2014a,b. Zij zouden zich dan juist beter binnen gevestigde organisaties kunnen ontplooiën en zodoende zichzelf en organisaties helpen te innoveren en groeien. Andersom beredeneerd kan het zijn dat intrapreneurial werknemers weglopen uit organisaties, wanneer zij niet voldoende worden gefaciliteerd en dan maar zzp'er worden. Dit is zonde aangezien zij misschien juist dus meer waarde, innovatie en groei kunnen brengen binnen organisaties. Toekomstig onderzoek zou zich hierop kunnen richten.

Tot slot, zoals vermeld in het begin van onze inleiding, intrapreneurship is belangrijk voor de groei en prestatie van ondernemingen (Antoncic & Hisrich, 2001). Echter, het innovatieve talent binnen Nederlandse organisaties wordt nog te weinig benut en gestimuleerd (AWT, 2013). Om maximaal gebruik te maken van de innovatieve kracht van medewerkers dienen organisaties en afdelingen (wanneer mogelijk) zodanig ingericht te worden dat deze het intrapreneurship onder medewerkers maximaal faciliteren en stimuleren. Logischerwijs dient hier voortdurend kennis over ontwikkeld te worden en onderzoek naar gedaan te worden. Ons rapport, onderzoek en de IBM vormen onderdeel van deze kennisontwikkeling. Wij bieden organisaties inzicht in wat men onder intrapreneurship verstaat en hoe men dit kan meten en peilen. Tevens geven we theoretisch inzicht in een reeks factoren op verschillende niveaus binnen de organisatie die intrapreneurship kunnen stimuleren. Ten slotte bieden we organisaties met de IBM een theoretisch gefundeerd, empirisch gevalideerd, en praktisch hanteerbaar meetinstrument dat daadwerkelijk kan helpen om intrapreneurship onder medewerkers en hiermee de innovatie van organisaties in Nederland te vergroten.

Literatuur

- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle. Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2003) Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- AWT (Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid) (2013, september). *Rem op economische groei door onbenut innovatief talent*. Den Haag: AWT.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D. Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285.
- Biemans, P. J., Van Geesbergen, A., Leget, J., Toonen, S., & Overvoorde, P. (2011). *Op zoek naar Intrapreneurship - over de betekenis van een populair begrip*. [S.l.]: Hogeschool InHolland.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 567-598.
- Bloom, N., & Reenen, J. van. (2011). Human resource management and productivity. *Handbook of labor economics*, 4, 1697-1767.
- Bosma, N., Wennekers, S., Guerrero, M., Amorós, J. E., Martiarena, A., & Singer, S. (2013a). *The Global Entrepreneurship Monitor. Special Report on Entrepreneurial Employee Activity*. London: Global Entrepreneurship Research Association.
- Bosma, N., Wennekers, S., & Stam, E. (2013b). *Institutions and the Allocation of Entrepreneurship across New and Established Organizations*. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research. EIM Research Reports No. H201213.
- Bosma, N. S., Stam, E., & Wennekers, A. R. M. (2010). *Intrapreneurship - An international study*. Zoetermeer: EIM. EIM Research Report H201005.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from process study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364.
- Burgelman, R. A. (1985). Managing the new venture division: Research findings and implications for strategic management. *Strategic Management Journal* 6(1), 39-54.

- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Davies, J., & Easterby-Smith, M. (1984). Learning and developing from managerial work experiences. *Journal of Management Studies*, 21(2), 169-182.
- De Jong, J. P. J. (2007). Individual Innovation: The Connection between Leadership and Employees' Innovative Work Behaviour, PhD Thesis. Zoetermeer: EIM.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag & Organisatie*, 18(5), 235-259.
- De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). *Corporate Entrepreneurship at the Individual Level. Measurement and Determinants*. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research. EIM Research Reports No. H201108.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). *Self-Determination*. S.I.: John Wiley & Sons, Inc.
- Delmar, F., & Davidsson, P. (2000). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(1), 1-23.
- DGENTR (2013). Draft report of the Task Force on Advanced Manufacturing for Clean Production (version - 7 October). Brussels: European Commission. Enterprise and Industry Directorate-General.
- Dhondt, S., Kleij van der, R., & Vos, P. (2014). Sociale media, intrapreneurship en innovatie. Leiden: TNO.
- Dhondt, S. & Preenen, P. T. Y. (2014). Intrapreneurship. TNO. Hoofddorp, the Netherlands.
- Dhondt, S., Preenen, P. T. Y., & Liebrechts, W. (2014a). Intra- and entrepreneurship(s). Driving which innovation? Leiden: TNO.
- Dhondt, S., Preenen, P. T. Y., & Liebrechts, W. (2014b). Intra- and entrepreneurship(s). Driving which innovation? The International INSCOPE Conference, Dutch Ministry of Economic Affairs, The Hague.
- Eurofound (2010), *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurostat & National Statistical Offices (2004). *The Fourth Community Innovation Survey. CIS-4 Vragenlijst*. Luxemburg: Eurostat.

- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (Eds.). (2006). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford Handbooks Online. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199286805.001.0001
- Farr, J. & C. Ford (1990). Individual innovation. In M. A. West, & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at Work: Psychological and Organisational Strategies* (pp. 63-80). Chichester: John Wiley.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- Gabarro, J. (1987). *The dynamics of taking charge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48(3), 521-531.
- Gittell, J. H., & Douglass, A. (2012). Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review*, 37(4), 709-733.
- Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(5), 5-15.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montango, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17, 29-37.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.
- Kanter, R. M. (1984). *The Change Masters*. New York: Touchstone, Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.

- Karasek, R. A. (1998). Demand/control model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development. *Encyclopedia of Occupational Health and Safety*, 2, 62-69.
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Koppes, L.L.J., Vroome, E.M.M. de, Mars, G.M.J., Janssen, B.J.M., Zwieten, M.H.J. van & Bossche, S.N.J. van den (2013). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2012: Methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp: TNO.
- Kraan, K., Dhondt, S., Houtman, I., Nelemans, R., & De Vroome, E. (2000). *Handleiding NOVA-WEBA. Een vragenlijst om arbeidsorganisatorische knelpunten op te sporen; hernieuwde versie*. Hoofddorp: TNO.
- Kraan, K., Hooftman, W. E., De Jong, T., & Dhondt, S. (2011). *Cohortstudie Sociale Innovatie (CSI) 2008-2010: Beschrijving steekproeven 1e, 2e en 3e meting*. Hoofddorp: TNO.
- Kuipers, H., Van Amelsvoort, P. & Kramer, E. 2010. *Het nieuwe organiseren - Alternatieven voor de bureaucratie* (the new way of organising - alternatives for the bureaucracy, in Dutch). Leuven: Acco Uitgeverij.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & G.Covin, J. (2011). How entrepreneurship takes different forms, *Corporate Innovation & Entrepreneurship 3rd ed.*: 85-112: South Western Cengage Learning.
- Liebrechts, W. (2014). Promotietraject Intrapreneurship Utrecht School of Economics/TNO (NWO subsidie).
- Liebrechts, W., Preenen, P. T. Y., & Dhondt, S. (2014). Preliminary results of the TNO intrapreneurship survey. Utrecht: Utrecht School of Economics.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- MacMillan, I. C., Block, Z., & Narasimha, P. N. S. (1984). Obstacles and experience in corporate ventures. In J. A. Hornaday et al., (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- McGregor, D. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.
- McKinney, G. & McKinney, M. (1989). Forget the corporate umbrella - Entrepreneurs shine in the rain. *Sloan Management Review*, 30(4), 77-82.
- Meuleman, M., Cools, E., Cobben, M., & Deprez, J. (2012). *Succesfactoren voor intrapreneurship bij diverse types organisaties*. Leuven: Flanders District of Creativity.

- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mishra, A. K. (1993). Breaking down organizational boundaries during crisis: The role of mutual trust. Paper presented at the 53th Annual meeting of the Academy of Management. Atlanta, Ga, August 8-11.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation: Entrepreneurial Development Within Organisation. 2nd edition*. West Eagan, MN: Thomson South-Western.
- Oeij, P. R. A., de Vroome, E. M. M., Kraan, K. O., Goudswaard, A. en van den Bossche, S. N. J. (2013) *Werkgevers Enquete Arbeid 2012: Methodologie en beschrijvende resultaten*. TNO, Hoofddorp.
- Oeij, P., & Preenen, P. (2013). Workshop Lerend Netwerk Innovatief Teamgedrag en Intrapreneurship II. Hoofddorp, 24 september 2013.
- Oeij, P., Preenen, P. T. Y., & Van der Meulen, F. (2014). From unnatural behaviour to Innovation Resilience Behaviour: Development of a change tool. Leiden: TNO.
- Ott, L. (1988). An introduction to statistical methods and data analysis. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from American's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper and Row.
- Pinchot, G. (1987). Innovation through intrapreneuring. *Research management*, 30(2), 14-19.
- Preenen, P. T. Y. (2010). *Challenge at work: A matter of give and take*. Amsterdam: University of Amsterdam. Doctoral dissertation, Kurt Lewin Institute Dissertation Series
- Preenen, P. T. Y., De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M., & Keijzer, L. (2011a). Managing Voluntary Turnover Through Challenging Assignments. *Group and Organization Management*, 36(3), 308-344.
- Preenen, P. T. Y., Van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E., & Geerling, R. (2011b). Ervaren uitdaging op het werk: Ontwikkeling van een meetinstrument. *Gedrag en Organisatie*, 24(1), 64-83.
- Preenen, P. T. Y., Kraan, K., Van der Meulen, F., & Dhondt, S. (2013a). *Factoren van invloed op intrapreneurship: Een verkennende studie*. Hoofddorp: TNO. TNO Rapport R11685.

Preenen, P. T. Y., Kraan, K., Van der Meulen, F., & Dhondt, S. (2013b). *Intrapreneurship: Een conceptbeschrijving en inventarisatie van mogelijke factoren van invloed*. Hoofddorp: TNO. TNO Rapport R11700.

Preenen, P. T. Y., & Dhondt, S. (2014). *Intrapreneurship: Causes, characteristics, and consequences*. Presentation for TNO Work and Employment. Hoofddorp, the Netherlands.

Preenen, P. T. Y., Dorenbosch, L., & Plantinga, E. (2014). The effect of task challenge on skill utilization, affective well-being and intrapreneurship: A longitudinal field study. Paper presented at the 2014 WAOP conference, Utrecht, The Netherlands.

Preenen, P. T. Y., Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2014a). Challenging tasks: The role of employees' and supervisors' goal orientations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 48-61.

Preenen, P. T. Y., Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2014b). Challenging assignments and activating mood: The influence of goal orientation. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(10), 650-659.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.

Rigtering, C. (2013). *Entrepreneurial Orientation. Multilevel analysis and Consequences*. Utrecht: Utrecht University School of Economics. Academisch proefschrift.

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.

Schöllhammer, H. (1981). The efficacy of internal corporate entrepreneurship strategies. In K. H. Vesper (Ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 451-456). Wellesley, MA: Babson College.

Schöllhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. In C.A. Kent, D.L. Sexton, and K.H. Vesper, (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 209-229). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Schwab, K. (2014). *The Global Competitiveness Report 2013–2014*. Geneva: World Economic Forum.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.

Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar.

- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29(3), 488-502.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. & Mishra, A. K. (1999). Giving Up Control without Losing Control; Trust and its Substitutes' Effects on Managers' Involving Employees in Decision Making. *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187.
- Stam, E. (2008) Entrepreneurship and Innovation Policy. In B. Nooteboom, & E. Stam (Eds), *Micro-Foundations for Innovation Policy* (pp. 135-172), Amsterdam/Chicago: Amsterdam University Press/ Chicago University Press.
- Stam, E. (2013). De Nederlandse ondernemerschap paradox. In P. Koning, & D. Scheele (Eds), *Flexibiliteit en zekerheid op een dynamische arbeidsmarkt: De balans in beweging* (pp. 111-132). Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N. & Jaspers, F. (2012). *Ambitious Entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy*. The Hague: Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT).
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.
- Van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E., & Preenen, P. T. Y. (2008). Career management: Taking control of the quality of work experiences. In J. Athanasou & R. Van Esbroeck (Eds.), *International Handbook of Career Guidance* (pp. 283-301). London: Springer Science and Business Media.
- Vesper, K. H. (1984). *Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study*. Washington: University of Washington, Graduate School of Business.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4):259-285.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing* 8(4), 319-340.

Ondertekening

Leiden, 6 november 2014

Paul Saager
Research Manager Sustainable Productivity &
Employability



TNO

P.T.Y. Preenen
S. Dhondt
P.R.A. Oeij
F.A. van der Meulen

Bijlage 1 IBM vragenlijst

1) Achtergrondkenmerken

1. Wat is uw leeftijd?	
2. Wat is uw sekse?	
3. Hoeveel personen werken er in totaal op uw werkplek (in de lokale vestiging)?	<ul style="list-style-type: none"> 1. 1 2. 2-4 3. 5-9 4. 10-49 5. 50-99 6. 100-249 7. 250-499 8. 500 of meer 9. Weet ik niet
4. Werkt u in ...?	<ul style="list-style-type: none"> 1. De private sector 2. De publieke sector 3. Een semi-overheidsinstelling 4. De non-profitsector (geen overheidsorganisatie) 5. Anders, namelijk ... 6. Weet ik niet
5. Wat is de hoogste opleiding die u met succes heeft volbracht?	<ul style="list-style-type: none"> 1. Geen opleiding, basisonderwijs 2. LBO, VMBO, VBO, leerlingwezen, MAVO, 3. HAVO, VWO, MULO, ULO MBO 4. HBO, WO-bachelor/kandidaats 5. WO-doctoraal, master, post doctoraal
6. Hoeveel jaar werkt u al in dit bedrijf of deze organisatie?	## jaren
7. Had u, voordat u in dienst trad bij uw huidige werkgever, enige ervaring als eigenaar van een bedrijf of als zelfstandig ondernemer?	<ul style="list-style-type: none"> 0. Nee 1. Ja, ## jaren
8. Bent u momenteel, naast uw baan in loondienst, eigenaar van een bedrijf, waarvoor u parttime werkt?	<ul style="list-style-type: none"> 0. Nee 1. Ja
<i>De vragen die hierna volgen gaan uitsluitend over uw aanstelling als werknemer.</i>	Let op! De inleidende tekst boven vraag 7 is uitsluitend bedoeld voor personen, die vraag 6 positief hebben beantwoord.
9. Wat voor soort contract heeft u?	<ul style="list-style-type: none"> 1. Contract voor onbepaalde tijd 2. Contract voor bepaalde tijd 3. Contract via een uitzend-/detacheringsbureau 4. Anders, namelijk ... 5. Weet ik niet
10. Voor hoeveel uren per week bent u aangesteld?	## uren per week
11. Hoeveel extra uren werkt u gemiddeld per week naast het aantal uren waarvoor u bent aangesteld?	## uren per week

2. Intrapreneurial Werkgedrag

<i>De volgende vragen gaan over uw gedrag en ondernemende activiteiten op het werk.</i>	
2.1. Innovatief werkgedrag	In welke mate past u de volgende zaken toe in uw werk? 1 = Nooit 5 = Altijd
1. Het creëren van nieuwe ideeën voor moeilijke kwesties.	
2. Het uitzoeken van nieuwe werkmethoden, -technieken of -instrumenten.	
3. Het genereren van originele oplossingen voor problemen.	
4. Het mobiliseren van steun voor innovatieve ideeën.	
5. Het verwerven van goedkeuring voor innovatieve ideeën.	
6. Het enthousiast maken van belangrijke mensen binnen de organisatie voor innovatieve ideeën.	
7. Het vertalen van innovatieve ideeën naar nuttige toepassingen.	
8. Het op een systematische manier introduceren van innovatieve ideeën in de werkomgeving.	
9. Het evalueren van het nut van innovatieve ideeën.	
2.2. Proactief werkgedrag	In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen? 1 = Volledig oneens 5 = Volledig eens
1. Als ik iets zie op mijn werk wat me niet aanstaat, dan verander ik het.	
2. Als ik ergens in geloof op mijn werk, dan zorg ik dat het gebeurt, ongeacht mijn kansen.	
3. Ik houd ervan om op mijn werk op te komen voor mijn ideeën, zelfs wanneer anderen mij tegenwerken.	
4. Ik ben altijd op zoek naar manieren om dingen op mijn werk beter te doen.	
5. Als ik op mijn werk in een idee geloof, dan zal niets me ervan weerhouden om het mogelijk te maken	
6. Ik blink uit in het herkennen van kansen op mijn werk.	
2.3. Risiconemend werkgedrag	In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen? 1 = Volledig oneens 5 = Volledig eens
1. Ik neem regelmatig risico's op mijn werk.	
2. Ik zie risico's op mijn werk doorgaans als een uitdaging.	
3. Ik geniet van de opwindende van onzekerheid en risico op mijn werk.	
4. Ik ben bereid om significante risico's te nemen op mijn werk als de mogelijke beloningen hoog genoeg zijn.	
2.4. Ondernemend gedrag	
1. Bent u betrokken (geweest) bij de ontwikkeling van nieuwe activiteiten voor uw belangrijkste werkgever, zoals het ontwikkelen of introduceren van nieuwe producten of diensten, of het opzetten van een nieuw bedrijfsonderdeel, een nieuwe vestiging of	1. Ja, in de afgelopen drie jaar 2. Ja, momenteel 3. Nee [GA NAAR 3.1] 4. Weet ik niet

dochteronderneming? <i>Meer antwoorden mogelijk</i>	
<i>Er worden twee fases onderscheiden bij de ontwikkeling van nieuwe activiteiten. Kunt u voor elk van deze twee fases aangeven of u daaraan een bijdrage hebt geleverd?</i>	
2. Bent u betrokken (geweest) bij de ontwikkeling van een idee voor een nieuwe activiteit? Denk hierbij aan het actief zoeken naar informatie, brainstormen over nieuwe activiteiten en het indienen van uw eigen ideeën bij het management. <i>Meer antwoorden mogelijk</i>	1. Ja, in een leidende rol 2. Ja, in een ondersteunende rol 3. Nee 4. Weet ik niet
3. Bent u betrokken (geweest) bij het voorbereiden en implementeren van een nieuwe activiteit? Denk hierbij aan het promoten van uw idee, het voorbereiden van een ondernemingsplan, het verkopen van de nieuwe activiteit of het vinden van financiën en het werven van werknemers. <i>Meer antwoorden mogelijk</i>	1. Ja, in een leidende rol 2. Ja, in een ondersteunende rol 3. Nee 4. Weet ik niet
<i>De volgende vragen gaan over de belangrijkste nieuwe activiteit, waarbij u in de afgelopen drie jaar betrokken bent geweest voor uw belangrijkste werkgever.</i>	
4. Kunt u deze nieuwe activiteit in één zin beschrijven?	
5. Werd deze nieuwe activiteit gestart door uzelf, uw werkgever of door één of meerdere collega's? <i>Meer antwoorden mogelijk</i>	1. Mezelf 2. Werkgever 3. Collega('s) 4. Weet ik niet
6. Hoeveel personen hebben een leidende rol (gehad) in het ontwikkelen van deze nieuwe activiteit?	1. ## 2. Weet ik niet
7. Heeft u zelf een leidende rol (gehad) in deze nieuwe activiteit?	1. Ja 2. Nee 3. Weet ik niet
8. Hoeveel personen werken er naar verwachting aan deze nieuwe activiteit vijf jaar na de introductie ervan?	1. ## 2. Weet ik niet
9. Het is voor ons van groot belang om een nog beter beeld te krijgen van deze nieuwe activiteit. Zouden we u hierover opnieuw mogen benaderen?	1. Ja, mijn e-mailadres luidt: [...]. 2. Nee

3. Prestatie en innovatie (uitkomsten)*

<i>De volgende vragen gaan onder meer over hoe uzelf, uw afdeling en uw organisatie presteert.</i>	
3.1. Tevredenheid en betrokkenheid	In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen? 1 = Volledig oneens 5 = Volledig eens
1. Ik ben erg tevreden over mijn werk.	
2. Ik voel een hoge betrokkenheid naar mijn organisatie toe.	
3. Ik presteer beter dan mijn collega's met een vergelijkbare functie.	
4. Ik heb de intentie om een zelfstandige onderneming te starten, die voortkomt uit nieuw ontwikkelde activiteiten bij mijn huidige werkgever.	
3.2. Afdelingsprestaties**	In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen? 1 = Volledig oneens 5 = Volledig eens 6= n.v.t.
1. Mijn afdeling presteert beter dan vergelijkbare andere afdelingen.	
2. Over de gehele linie presteert de afdeling waar ik werk goed.	
3.3. Organisatieprestaties**	In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen? 1 = Volledig oneens 5 = Volledig eens
1. Het bedrijf waar ik werk presteert beter dan zijn concurrenten.	
2. Over de gehele linie presteert de organisatie waar ik werk goed.	
3. Het bedrijf waar ik werk brengt regelmatig nieuwe processen, producten en/of diensten op de markt.	
4. In het bedrijf waar ik werk worden de bestaande werkprocessen, producten en/of diensten regelmatig verbeterd.	

* Deze uitkomstvariabelen zijn niet specifiek besproken in ons rapport als onderdeel van de IBM, aangezien wij ons in dit rapport richtten op het meten van intrapreneurship en het intrapreneurial klimaat (beïnvloedende factoren). Zij dienen echter wel als voorbeelden die kunnen worden meegenomen in de IBM om na te gaan in hoeverre intrapreneurship samenhangt met de prestatie van individuen, afdelingen en organisaties. We hebben in hoofdstuk 5 (5.4.4) wel kort de relatie tussen intrapreneurship en de individuele uitkomsten (zie vragenlijst deel 3.1 tevredenheid en betrokkenheid) besproken om de voorspellende waarde voor de prestaties en werkattitudes van werknemers na te gaan.

** Niet meegenomen in de analyses van dit rapport vanwege methodologische overwegingen.

4. Intrapreneurial klimaat: Leidinggevende, Taakkenmerken, Inspraak en Samenwerking

<i>De volgende vragen gaan onder meer over uw leidinggevende, autonomie, uitdaging en samenwerking op uw werk.</i>	
4.1. Vertrouwen leidinggevende	In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen? 1 = Volledig oneens 5 = Volledig eens
1. Mijn leidinggevende vertrouwt erop dat ik deskundig en bekwaam ben voor het doen van mijn taken.	
2. Mijn leidinggevende vertrouwt erop dat ik kan bijdragen aan het succes van de organisatie.	
3. Mijn leidinggevende vertrouwt erop dat ik kan bijdragen aan het oplossen van belangrijke problemen in de organisatie.	
4. Mijn leidinggevende geeft me de tijd om ideeën uit te werken.	
5. Mijn leidinggevende geeft mij de middelen die nodig zijn voor innovatie.	
6. Mijn leidinggevende is bereid om tijd en geld te investeren in innovatieve inspanningen.	
4.2. Autonomie Heeft u de mogelijkheid om ... te kiezen of te veranderen?	1 = Nooit 5 = Altijd
1. de volgorde van uw taken	
2. uw werkmethodes	
3. uw werkritme of tempo	
4.3. Uitdaging	In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen? In mijn werk voer ik taken uit: 1 = Nooit 5 = Erg vaak
1. die ik boeiend vind.	
2. die ik uitdagend vind.	
3. die me stimuleren.	
4. waar ik veel voor terug krijg.	
5. waarvan ik in de toekomst zal kunnen profiteren.	
6. die me iets (gaan) opleveren.	
7. waarbij het niet altijd zeker is of ik het kan.	
8. waarbij ik het risico loop te falen.	
9. die lastig haalbaar zijn.	
10. waarbij ik mezelf moet bewijzen.	
11. waarbij mijn capaciteiten worden getest.	
12. waarbij ik op de proef word gesteld.	
4.4. Interne overleggen*	1 = Nooit 5 = Dagelijks
1. Hoe vaak heeft u bijeenkomsten/overleggen waarbij vooral de inhoud van uw werk wordt besproken?	
2. Hoe vaak heeft u bijeenkomsten/overleggen die vooral ten doel hebben om uw werk beter in te richten of de organisatie te verbeteren?	
4.5. Kwaliteitskringen*	

<i>Sommige organisaties hebben groepen werknemers, die op regelmatige basis bijeenkomen om na te denken over verbeteringen voor de organisatie. Deze groepen worden ook wel kwaliteitskringen of innovatieteams genoemd.</i>	
1. Maakt u deel uit van een dergelijke kwaliteitskring, innovatieteam of een vergelijkbare groep op uw werk?	1. Nee, want we hebben niet van dergelijke kwaliteitskringen of innovatieteams binnen mijn organisatie. 2. Nee, maar dergelijke kwaliteitskringen of innovatieteams bestaan wel binnen mijn organisatie. 3. Ja
4.6. Inspraak	Hoe goed of slecht is de leiding/het management van uw organisatie in het algemeen in het: 1 = Heel slecht 5 = Heel goed
1. Informeren naar de mening van werknemers.	
2. Reageren op voorstellen en ideeën van werknemers.	
3. In staat stellen van werknemers om besluiten te beoordelen en te beïnvloeden.	
4. Het steunen van nieuwe ideeën en voorstellen van werknemers.	
5. Mijn organisatie maakt goed gebruik van de kennis op de werkvloer.	In hoeverre bent u het eens met onderstaande stelling? 1 = Volledig oneens 5 = Volledig eens
4.7. Externe samenwerking	Hoe vaak heeft u contact met de volgende personen en bedrijven? 1 = Nooit 5 = Dagelijks
1. Collega's van andere teams, afdelingen of vestigingen van uw bedrijf.**	
2. Klanten.**	
3. Onderzoeksinstituten en hoger onderwijsinstellingen.	
4. Commerciële advies-/ingenieurs-/R&D-bureaus.	
5. Onderaannemers/toeleveranciers (anders dan onderzoeksinstituten/adviesbureaus).	

* Niet meegenomen in de hoofdanalyses van dit rapport. Echter, zowel intrapreneurship als intrapreneurial werkgedrag zijn positief en significant gecorreleerd aan de mate met de hoeveelheid interne overleggen, deelname aan één of meerdere kwaliteitskringen

** Verwijdert uit de schaal 'externe samenwerking' in onze analyses.

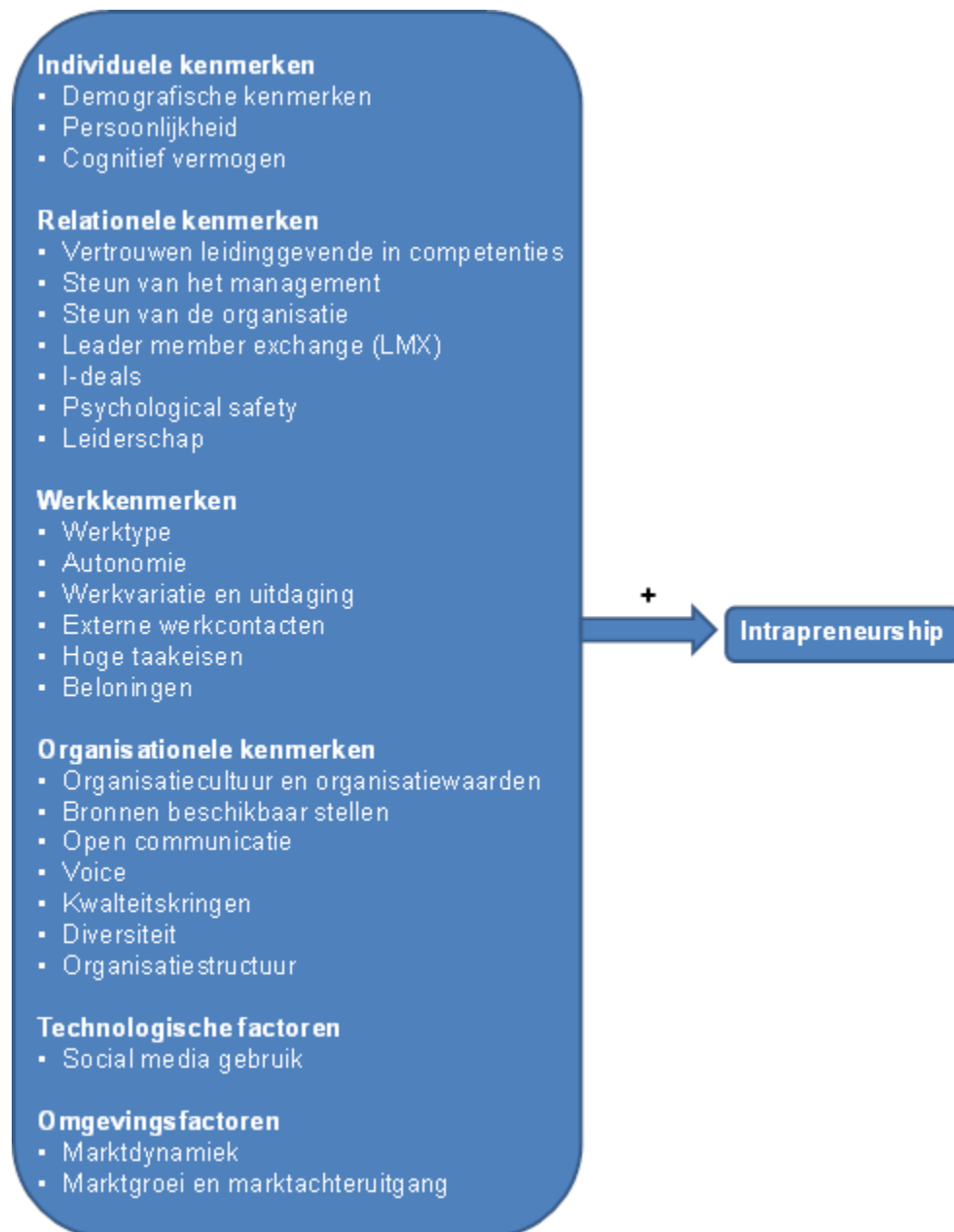
5. Intrapreneurial klimaat: Organisatorische kenmerken

<i>De volgende vragen gaan onder meer over de organisatiecultuur en manier van communiceren binnen uw organisatie.</i>	
5.1. Hiërarchie en communicatie	In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen? 1 = Volledig oneens 5 = Volledig eens
1. Er heerst een sterke hiërarchie binnen de organisatie waar ik werk.	
2. Er gelden veel regels en procedures op mijn werk, waar ik me aan moet houden.	
3. Initiatieven voor nieuwe projecten worden voornamelijk van bovenaf opgelegd.	
4. Als ik een eigen idee wil uitwerken, heb ik een lange weg te gaan om hier goedkeuring en steun voor te krijgen van hogerhand.	
5. De besluitvorming in mijn organisatie is traag.	
6. De communicatielijnen in mijn organisatie zijn kort.	
5.2. Cultuur	In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen? 1 = Volledig oneens 5 = Volledig eens
1. In mijn organisatie verwelkomen we verandering.	
2. In mijn organisatie moedigen we elkaar aan om nieuwe dingen uit te proberen, ook al weten we niet zeker of het gaat werken.	
3. In mijn organisatie zijn we bereid om creatieve oplossingen uit te proberen om moeilijke problemen op te lossen.	
4. Er heerst een ondernemend klimaat binnen mijn organisatie.	
5. Fouten maken mag binnen mijn organisatie.	
6. Het is niet erg als je een beetje anders en tegendraads bent in mijn organisatie.	
7. Er werken mensen met verschillende professionele achtergronden in mijn organisatie.	
8. Het is mogelijk om individuele afspraken te maken over mijn werk.	
5.3. Visie	In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen? 1 = Volledig oneens 5 = Volledig eens
1. Mijn organisatie heeft het stimuleren van ondernemend gedrag hoog op de agenda staan.	
2. Mijn organisatie heeft een duidelijke visie met betrekking tot het stimuleren van ondernemend gedrag door medewerkers.	
3. De organisatie waar ik werk heeft duidelijke maatregelen ontwikkeld om ondernemend gedrag door medewerkers te stimuleren.	
4. Mijn organisatie beloont ondernemend gedrag.	
5. Er bestaan bonussen of beloningen voor ideeën die de organisatie ten goede komen voor medewerkers.	0. Nee 1. Ja 2. Weet ik niet

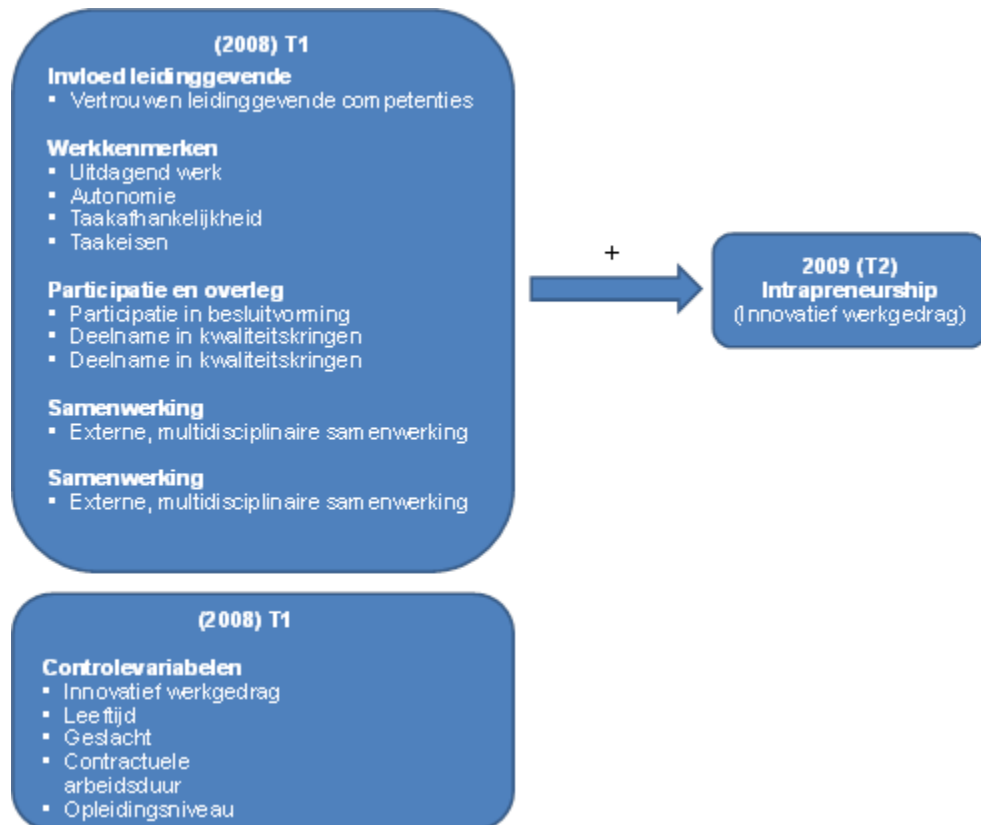
5.4 Social media*	
1. Gebruikt u op uw werk zogenaamde 'sociale media' (bijv. Facebook, LinkedIn en/of Yammer) om uw werk uit te voeren?	1. Ja 2. Nee, sociale media gebruik ik alleen voor privédoeleinden [GA NAAR DEEL I] 3. Nee, ik gebruik (haast) nooit sociale media. [GA NAAR DEEL I]
<i>Indien ja, kunt u dan aangeven op welke wijze sociale media u in het werk ondersteunen?</i>	In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen? 1 = Volledig oneens 5 = Volledig eens
2. Sociale media helpen mij bij het vinden van nieuwe ideeën over de inrichting van het werk, producten of diensten.	
3. Sociale media helpen mij om medestanders te vinden voor mijn nieuwe ideeën over de inrichting van het werk, producten of diensten.	
4. Sociale media helpen mij om mezelf zowel intern als extern te promoten.	
5. Sociale media helpen mij om contact te leggen met nieuwe klanten.	
5.5. Intrapreneurship ideeën en suggesties	
1. Heeft u ideeën om ondernemend gedrag door werknemers te stimuleren, dan kunt u deze hieronder in het kort omschrijven.	
Einde vragenlijst.	
Wij danken u hartelijk voor uw medewerking!	

* Social media is niet meegenomen in de hoofdanalyses in dit rapport omdat niet iedereen hier gebruik van maakt. Echter, een additionele analyse laat de volgende resultaten zien. Het gebruik van sociale media om het werk beter uit te voeren is aanzienlijk hoger onder intrapreneurs dan onder niet-intrapreneurs; een derde van de intrapreneurs maakt hier gebruik van tegenover 16,2% van de niet-intrapreneurs (significant verschil op 1%-niveau). De wijze waarop sociale media men in het werk ondersteunen is heel divers. Zo helpen sociale media bij het vinden van nieuwe ideeën over de inrichting van het werk, producten of diensten, bij het vinden van medestanders voor deze nieuwe ideeën, bij het intern en extern promoten van zichzelf en bij het leggen van contacten met nieuwe klanten.

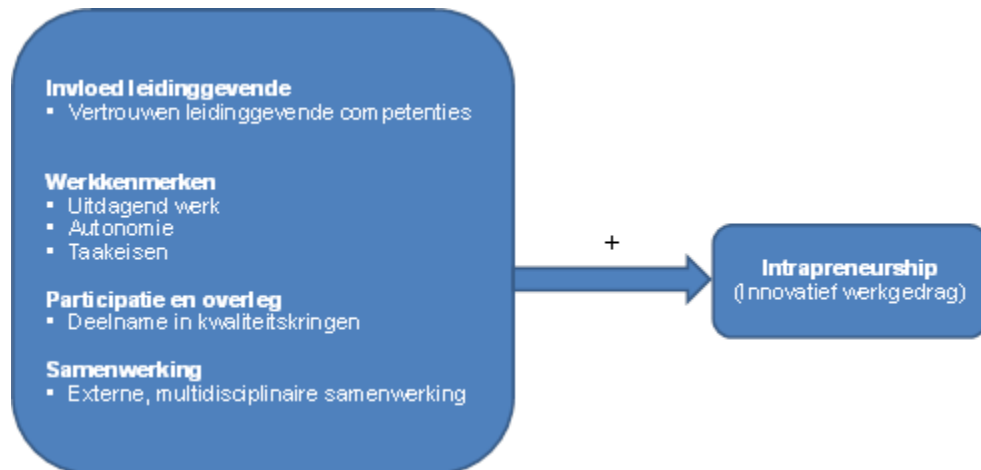
Bijlage 2 Mogelijke factoren van invloed op intrapreneurship zoals gevonden in de literatuur



Bijlage 3 Analysemodel intrapreneurship voor longitudinale Cohortstudie Sociale Innovatie



Bijlage 4 Factoren van invloed op intrapreneurship zoals gevonden in de longitudinale Cohortstudie Sociale Innovatie



Bijlage 5 Beschrijvende statistieken van alle afzonderlijke stellingen betreffende het intrapreneurial klimaat

Concept	Stelling	Observaties	Gemiddelde	Std afwijking	Minimum	Maximum
Ervaren vertrouwen	1	596	4,08	0,691	1	5
	2	596	4,02	0,692	1	5
	3	596	3,77	0,786	1	5
Verstreken van middelen	1	596	3,55	0,879	1	5
	2	596	3,47	0,906	1	5
	3	596	3,36	0,943	1	5
Autonomie	1	596	3,61	1,001	1	5
	2	596	3,54	0,958	1	5
	3	596	3,52	0,997	1	5
Ervaren uitdaging	1	596	3,73	0,801	1	5
	2	596	3,69	0,841	1	5
	3	596	3,64	0,841	1	5
	4	596	3,38	0,931	1	5
	5	596	3,37	0,944	1	5
	6	596	3,24	0,960	1	5
	7	596	2,96	0,940	1	5
	8	596	2,88	0,948	1	5
	9	596	2,92	0,924	1	5
	10	596	3,26	0,920	1	5
	11	596	3,36	0,934	1	5
	12	596	3,18	0,968	1	5
Inspraak	1	596	3,10	0,898	1	5
	2	596	3,14	0,903	1	5
	3	596	3,09	0,893	1	5
	4	596	3,19	0,878	1	5
Externe samenwerking	1	596	3,81	1,082	1	5
	2	596	3,44	1,394	1	5
	3	596	2,14	1,143	1	5
	4	596	1,96	1,110	1	5
	5	596	2,39	1,256	1	5
Hiërarchie en communicatie	1	596	3,28	0,933	1	5
	2	596	3,55	0,907	1	5
	3	596	3,47	0,882	1	5
	4	596	3,23	0,947	1	5
	5	596	3,22	0,958	1	5
	6	596	2,79	0,986	1	5
Ondernemende cultuur	1	596	3,38	0,782	1	5
	2	596	3,30	0,854	1	5
	3	596	3,42	0,839	1	5
	4	596	3,34	0,887	1	5
	5	596	3,28	0,889	1	5
	6	596	3,13	0,931	1	5

Concept	Stelling	Observaties	Gemiddelde	Std afwijking	Minimum	Maximum
	7	596	3,76	0,778	1	5
	8	596	3,48	0,843	1	5
Ondernemende visie	1	596	3,25	0,905	1	5
	2	596	3,20	0,922	1	5
	3	596	3,09	0,929	1	5
	4	596	3,02	0,989	1	5

Bijlage 6 Beschrijvingen intrapreneurial activiteiten

Deze appendix bevat een overzicht van de beschrijvingen van de belangrijkste nieuwe activiteit, waarbij geïdentificeerde intrapreneurs in de afgelopen drie jaar betrokken zijn geweest voor hun belangrijkste werkgever. Het gaat hier om de antwoorden van personen die voldoen aan de brede GEM-definitie van intrapreneurship. Onduidelijke en onvolledige antwoorden zijn weggelaten.

1. Sneller.
2. Een rapportageprogramma.
3. Het opzetten van een nieuwe leverancierscombinatie.
4. Een 100-gats boor.
5. Bak- en kookactiviteiten.
6. Het opzetten van een nieuwe vestiging.
7. Het doorvoeren van verbeteringen in het onderwijsproces.
8. De digitalisering van formulieren.
9. De implementatie van nieuwe behandeltechnieken.
10. Het implementeren van een nieuwe cloud.
11. De opzet en implementatie van een bedrijfsbreed kwaliteitsplan.
12. Een ontwikkeling in de ICT.
13. De introductie van een nieuw boek, een nieuwe database en een nieuwe cursus.
14. Het aankopen en implementeren van een nieuw inkoopstelsel.
15. De introductie van een visuele softwareapplicatie.
16. Het ontwikkelen van een productievorm voor een kunstwerk.
17. Het zelf uitvoeren van re-integratie spoor 2.
18. Het nieuwe organiseren.
19. Het maken van een nieuwe opzet voor de contactavond met ouders.
20. Kwaliteitsborging en toetsing.
21. Het bouwen van een serverpark.
22. Een Nederlands product in het buitenland aan de man brengen.
23. Het introduceren van een nieuwe dienst.
24. Een nieuwe, efficiëntere manier van orderpicken.
25. De aanschaf en implementatie van een nieuw computersysteem.
26. Verkoopstrategie.
27. Het ontwikkelen van een opleiding.
28. Het implementeren van een nieuw automatiseringssysteem.
29. Virtuele desktops.
30. Een nieuwe manier om de zorg te ondersteunen bij hun werk.
31. Alternatieve bedrijfssoftware.
32. Het opzetten van een nieuwe activiteit voor beroepspraktijkvorming (BPV).
33. Het waarmaken van betere dienstverlening.
34. Het implementeren van een nieuwe werkwijze voor een bestaande activiteit.
35. Innovatief en duurzaam ondernemen.
36. Het ontwikkelen van een nieuw GPS navigatiesysteem.
37. Het omzetten van de inzet van remedial teachers.
38. Een nieuw volledig geïntegreerd telefoniesysteem.
39. Een nieuwe manier van werken.
40. Het geheel anders organiseren van de bedrijfsadministratie.
41. Projecten op het gebied van duurzaam ondernemen en de implementatie van energie bezuinigende maatregelen.

Bijlage 7 Voorbeeldbrief onderzoek

Beste meneer/mevrouw,

In het kader van een wetenschappelijk onderzoek naar uw werksituatie en werkgedrag vragen wij u om deze vragenlijst in te vullen. Hieronder vindt u nog wat beknopte informatie over het onderzoek.

Door wie?

Het onderzoek wordt uitgevoerd door TNO, afdeling Sustainable Productivity and Employability en de Utrecht University School of Economics.

Duur

Het invullen van de vragenlijst zal maximaal 15 minuten duren.

Beantwoording

- Lees de vragen en antwoord categorieën alstublieft zorgvuldig door en selecteer het antwoord dat het meest op u van toepassing is.
- Denkt u niet te lang na over een vraag. Het eerste antwoord dat in u opkomt, is vaak het beste.
- Er zijn geen goede of foute antwoorden, alleen antwoorden waar u zich het beste in kunt vinden.

Anonimiteit

Alle verstrekte informatie zal strikt vertrouwelijk en anoniem worden behandeld.

Contact

Mocht u vragen hebben over het onderzoek, dan kunt u contact opnemen met Paul Preenen (TNO) via paul.preenen@tno.nl.

Invullen

De vragenlijst kan tot uiterlijk [...] worden ingevuld door deze link aan te klikken.

Hartelijk dank voor uw tijd en medewerking!

Vriendelijke groeten, namens het onderzoeksteam,

Paul Preenen, Ph.D. (TNO)

Werner Liebrechts, M.Sc. (Utrecht University School of Economics)

Bijlage 8 Onderzoeksteam

Het onderzoek is uitgevoerd door TNO in samenwerking met de Utrecht University School of Economics. Het onderzoeksteam bestaat uit vijf personen. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Paul Preenen (paul.preenen@tno.nl) of Steven Dhondt (steven.dhondt@tno.nl).

Dr. **Paul Preenen** is als onderzoeker en consultant werkzaam bij TNO bij de afdeling Sustainable Productivity and Employability op het gebied van intrapreneurship, werkkuitdaging, human capital, sociale innovatie en arbeidsflexibilisering.

Werner Liebregts, M.Sc. is als promovendus verbonden aan de Utrecht University School of Economics en verricht promotieonderzoek naar intrapreneurship.

Prof. Dr. **Steven Dhondt** is als senior onderzoeker en consultant werkzaam bij TNO bij de afdeling Sustainable Productivity and Employability op het gebied van intrapreneurship, workplace innovation en sociale innovatie. Daarnaast is hij deeltijdhoogleraar sociale innovatie bij de Katholieke Universiteit Leuven in België.

Drs. **Peter Oeij** is als senior onderzoeker en consultant werkzaam bij TNO bij de afdeling Sustainable Productivity and Employability op het gebied van innovatief gedrag in teams, workplace innovation en sociale innovatie. Tevens is hij als promovendus verbonden aan de Open Universiteit waar hij promotieonderzoek doet naar 'unnatural behaviour' in teams.

Mr. **Friso van der Meulen** is als senior projectleider en consultant werkzaam bij TNO bij de afdeling Sustainable Productivity and Employability op het gebied van intrapreneurship, sociotechniek en informatie-ondersteunend werken.

