

> TNO rapport

My Intrapreneurial Canvas (MIC)

Jouw ideeën verder brengen op het werk

Onderdeel TNO Kennisprogramma Future of Work

TNO innovation
for life

Datum: 03 maart 2020 >

› My Intrapreneurial Canvas (MIC)

Jouw ideeën verder brengen op het werk

Datum	03 maart 2020
Auteur(s)	Paul Preenen Malte Steinhoff Nico Rosenkrantz Linda Koopmans Roos van den Bergh
Projectnummer	060.38020
Rapportnummer	TNO 2020 R12080
Contact TNO	Dr. Paul Preenen
E-mail	Paul.preenen@tno.nl

Gezond Leven
Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
info@tno.nl

© 2020 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

Samenvatting

Een belangrijke kans voor het aanjagen van innovatie en binden van personeel ligt in het stimuleren van bottom-up ondernemend gedrag van werknemers binnen gevestigde organisaties, oftewel het stimuleren van intrapreneurship. Wanneer organisaties optimaal gebruik maken van de creatieve kennis, motivatie en het ondernemend vermogen van al hun werknemers, wordt de algehele kennis en het leer- en innovatievermogen van zowel medewerkers als organisaties versterkt.

Ondanks dat er in de wetenschappelijke literatuur veel kennis bestaat over hoe intrapreneurship bevorderd kan worden en welke gedragingen hierbij horen, zijn praktische handvatten voor hoe intrapreneurship kan worden echter nauwelijks voor handen. Medewerkers zijn gebaat bij een praktisch instrument dat hen helpt bij het implementeren van hun innovatieve ideeën en het vertonen van meer ondernemend werknemerschap.

Het hoofddoel van dit rapport is om deze lacune op te vullen door medewerkers een praktisch handvat te bieden hoe zij hun innovatieve en ondernemende ideeën kunnen laten landen in hun organisatie. Hiertoe heeft TNO het My Intrapreneurial Canvas (MIC) ontwikkeld, op basis van wetenschappelijke theorieën, praktische literatuur en diverse testsessies. Al met al hopen we hiermee medewerkers een theoretisch gefundeerd en praktisch hanteerbaar instrument ter ondersteuning van hun intrapreneurship-activiteiten te geven, en hiermee de innovatiekracht van medewerkers en organisaties te verhogen.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Achtergrond	1
1.2	Doel van het Intrapreneurial Canvas	2
1.3	Doelgroep	2
1.4	Methode	3
2	Theorie en onderbouwing	5
2.1	Intrapreneurship theorieën en onderzoek	5
2.1.1	Gedragdimensies van intrapreneurship	5
2.1.2	Intrapreneurship: Proces, uitkomsten en betrokkenen	5
2.1.3	Proces: Van idee naar exploitatie	5
2.1.4	Uitkomsten van intrapreneurship	6
2.1.5	Betrokkenen binnen de organisatie	7
2.2	Overige aanpakken en theorieën	8
2.2.1	Het Business Model Canvas	8
2.2.2	Reasoned Action Approach	8
2.2.3	Goal Setting Theory	8
2.2.4	Persoonlijkheidspsychologie	8
3	Het Intrapreneurial Canvas	9
3.1	Beschrijving van het Canvas	9
3.2	Ik	11
3.3	Idee	11
3.4	Motivatie	12
3.5	Bondgenoten	13
3.6	Influencers	14
3.7	Actie	14
4	Discussie	16
4.1	Conclusies	16
4.2	Toepassing: Gebruik van het Canvas binnen een organisatie	16
4.3	Plannen voor 2020	16
4.3.1	Gebruik van het label innovatief werkgedrag	17
4.3.2	Doorontwikkeling van het Canvas	17
4.3.3	Aanvullende tools voor leidinggevers	18
5	Literatuur	19
	Bijlage 1 Gesproken mensen	22

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

De aandacht voor intrapreneurship, oftewel ondernemend werknemerschap, is groeiende bij organisaties en (een nieuwe generatie) medewerkers. Intrapreneurship is van belang voor de prestatie, wendbaarheid en innovatiekracht van alle organisaties, zo blijkt uit divers wetenschappelijk onderzoek (bijvoorbeeld Carrier, 1994; Blanka, 2018; Guth & Ginsberg, 1990; Kuratko, Morris & Covin, 2011). Verder is consequent aangetoond dat een ondernemende oriëntatie van werknemers positief is gerelateerd aan bedrijfsprestaties (bijvoorbeeld Rauch et al., 2009). Ook blijkt innovatief werkgedrag bij te dragen aan het aantal octrooien, uitvindingen en de introductie van nieuwe producten en het aantal voltooide innovatieprojecten bij organisaties (bijvoorbeeld Hornsby et al., 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 et al., 2000). Wanneer organisaties optimaal gebruik maken van de creatieve kennis, motivatie en het ondernemend vermogen van al hun werknemers, wordt de algehele kennis en het leren- en innovatievermogen van organisaties versterkt.

Juist medewerkers op de werkvloer weten wat de vraag van hun klanten is, waar risico's liggen, en hoe dagelijkse werkprocessen, ICT-systemen of producten verbeterd kunnen worden. Sterker nog, medewerkers hebben vaak goede ideeën voor procesverbeteringen, nieuwe producten, diensten en zelfs hele businessmodellen. Intrapreneurship heeft niet alleen voordelen voor organisaties, maar ook voor werknemers zelf. Door intrapreneurial te zijn krijgen medewerkers de mogelijkheid om nieuwe taken op te pakken, die vaak buiten het normale werk liggen en waarvan de uitvoering en uitkomsten niet van tevoren vaststaan. Men wordt dus met nieuwe situaties geconfronteerd waarin men nieuwe competenties, routines en kennis opdoet. Daarnaast heeft intrapreneurship vaak een positieve invloed op de loopbaan van medewerkers. Intrapreneurs spelen zich in de kijker van collega's en het hoger management en doen naast nieuwe vaardigheden en kennis belangrijke contacten op. Verder vinden mensen het over het algemeen fijn als er naar hun ideeën wordt geluisterd en er daadwerkelijk iets mee wordt gedaan en/of dat zij bij de uitvoering worden betrokken. Uit onderzoek blijkt dat intrapreneurship een positief verband heeft met werkplezier en werkmotivatie (Preenen et al., 2016). Kortom, intrapreneurship heeft het potentieel om de vaardigheden, de loopbaanmogelijkheden, het werkplezier en de motivatie van medewerkers te vergroten.

Het komt regelmatig voor dat grote ICT-projecten, bij grote organisaties, fout lopen en soms zelfs honderden miljoenen euro's kosten. Terwijl de ICT-specialisten dit soms al van ver van tevoren zagen aankomen en veelal betere alternatieve oplossingen konden aandragen. De Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) kaartte eerder al 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 het ondernemend vermogen van hun eigen medewerkers, welke echter wel een cruciale rol speelt in het innovatieproces. Hoe is het mogelijk dat de kennis en het ondernemend vermogen van werknemers op de werkvloer nog zo weinig wordt benut?

Enerzijds ligt het antwoord bij organisaties en managers, anderzijds bij medewerkers zelf. Onze ervaring is dat op organisatieniveau medewerkers nog te weinig als kennis- en innovatiebron worden gezien. Managers vinden nog te vaak dat mensen op de werkvloer zich

met hun dagelijkse taken moeten bezighouden en zij vergeten daardoor met de 'intrapreneurshipbril' naar hun medewerkers te kijken. Gelukkig is er steeds meer bekend over hoe organisaties intrapreneurship kunnen stimuleren en welke beïnvloedbare factoren intrapreneurship bevorderen. Dit geeft ook antwoord op de vraag hoe men hierdoor de al aanwezige intrapreneurs voor de organisatie kan faciliteren en behouden (zie o.a. Liebrechts et al., 2015; Preenen et al., 2014; 2015; Stam et al., 2012). Wellicht dat medewerkers zelf nog onvoldoende weten hoe zij hun ideeën kunnen verwezenlijken binnen een organisatie. Veel medewerkers barsten van de goede ideeën over hoe men de organisatie, de afdeling of hun werktaken kan verbeteren, maar het lukt weinig medewerkers om hun ideeën daadwerkelijk te implementeren.

Ondanks dat er in de wetenschappelijke literatuur wel kennis is over hoe intrapreneurship bevorderd kan worden en welke gedragingen (Gawke et al., 2019) hierbij horen, zijn praktische handvatten voor hoe intrapreneurship bij medewerkers gestimuleerd en gefaciliteerd kan worden echter niet voor handen. Medewerkers zouden gebaat zijn bij een praktisch instrument dat hen kan helpen bij het implementeren van hun ideeën/bij het vertonen van ondernemend werknemerschap.

Het hoofddoel van dit rapport is om deze lacune op te vullen en medewerkers een praktisch handvat te bieden hoe zij hun innovatieve en ondernemende ideeën kunnen laten landen in hun organisatie. Hiertoe heeft TNO het My Intrapreneurial Canvas (MIC) ontwikkeld, op basis van wetenschappelijke theorieën en praktische literatuur. Al met al hopen we hiermee medewerkers een theoretisch gefundeerd en praktisch hanteerbaar instrument ter ondersteuning van hun intrapreneurship-activiteiten te geven en hiermee de innovatiekracht van organisaties te verhogen.

1.2 Doel van het Intrapreneurial Canvas

Het My Intrapreneurial Canvas (MIC) is bedoeld voor alle medewerkers die veranderingen en vernieuwingen in hun organisatie willen bewerkstelligen. Deze veranderingen kunnen in principe alles zijn, van het plaatsen van een koelkast in de kantine of het organiseren van een teambuildingssessie, tot het opzetten van een nieuw departement binnen de organisatie. Het is belangrijk dat de verandering geen doel op zich is, maar dat de werknemer bewust en expliciet een bepaald positief effect voor zichzelf en de collega's verwacht die door de verandering wordt geactiveerd. Het doel van het Intrapreneurial Canvas is om de werknemer een instrument te bieden waarmee zij haar veranderingsinitiatief expliciet en bespreekbaar kan maken.

1.3 Doelgroep

Het Intrapreneurial Canvas richt zich op alle medewerkers die graag hun ideeën voor verbeteringen en innovaties in de organisatie waar ze werken verder willen brengen, maar niet precies weten hoe ze moeten beginnen. Het invullen van het Canvas vereist dat degene die het invult over enig abstractievermogen en reflectieve vaardigheden beschikt. De toegevoegde waarde van het Canvas is het grootst voor mensen die nog een spreekwoordelijk steuntje in de rug kunnen gebruiken.

1.4 Methode

Aanpak

Aan dit rapport en de ontwikkeling van het Canvas is een uitgebreid proces in een aantal fasen en stappen voorafgegaan. We hebben een QuickScan van de literatuur en bestaande tools uitgevoerd (zie Hoofdstuk 2).

In de eerste versie was het Canvas oorspronkelijk bedoeld als een lineair "normatief" stappenplan voor Intrapreneurship, met helder gedefinieerde fasen die een werknemer van links naar rechts moet doorlopen om tot de voorgenomen veranderingen te komen.

Deze eerste versie van het Canvas is in vier rondes getoetst. Hierbij waren er 3 interne rondes en 1 externe ronde:

1. Een ronde met 2 entrepreneurs die voor TNO werkzaam zijn (conceptuele test van het idee en behoeften vaststellen).
2. Een ronde met 3 TNO experts (feedback op eerste versie van het Canvas).
3. Een ronde met 2 TNO intrapreneurs (eerste toets van invullen van het Canvas in een workshop).
4. Een ronde met 6 externe studenten (tweede toets van invullen van het Canvas in een workshop).

Toetsen van het Canvas binnen TNO

In de eerste ronde hebben we het idee en doel van het stappenplan besproken met 2 entrepreneurs die voor TNO werkzaam zijn. Gebaseerd op deze gesprekken is de keuze gemaakt om van een lineair "normatief" stappenplan af te zien, maar om met het niet-lineaire en complexe innovatieproces rekening te houden. Dat betekent dat het stappenplan tijdens een veranderingstraject meerdere keren ingevuld kan worden als er nieuwe informatie of inzichten beschikbaar zijn, altijd gebaseerd op de eerder ingevulde versie.

In de tweede ronde hebben we een eerste versie van het stappenplan besproken in een sessie met drie interne TNO experts. We hebben het stappenplan aan hen gepresenteerd en hun feedback en advies verzameld. Belangrijkste feedback was om de wetenschappelijke literatuur te gebruiken om het stappenplan verder aan te scherpen. Als gevolg hiervan is het idee van het Canvas ontstaan.

In de derde ronde is het Canvas getest met twee TNO collega's die veel intrapreneurial gedrag vertonen. Het doel van deze toetsing was om vast te stellen of het Canvas zoals bedoeld ingevuld kan worden. Op basis hiervan zijn de formuleringen op het Canvas weer aangepast. De formuleringen zijn zo veel mogelijk versimpeld en het idee om expliciet skills te noemen bij elke stap is losgelaten.

Toetsen van het Canvas bij medewerkers van de toekomst

Wij hebben het aangepaste Canvas in de praktijk getoetst bij een groep toekomstige medewerkers, namelijk twee keer bij zes derdejaars studenten van het MBO Scheepvaart en Transport College te Rotterdam. Volgens de docent waren deze twaalf studenten representatief voor hun opleidingstraject. Het doel van deze praktijktoets was 1) om te onderzoeken of het Canvas begrijpelijk en praktisch toepasbaar is voor een breder publiek, en 2) om te toetsen hoeveel begeleiding nodig is tijdens het invullen van het Canvas.

De vorm van de workshop was om het Canvas stap voor stap in te vullen. Na een kleine introductieronde werd er voornamelijk in tweetallen overlegd (al hadden de student elk een

eigen Canvas om in te vullen op basis van hun stage-ervaring). Het invullen van het Canvas in de vorm van een workshop, exclusief een kleine pauze, heeft ongeveer een uur geduurd. Na elke stap van het Canvas is een plenair moment genomen om de volgende stap even kort toe te lichten, onduidelijkheden op te helderen en ruimte voor discussie te bieden. Op het einde is plenair besproken en gedeeld tot wat voor ideeën/vervolgstap(pen) de deelnemers zijn gekomen. Ten einde van de workshop is er een feedback ronde gehouden waarin de studenten feedback op zowel het Canvas als de workshop konden geven.

Over het algemeen waren de studenten zeer positief over de workshop. Het werd als bevorderlijk ervaren voor het invullen, aldus de studenten. Hierbij refereerden zij naar, het vanuit hun eigen perspectief, invulling aan het Canvas geven en het kunnen discussiëren met anderen. Tot slot hebben de studenten nogmaals de waarde van het Canvas benadrukt: “Het heeft toegevoegde waarde omdat je in een gesprek soms wat meegaat met de ander. Je kunt eerlijker zijn en je leert concreet dingen te verwoorden. Dat is een goede vaardigheid”. Naar aanleiding van de feedback van de studenten zijn een aantal verbeterpunten aangebracht in het Canvas en het gebruik ervan. Zo zijn een duidelijke vraagstelling en doelstelling belangrijk, evenals de begeleiding met ruimte voor discussie.

2 Theorie en onderbouwing

Het Canvas betreft een concept dat is geïnspireerd op verschillende wetenschappelijke theorieën, onderzoekstradities en aanpakken. De belangrijkste basis zijn de wetenschappelijke theorieën en onderzoek naar Intrapreneurship (bijv. Preenen et al., 2014; Stam et al., 2012). Daarnaast is de Canvas geïnspireerd op het Business Model Canvas (Osterwalder, 2004; Strategyzer Website), Reasoned Action Approach (Fishbein & Ajzen, 2011), Goal Setting Theory (Locke & Latham, 1990), Progress principle (Amabile & Kramer, 2011), en persoonlijkheidspsychologie (John & Srivastava, 1999). Hieronder gaan we eerst in op intrapreneurship theorieën en onderzoek en daarna op de overige aanpakken en theorieën.

2.1 Intrapreneurship theorieën en onderzoek

2.1.1 Gedragsdimensies van 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 et al., 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 bedrijfs onderdeel, 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. Beide benaderingen kunnen gezien worden als mogelijk gewenste uitkomsten van het invullen van het Canvas.

2.1.2 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.

2.1.3 Proces: Van idee naar exploitatie

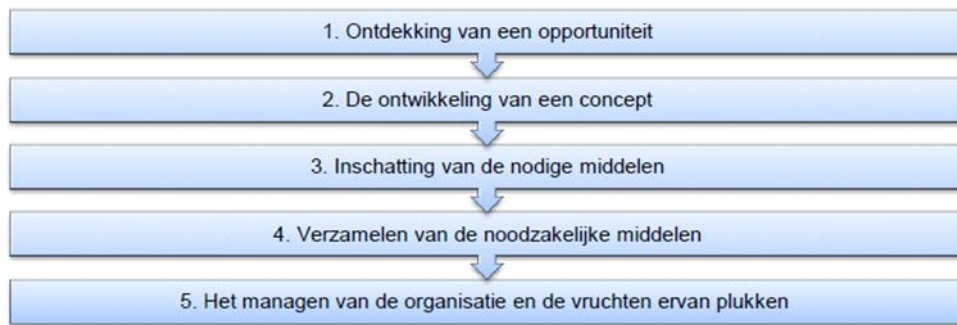
Hoewel er weinig specifiek is beschreven over het gedragsproces van intrapreneurship, valt het goed te vergelijken met het individuele gedragsproces van ondernemerschap, maar dan toegepast binnen een organisatie. Voor het proces van ondernemerschap zijn verschillende procesmodellen bekend. Veelal kan 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 et al., 2012).

Een uitgebreidere beschrijving van het proces dat een ondernemend individu doorloopt, kan weergegeven worden in vijf stappen (zie figuur 2.1, Kuratko et al., 2011; zie ook Meuleman et al., 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 et al., 2011)

2.1.4 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 hercombineren van middelen (Bosma et al., 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 et al., 2000; Hornsby et al., 2002; Scott & Bruce, 1994) en de prestatie van organisaties (Carrier, 1994).

Intrapreneurship heeft dus enerzijds duurzame vernieuwing en anderzijds revitalisering van de organisatie als doel (Meuleman et al., 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 et al., 2011). De volgende lijst geeft een voorbeeldoverzicht van dergelijke innovatieve ideeën, gerangschikt van kleine, beperkte aanpassingen tot radicale vernieuwingen (Kuratko et al., 2011):

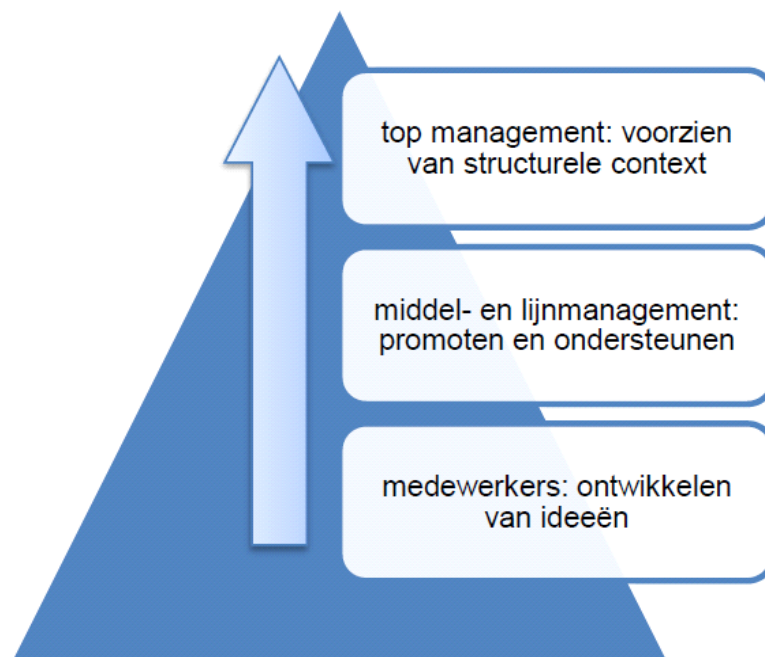
- › kostenbesparingen op bestaande producten en diensten;
- › nieuwe positionering van bestaande producten en diensten;
- › nieuwe toepassingen van bestaande producten en diensten;
- › verbeteringen van bestaande producten of diensten;
- › uitbreidingen van bestaande producten of diensten;
- › ontwikkeling 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 et al., 2001). Zaken die vaak samengaan met intrapreneurship zoals inspraak, leiding nemen en ideeën verkopen worden positief gewaardeerd door managers van de werknemers die dit initiëren (Grant et al., 2009). Intrapreneurship helpt individuele werknemers bovendien om nieuwe competenties te ontwikkelen en ondernemende kansen te benutten (Meuleman et al., 2012). Intrapreneurship kan tevens leiden tot een hogere werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Het steunen van intrapreneurship geeft de bereidheid van organisaties weer om te investeren in hun medewerkers, en het geeft aan dat men rekening houdt met de behoeften van medewerkers, zoals de behoefte aan autonomie. Autonomie is een universele behoefte bij mensen (Deci & Ryan, 2000; 2010), welke sterk aanwezig is bij mensen die veel ondernemend gedrag binnen organisaties vertonen.

2.1.5 *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 et al., 2012). Dit proces is weergegeven in figuur 2.2.



Figuur 2.2 *Betrokkenen bij het proces van intrapreneurship (Meuleman et al., 2012)*

2.2 Overige aanpakken en theorieën

Naast theorieën en onderzoek naar intrapreneurship, is het Canvas geïnspireerd door overige aanpakken en theorieën. Deze aanpakken en theorieën bespreken we nu.

2.2.1 *Het Business Model Canvas*

Het Business Model Canvas (Osterwalder, 2004) heeft ons geïnspireerd om ook een Canvas op te zetten voor het stimuleren van intrapreneurship. Het Business Model Canvas is een praktisch model voor strategisch management en lean startups om een nieuw bedrijfsmodel te creëren of een bestaande in kaart te brengen. De tool neemt de bredere context mee waarin een organisatie zich bevindt, tegelijkertijd geeft de tool heldere, afgebakende kaders om het invullen te faciliteren. Het Business Model Canvas kan op een groot papier geprint worden om tijdens een brainstormsessie met post-its een nieuw bedrijfsmodel te creëren. Het is een praktische manier die zorgt voor discussie, creativiteit en analyse. Een goede balans tussen kaders en flexibiliteit staat dus centraal voor het succes van het Canvas.

2.2.2 *Reasoned Action Approach*

De Reasoned Action Approach (Fishbein & Ajzen, 2011) verklaart de intentie van individuen om een bepaald gedrag uit te voeren. De determinanten van het ontwikkelen van de intentie kunnen worden geclusterd als “perceived norms”, “attitude towards behavior”, en “perceived behavioral control”. Volgens de theorie moeten de determinanten per context uitgewerkt worden, de clusters vormen zo een “checklist” die de intentie kan beïnvloeden. Wij hebben het Canvas zo opgezet dat alle clusters worden afgedekt. De “perceived norms” komen terug in de vraag wiens steun er nodig is voor de implementatie van een idee. De “attitude towards behavior” wordt duidelijk als een actor invult waarom de innovatie van (persoonlijk) belang is. “Perceived Behavioral Control” wordt bevorderd door het focussen op een concrete en haalbare volgende stap. Indien de stap succesvol wordt genomen, zou dit een “Mastery Experience” zijn. Mastery experiences zijn volgens Bandura (1997) de meest belangrijke bronnen van self-efficacy, oftewel perceived behavioral control.

2.2.3 *Goals Setting Theory*

De Goal Setting Theory (Locke & Latham, 1990; 2019) gaat over het expliciet stellen van haalbare doelen en hoe dit het daadwerkelijk behalen van het doel succesvol beïnvloedt. Haalbare veranderingsdoelen staan centraal in het Intrapreneurship Canvas. Dit past bij het “progress principle” van Amabile & Kramer (2011) waarbij het van belang is dat doelen in kleine stapjes worden geformuleerd, om medewerkers te motiveren.

2.2.4 *Persoonlijkheidspsychologie*

De persoonlijkheidspsychologie, in het bijzonder de Big Five facetten, is ook interessant om mee te nemen als input voor het Canvas. Iemands persoonlijkheid kan een grote rol spelen bij het vertonen van intrapreneurial gedrag. De persoonlijkheidspsychologie stelt dat er vijf grote facetten zijn waarmee iemands persoonlijkheid te beschrijven is: extraversie, vriendelijkheid, emotionele stabiliteit, ordelijkheid en openheid. Sommige partijen, zoals de Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) gebruiken de Big Five als kader om alle vaardigheden/skills in te delen die een relatie hebben met academisch en werksucces (OECD, 2018). Ook het idee dat zelfreflectie als meta-skill belangrijk is als vaardigheid zit in dit persoonlijkheidspsychologie-framework. Voor wetenschappelijk onderzoek met en evaluatie van het Canvas is het belangrijk om in het kader van deze vaardigheden te denken.

3 Het Intrapreneurial Canvas: Jouw ideeën verder brengen op het werk

3.1 Beschrijving van het Canvas

Uiteindelijk hebben de stappen geleid tot het Intrapreneurial Canvas. Deze wordt van onder naar boven ingevuld en leidt tot het bepalen van de eerstvolgende actie om een innovatief idee te realiseren.

de laag erboven ingevuld kan worden. Er wordt vak voor vak ingevuld. Als er iets in een vak aan de onderkant verandert, heeft dat een invloed op de vakken daarboven.

Het Canvas zal ervoor zorgen dat:

1. men uiteindelijk in staat is om een concrete vervolgstap te bepalen, wat de kans op daadwerkelijke actie vergroot;
2. abstracte gedachten expliciet en concreet worden;
3. men kan zien waar mogelijke uitdagingen liggen en wie kan helpen om het doel (de verandering) te bereiken;
4. men inzichten krijgt in het eigen ondernemende gedrag door het stellen van stimulerende vragen;

Het Canvas bestaat uit zes vakken, die hieronder verder toegelicht worden. Onder de toelichting van elk vak, staat een alinea die als handleiding gebruikt kan worden om het Canvas zelf in te vullen. Deze alinea's vormen dus samen een handleiding die gebruikt kan worden als het Canvas niet in verband met een workshop wordt ingezet.

3.2 Ik

Wij hebben het individu centraal gesteld door het plaatsen van beschrijvingen van sterke en zwakke punten aan de onderkant van het Canvas. Op basis daarvan wordt het innovatieve idee geconcretiseerd en deze stap is ook van belang zodat later de juiste bondgenoten betrokken worden (die aanvullende competenties hebben). Wij gaan ervan uit dat de factoren die de persoonlijkheid uitmaken relatief stabiel zijn. Wel is het te verwachten dat er nieuwe inzichten bijkomen en dat bepaalde aspecten van de persoon over het veranderingstraject heen meer of minder belangrijk kunnen worden. Het kan over verschillende iteraties dus ook gebeuren dat de gebruiker de invullingen in dit vak gaat aanpassen. Verder is het van belang dat er ook wordt nagedacht over competenties waar iemand nog niet zo goed in is (geen sterk punt), maar waar iemand zich wel in wil ontwikkelen. Wanneer men namelijk met een uitdagende implementatie te maken krijgt in latere stadia, kan het belangrijk zijn individuele zwakke punten te vermijden en gebruik te maken van diens sterke punten. Zo kan wellicht de kans op het succesvol implementeren van het idee vergroten. Wij beginnen met de persoon zelfs als een ice-breaker omdat wij verwachten dat het makkelijk is om dit vak in te vullen; op deze manier raken gebruikers gewend aan het Canvas. De kenmerken van de intrapreneur worden zo het “fundament” van alles wat volgt.

Handleiding voor het invullen van het Canvas

Het Canvas wordt van beneden naar boven ingevuld. Je begint dus met het vakje dat over jezelf gaat, “ik”. Daarna volg je de pijlen die je op het Canvas kan vinden. Neem ongeveer 3 minuten de tijd om dit vakje in te vullen door het beantwoorden van de drie vragen die er in staan. Idealiter doe je dat samen met iemand anders die het ook gaat invullen. Jullie vullen het eerst individueel in en vertellen dan aan elkaar wat jullie hebben ingevuld. De andere mag ook vragen stellen om de antwoorden aan te scherpen.

3.3 Idee en gevolgen

Boven de sterke en zwakke punten van het individu staat de verandering die de persoon wil bereiken. Het kan gaan om een idee ter verbetering van een werkproces, een nieuwe technologie die een organisatie veel tijd/geld zou kunnen schelen of bijvoorbeeld een idee ter verbetering van de sociale binding op de werkvloer. Dit element maakt het meest duidelijk waarom het belangrijk is te toetsen of de activiteiten (het vak “actie”) nog goed aansluit bij de verwachte opgeloste Pains of gehaalde Gains. Deze Pains en Gains, of die nu slechts betrekking hebben tot het individu, het team, of de gehele organisatie, zijn de positieve effecten die na afloop van de verandering worden verwacht. Als vervolgstap worden twee toekomstbeelden gevraagd bij het idee. Bij “+” schrijven gebruikers uit wat de positieve gevolgen zouden zijn van de implementatie van hun idee. Bij “-” wordt uitgeschreven wat de negatieve gevolgen zouden kunnen zijn van het niet implementeren van het idee. Dit dient ter concretisering van het doel waartoe het idee dient. Tevens wordt zo ook duidelijker wat eventuele criteria voor slagen en falen zijn van de implementatie van het idee.

Handleiding voor het invullen van het Canvas

Dit vakje idee gaat erover wat je wil bereiken, verbeteren of veranderen. Je zou hier kunnen spreken van “Pains” (pijnpunten die opgelost moeten worden) of “Gains” (kansen die het waard zijn om opgepakt te worden). Neem ongeveer 3 minuten de tijd om je veranderingsidee op te schrijven en deel jouw idee dan met je partner. Probeer dit zo concreet mogelijk te doen. Denk aan de volgende vragen als inspiratie om een idee te vinden:

- Wat ben je bij je werkgever/stage tegengekomen dat je:
 - uitdagend vond
 - als een probleem zag
 - overbodig vond
 - zonde van je tijd vond

Kies voor een probleem of iets dat beter kan en schrijf het op

Nadat je jouw idee met je partner hebt besproken, schrijf je rechts wat positieve of negatieve gevolgen van jouw idee zouden kunnen zijn. Beantwoord naast het “+” de vraag: “Wat zijn de positieve gevolgen als dit wordt opgepakt”, Beantwoord naast het “-” de vraag: “Wat zijn de negatieve gevolgen als dit niet wordt opgepakt”. Deel ook dit met jouw partner.

3.4 Motivatie

Geïnspireerd door de Goal Setting Theory (e.g. Locke & Latham, 2019) gaan wij ervan uit dat het Canvas de kans verhoogt dat iemand met een verandertraject doorgaat als diegene bewust is van zijn of haar motivatie. Dat geldt uiteraard ook voor het expliciet maken van de verandering zelf. Het expliciet opstellen van haalbare doelen in kleine stapjes draagt bij aan het succesvol bereiken van een (gedrags)verandering (Locke & Latham, 1990). Hier schrijven participanten uit waarom het goed is dat zij iets met het idee gaan doen. Het dient ter voorkoming van inactiviteit en een afwachtende houding. Gebruikers van het canvas dienen te realiseren dat zij verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de implementatie van hun idee. Zo probeert het canvas het idee te koppelen aan de intrinsieke motivaties van de gebruiker. In aanvulling daarop dienen gebruikers zich met behulp van deze stap te realiseren dat het

proberen te implementeren van hun idee een zinvolle onderneming voor hen kan zijn en het goed zou zijn als zij eigenaarschap over hun idee zouden nemen, i.p.v. passief op derden te wachten. Zo dienen gebruikers in een motivationele staat te komen waarin zij op zoek gaan naar mogelijkheden en tools voor de implementatie van hun idee.

Handleiding voor het invullen van het Canvas

Vul nu in wat jouw persoonlijke motivatie is om de verandering die je hebt beschreven te bereiken. Het gaat er niet om dat je het alleen kan oplossen, maar meer om hoe belangrijk dit voor jou is en wat jouw bijdrage zou kunnen zijn. Denk als inspiratie aan de volgende vragen:

- Waarom zou *ik* hier verantwoordelijkheid voor nemen?
- Waarom wil *ik* die verandering?
- Waarom zou het goed zijn (geweest) voor *mij* om er actie op te ondernemen?
- Hoe sluit mijn idee aan bij *wat ik goed kan*?
- Hoezo zou *ik* er eigenaarschap van hebben?
- Waarom is het goed als *ik* hier een oplossing voor ga aandragen?

Schrijf jouw antwoorden op en bespreek ze met jouw partner. Scherp het aan als het voor de ander niet duidelijk is.

3.5 Bondgenoten

Iemand die iets binnen een organisatie wil veranderen heeft mogelijk anderen nodig die hem of haar kunnen steunen en mee kunnen denken. Het is belangrijk om expliciet te maken wie er bondgenoten in het bereiken van een verandering kunnen zijn. Een bondgenoot is iedereen die betrokken is bij de situatie die niet nog overtuigd hoeft te worden en dus steun zal geven aan het idee. Deze bondgenoten kunnen of als klankbord functioneren of zij vormen samen het team dat de verandering wil bereiken. Bondgenoten kunnen jou aanvullen op jouw zwakke(re) punten en bijval geven als de gebruiker alleen niet overtuigend genoeg is. Deze bondgenoten zouden dus dezelfde verandering willen zien als de gebruiker van het canvas en staan aan diens kant.

Handleiding voor het invullen van het Canvas

De *bondgenoten* zijn de mensen die je kunnen ondersteunen en die ook zouden willen dat je veranderingsidee succesvol is. Kijk nog een keer naar het eerste vakje. Kijk wat je moeilijk vond. Misschien is er iemand die juist dat goed kan en van wie het dus nuttig is om de persoon aan boord te hebben. Schrijf de naam van de personen op en zet erbij hoezo deze persoon jouw verandering ook zou willen zien gebeuren. Denk aan de volgende vragen:

- Wie kan mij helpen met mijn uitdagingen?
- Wie zou mij steunen?
- Wie zou het ook willen?
- Wie staat er al aan mijn kant?

Bespreek het dan met je partner.

3.6 Influencers

Elke werknemer kan een verandertraject beginnen zelfs als er geen mandaat voor is. Op een zeker moment heeft elk idee echter wel steun van formele of informele beslissers nodig. Het is belangrijk om te weten wie dat zijn, omdat deze collega's degene zijn die nog wel van het idee overtuigd moeten worden zodat er implementatie kan plaatsvinden. Hierbij kunnen ook mensen genoemd worden die de implementatie van een idee zouden kunnen tegenwerken. Het is belangrijk om dergelijk obstakels in het vizier te krijgen, gezien zij een risico vormen voor succes.

Handleiding voor het invullen van het Canvas

Influencers heten influencers omdat ze invloed hebben. In een organisatie kan je invloed hebben omdat dit bij jouw functie hoort, bijvoorbeeld omdat je leidinggevende bent. In een dergelijk geval heb je *formeel* invloed. Maar je kent zeker ook collega's of niet-collega's die invloed op je werk hebben terwijl het niet bij hun beschreven functie hoort, dat zijn dan *informele* influencers. Het is goed om te weten wie deze mensen zijn zodat je weet wie je moet overtuigen zodat jouw idee een succes wordt. Denk aan de volgende vragen:

- Wie moet ik nog aan mijn kant krijgen?
- Wie moet ik van mijn idee overtuigen?
- Waarom heeft deze persoon hier baat bij/profit van?
- Voor wie moet ik oppassen?

Schrijf de namen van de influencers op en zet erbij wat hun motivatie zou zijn om voor of tegen jouw idee te werken. Deel de tabel met je partner.

! Let op ! Het is mogelijk dat je erbij uitkomt dat de *bondgenoten* en de *influencers* dezelfde personen zijn. Dat is mogelijk en dit betekent dat je idee goed aansluit bij wat belangrijke personen willen en dat je met hun goed contact kan opnemen. Voor het aanscherpen en betere inzicht is het toch handig om verdubbelingen proberen te vermijden. Denk bij *bondgenoten* aan mensen die met je mee zouden denken en je actief steunen, *influencers* voelen vaak verder weg. Als deze onderscheiding voor jou niet werkt is dat niet erg; je zou het ook later nog kunnen aanscherpen.

3.7 Actie en gevolgen

Doel van het invullen van het Canvas is om duidelijk te maken wat de volgende stap zou zijn om de verandering te bereiken. Wij hebben het "pitch" genoemd om duidelijk te maken dat het een actie moet zijn, die zichtbaar wordt voor iemand anders en die zich niet beperkt tot het maken van een plan of het verdiepen in de inhoud. Afhankelijk van de beoogde verandering zouden het maken van een plan of het verdiepen in de inhoud ook belangrijke stappen kunnen zijn, maar er moet volgens het Canvas wel een handeling uitgevoerd worden waardoor men voor een collega zichtbaar wordt met het idee. Dat hoeft nog niet noodzakelijk de beslisser te zijn. Bij het formuleren van deze handeling kan de gebruiker van het canvas nu de voorgaande ingevulde informatie verwerken in de pitch om zo de pitch te concretiseren. Bijvoorbeeld: de gebruiker wil een presentatie geven van zijn of haar idee. Wellicht dat de gebruiker een bondgenoot heeft die goed kan presenteren waar hij/zij dat als een uitdaging ervaart. Als er influencers geïdentificeerd zijn kan de presentatie op een specifiek(e) persoon/doelgroep worden afgestemd om zo de kans van slagen te verhogen. Op deze manier kan de informatie

uit voorgaande vlakken gebruikt worden om de “pitch” te concretiseren en te versterken en om commitment/overgang tot actie te vergroten.

Handleiding voor het invullen van het Canvas

Welke concrete stap kan je vanmiddag of morgen nemen om je doel te bereiken? Het is afhankelijk van je veranderingsidee hoe veel stappen er tussen je stap van morgen en het uiteindelijke doel zitten. Concentreer voor dit vakje op iets dat volledig onder je eigen controle is. Een stap die je zelf zou kunnen maken en die je dichterbij je doel brengt.

Schrijf in het vakje rechtsboven wat de best mogelijke uitkomsten zouden zijn als je succesvol bent met het zetten van je eerste stap.

En dat is het. Je hebt jouw Intrapreneurship Canvas voor de eerste keer ingevuld. Je zou dit als je een aantal stappen verder bent nog een keer kunnen doen met een leeg Canvas of je doet een update van wat er nu op jouw Canvas staat.

4 Discussie

4.1 Conclusies

Hoewel er groeiende interesse in Nederland is voor intrapreneurship in zowel het bedrijfsleven, de overheid als het onderzoek (bijvoorbeeld Preenen et al., 2013; Rigtering, 2013; Stam et al., 2012), ontbreekt het vooralsnog aan praktische instrumenten die helpen om inzicht te krijgen in hoe het staat met intrapreneurship binnen organisaties en die helpen om intrapreneurship bij alle medewerkers te stimuleren en faciliteren. Met de ontwikkeling van het Canvas hebben wij de theoretische en empirische kennis vertaald naar een praktisch toepasbaar hulpmiddel voor intrapreneurship dat individuele medewerkers kan helpen bij het realiseren van hun (innovatieve) ideeën. Het Canvas heeft de potentie om veel medewerkers te activeren en stimuleren bij het vertonen van succesvol intrapreneurship in hun huidige werk. Dit zal weer een positieve invloed hebben op innovatie en productiviteit van organisaties in Nederland.

4.2 Toepassing: Gebruik van het Canvas binnen een organisatie

Het gebruik van het Canvas kan alleen nut hebben binnen een organisatie die open staat voor initiatieven van alle medewerkers. Als er al vanaf het begin de verwachting heerst dat ideeën niet kunnen landen, heeft het weinig zin om het Canvas te gebruiken. Organisatorische voorwaarden voor Intrapreneurship zijn onder andere (Preenen et al. 2014, Stam et al., 2012):

1. Challenging tasks (hoe uitdagend is een taak)
2. Work discretion (hoeveel autonomie heb je om je werk uit te voeren)
3. Time availability (hoeveel tijd is er beschikbaar om je taken uit te voeren)
4. Rewards and recognition (hoe word je beloont voor je werk)
5. Management support (hoe ervaar je de steun van je leidinggevende)
6. External orientation (hoeveel input krijg je van de wereld buiten je organisatie)

Aan deze eisen moet een organisatie voldoen als medewerkers het Canvas gaan gebruiken. Echter, het stimuleren van het inzetten van het Canvas kan ook door het management worden gebruikt als een instrument om te laten zien dat innovaties door de medewerkers worden gewaardeerd en gesteund.

Het Canvas is zo opgezet dat het in principe zonder uitleg gebruikt kan worden. De grootste uitdaging bij het zonder begeleiding inzetten van het Canvas lijkt het volgen van de juiste volgorde van invullen: namelijk van beneden naar boven. Wij adviseren om het Canvas in te zetten tijdens een begeleide workshop, om te garanderen dat medewerkers het Canvas op de juiste manier benutten.

4.3 Plannen voor 2020

Hieronder beschrijven wij de plannen voor 2020 voor het door ontwikkelen van het Canvas en het uitwerken van de context waarin het Canvas wordt gebruikt.

4.3.1 Gebruik van het label innovatief werkgedrag

In 2020 gaan we kritisch kijken of Intrapreneurship de juiste term is voor het fenomeen dat wij beschrijven, of dat de term “innovatief werkgedrag” beter geschikt is. Dat heeft drie redenen:

1. Intrapreneurship wordt in wetenschap en praktijk niet uniform gebruikt en er zijn op dit moment ten minste twee verschillende lijnen die het label gebruiken:
 - ✓ Intrapreneurship als Corporate Entrepreneurship, zoals gemeten met de GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Dit fenomeen is gekenmerkt door het opzetten van een nieuwe business entiteit binnen een organisatie door iemand die voor deze organisatie werkt.
 - ✓ Het fenomeen ‘Innovatief werkgedrag’, waarbij iemand proactief, dus zonder expliciet persoonlijk mandaat, een verandering in haar organisatie wil bereiken met het doel dat er een positief effect voor de organisatie uit voort komt.

Het is niet te verwachten dat de Corporate Entrepreneurship op korte termijn ermee stopt om “hun” fenomeen Intrapreneurship te labelen. Het is dus mogelijk dat wij andere associaties oproepen dan wij bedoelen wanneer wij intrapreneurship in de context van het Canvas gebruiken.
2. De intuïtieve term innovatief werkgedrag is een meer inclusieve term dan de meer kunstmatige term intrapreneurship als het gaat om accumulatie van kennis. Dit maakt het makkelijker om van onderzoek te leren dat niet de term Intrapreneurship voor hetzelfde fenomeen gebruikt dat wij hier beschrijven.
3. Het gebruik van de term innovatief werkgedrag maakt het makkelijker om tussen verschillende objecten van innovatief werkgedrag te differentiëren. Hierboven is het als een fenomeen genoemd, maar het is mogelijk dat het een substantieel verschil is of iemand een werkwijze wil veranderen of een nieuw product wil ontwikkelen. Het bevorderen van dit fenomenen heeft mogelijk dan ook verschillende maatregelen nodig.

4.3.2 Doorontwikkeling van het Canvas

De volgende stappen voor de verdere ontwikkeling van het Canvas kunnen zijn:

1. Uitwerken van het “Logic Model of Change” (geïnspireerd door intervention mapping) om beter te kunnen sturen welk gedrag het Canvas als interventie wil veranderen met welk doel.
2. Onderzoek doen waar in het innovatieproces het Canvas de grootste toegevoegde waarde kan bereiken en hoe management/HR/medewerkers het op de beste manier kunnen inzetten binnen hun bedrijf.
 - ✓ Literatuurstudie waar innovaties misgaan. Zijn er niet veel intenties om iets te veranderen? Is er een “intention - behavior gap”? Waar heeft het Canvas de grootste toegevoegde waarde?
3. Verbeteren van de formuleringen zodat deze bij zo veel mensen mogelijk aansluiten.
 - ✓ Feedback ophalen over het Canvas met ten minste drie managers van bedrijven die innovatief werkgedrag willen stimuleren en bij drie niet TNO-onderzoekers.
 - ✓ Inzetten van het Canvas bij drie bedrijven binnen een workshop met ten minste 8 medewerkers per bedrijf.

4. Lange termijneffecten gebruik canvas.
 - ✓ Gebruiken invullers het Canvas nog voor een tweede en/of derde keer, nadat zij er een eerste keer mee hebben gewerkt?
 - ✓ Leidt het gebruik van het Canvas tot meer intrapreneurial gedrag en successen van de medewerker?

4.3.3 *Aanvullende tools voor leidinggevend*

In 2020 willen we het stappenplan voor intrapreneurship voor werknemers aanvullen met interventies voor leidinggevend. Belangrijke stimulerende factoren voor intrapreneurship zijn uitdagende en gevarieerde taken en (concrete en mentale) steun vanuit de directe leidinggevend (Preenen e.a. 2014b). Hierdoor worden werknemers geprikkeld om ondernemend gedrag te vertonen en kunnen ze vervolgens het stappenplan gebruiken om hun ideeën te verwezenlijken. Hoewel er interesse in Nederland is voor intrapreneurship in het bedrijfsleven, de overheid en het onderzoek (bijvoorbeeld Liebrechts, 2014; Preenen et al., 2013; Rigtering, 2013; Stam et al., 2012), ontbreekt het vooralsnog aan instrumenten die organisaties, in het bijzonder leidinggevend, en medewerkers ondersteunen in het stimuleren van intrapreneurship.

Eerst zullen we vanuit de literatuur in kaart brengen wat uitdagende taken zijn en hoe leidinggevend kunnen bijdragen aan het creëren van gevarieerde en uitdagende werktaken die bijdragen aan ondernemend gedrag en leren van werknemers. Het lijkt wellicht vanzelfsprekend dat leidinggevend gevarieerde en uitdagende takenpakketten samenstellen, maar uit vignettenonderzoek waarin aan managers werd gevraagd om een takenpakket samen te stellen, blijkt dat veel managers geneigd zijn om een homogeen takenpakket te creëren (Hay, 2018). Daarnaast zullen we op basis van literatuur in kaart brengen hoe managers de uitvoering van uitdagende taken kunnen ondersteunen. Vervolgens zullen we dit vertalen naar concrete inzichten en tools die managers kunnen gebruiken. De vorm van de overdracht van de kennis wordt in overleg met de praktijk bepaald (bijvoorbeeld een toegankelijk artikel of stappenplan). Naast literatuuronderzoek zullen we voor alle activiteiten nauw samenwerken met de praktijk. We zullen ideeën uit de literatuur via interviews of workshops voorleggen aan managers en werknemers uit ons netwerk. Ook kunnen best practices uit de praktijk behulpzaam zijn en willen we onderdelen van de inzichten of tools laten testen door managers in de praktijk. Wij zullen daarbij zoveel mogelijk aansluiten bij bestaande programma's.

5 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.

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.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.

Blanka, C. (2018). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 1-43.

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.

Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.

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.l.: John Wiley & Sons, Inc.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2011). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. Psychology press.

Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37(6), 806-817.

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*, 5-15.

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.

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. *Handbook of personality: Theory and research*, 2(1999), 102-138.

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., Preenen, P. T. Y., & Dhondt, S. (2015). Niet iedere werknemer is een intrapreneur. *Economisch Statistische Berichten*, 100(4706), 180-181.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93-105. <http://dx.doi.org/10.1037/mot0000127>.

Meuleman, M., Cools, E., Cobben, M., & Deprez, J. (2012). *Succesfactoren voor intrapreneurship bij diverse types organisaties*. Leuven: Flanders District of Creativity.

OECD, Social and Emotional Skills Well-being, connectedness and success (2018), <http://www.oecd.org/education/school/UPDATED%20Social%20and%20Emotional%20Skills%20-%20Well-being,%20connectedness%20and%20success.pdf%20%28website%29.pdf> , last opened 12-12-2019.

Osterwalder, A. (2004). The business model ontology a proposition in a design science approach (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).

Preenen, P. T. Y., Dorenbosch, L., Plantinga, E., & Dhondt, S. (2016). The influence of task challenge on skill utilization, affective well-being, and intrapreneurship. *Economic and Industrial Democracy*. Advance online publication, November 25. DOI: 10.1177/0143831X16677367

Preenen, P. T. Y., Liebrechts, W., & Dhondt, S. (2015). Intrapreneurship stimuleren? *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 5(3), 51-58.

Preenen, P. T. Y., Liebrechts, W., Dhondt, S., Oeij, P. R. A., & Van der Meulen, F. A. (2014). *The Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM): Een meetinstrument om intrapreneurial gedrag van werknemers en factoren die dit beïnvloeden te meten binnen organisaties*. Leiden: TNO, R.11792.

Preenen, P. T. Y., Van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E., & Geerling, R. (2011). Ervaren uitdaging op het werk: Ontwikkeling van een meetinstrument. *Gedrag en Organisatie*, (24)1, 64-83.

Preenen, P. T. Y., Verbiest, S., Van Vianen, A. E. M., & Van Wijk, E. (2015). Informal learning of temporary agency workers in low-skill jobs: The role of self-promotion, career planning, and job challenge. *Career Development International*, 20(4), 339-362.

Preenen, P. T. Y., & Verbiest, S. (2015). *Ondernemerschap door loslaten van vaste functies*. In Verbiest, S., van der Torre, W., Schous, F., van de Ven, H., Osinga, D., Koot, S., Preenen, P. T. Y., Putnik, K., & Goudswaard, A. (2015). *Gebalanceerde Flexibiliteit: 10 voorbeelden uit de praktijk*. Leiden: TNO.

Preenen, P. T. Y., Vergeer, R. A., & Goudswaard, A. (2013). *Kan arbeidscontractflexibiliteit samengaan met innovatie?* In Van Gaalen, R., Goudswaard, A., Sanders, J., & Smits, W. (Eds.), *Dynamiek Nederlandse Arbeidsmarkt (DNA), deel 2; de focus op flexibilisering* (pp. 83-97). Den Haag/Heerlen: CBS.

Preenen, P. T. Y., Van der Torre, W., van den Tooren, Koopmans, L., & Oeij, P. R. O. (2018). *Integrale skills model (ISM)*. TNO, R19018.

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.

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.

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).

Strategyzer Website: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> , last opened 12-12-2019.

Van Gaalen, R., Goudswaard, A., Sanders, J., & Smits, W. (Eds.), *Dynamiek Nederlandse Arbeidsmarkt (DNA), deel 2; de focus op flexibilisering* (pp. 83-97). Den Haag/Heerlen: CBS. ISBN: 978-90-357-1659-9. ISSN: 2214 -4552.

Bijlage 1 Gesproken mensen

Naam	Organisatie	Functie	Sessie
Hella Petit	ONDERNEMING/TNO	Ondernemer/Trainee manager	Interview
Amber van Hauwermeiren	ONDERNEMING/TNO	Ondernemer/TNO Trainee	Interview
Wouter van der Torre	TNO	Onderzoeker	Presentatie
Linda Koopmans	TNO	Onderzoeker	Presentatie
Marieke van den Tooren	TNO	Onderzoeker	Presentatie
Joep van den Eerenbeemt	TNO	Innovator/Consultant	Expert-sessie
Liza van Dam	TNO	Innovator/Consultant	Onderzoeker
	Scheepvaart en Transport College	2 x zes studenten	Focus group testing

Bijlage 2 Het Canvas

Actie

--	--



Influencers

Naam	Wat is voor hem/haar belangrijk?

Bondgenoten

Naam	Wat is voor hem/haar belangrijk?

Motivatie

--



Idee

	-> + -> -
--	------------------



Ik

Wat kan ik goed?	Wat vind ik uitdagend?
Wat is mijn werkervaring? (stage, bijbaan, vrijwilligerswerk)	



Bijlage 3 De handleiding

Vak 1 - Ik

Het Canvas wordt van beneden naar boven ingevuld. Ja, klopt! Van *beneden*, naar *boven*. Je begint dus met het vakje dat over jezelf gaat, “ik”. Daarna volg je de pijlen die je op het Canvas kan vinden. Neem rond 3 minuten tijd om dit vakje in te vullen door het beantwoorden van de drie vragen die er in staan. Idealiter doe je dat samen met iemand anders die het ook gaat invullen. Jullie vullen het eerst individueel in en vertellen dan aan elkaar wat jullie hebben ingevuld. De andere mag ook vragen stellen om de antwoorden aan te scherpen.

Vak 2 - Idee en gevolgen

Dit vakje idee gaat erover wat je wil bereiken, verbeteren of veranderen. Je zou hier kunnen spreken van “Pains” (pijnpunten die opgelost moeten worden) of “Gains” (kansen die het waard zijn om opgepakt te worden). Neem rond 3 minuten tijd om je veranderingsidee op te schrijven en deel jouw idee dan met je partner. Probeer het om dit zo concreet mogelijk te doen. Denk aan de volgende vragen als inspiratie om een idee te vinden:

- Wat ben je bij je werkgever/stage tegengekomen dat je:
 - uitdagend vond
 - dat een probleem was
 - overbodig was
 - of zonde van je tijd?
 - Kies voor een probleem of iets dat beter kan en schrijf het op

Nadat je jouw idee met je partner hebt besproken, schrijf rechts wat positieve of negatieve gevolgen van jouw idee zouden kunnen zijn. Beantwoord naast het “+” de vraag: “Wat zijn de positieve gevolgen als dit wordt opgepakt”, Beantwoord naast het “-” de vraag: “Wat zijn de negatieve gevolgen als dit niet wordt opgepakt”. Deel ook dit met jouw partner.

Vak 4 - Motivatie

Vul nu in wat jouw persoonlijke motivatie is om de verandering die je hebt beschreven te bereiken. Het gaat niet erom dat je het alleen, kan oplossen, maar erom hoezo het belangrijk voor jou is en wat jouw bijdrage zou kunnen zijn. Denk als inspiratie aan de volgende vragen:

- Waarom zou *ik* hier verantwoordelijkheid voor nemen?
- Waarom wil *ik* die verandering?
- Waarom zou het goed zijn (geweest) voor *mij* om er actie op te ondernemen?
- Hoe sluit mijn idee aan bij *wat ik goed kan*?
- Hoezo zou *ik* er eigenaarschap van hebben?
- Waarom is het goed als *ik* hier een oplossing voor ga aandragen?

Schrijf jouw antwoorden op en bespreek ze met jouw partner. Scherp het aan als het voor de andere niet duidelijk is.

Vak 5 - Bondgenoten

De *bondgenoten* zijn de mensen die je kunnen ondersteunen en die ook zouden willen dat je veranderingsidee succesvol is. Kijk nog een keer naar het eerste vake. Kijk wat je moeilijk

vond. Misschien is er iemand die juist dat goed kan en van wie het dus nuttig is om de persoon aan boord te hebben. Schrijf de naam van de personen op en zet erbij hoezo deze persoonlijkheid jouw verandering ook zou willen zien gebeuren. Denk aan de volgende vragen:

- Wie kan me helpen met mijn uitdagingen?
- Wie zou me steunen?
- Wie zou het ook willen?
- Wie staat er al aan mijn kant?

Bespreek het dan met je partner.

Vak 6 - Influencers

Influencers heten influencers omdat ze invloed hebben. In een organisatie kan je invloed hebben omdat dit bij jouw functie hoort, bijvoorbeeld omdat je leidinggevende bent, dan heb je *formeel* invloed. Maar je kent zeker ook collega's of niet-collega's die invloed op je werk hebben terwijl het niet bij hun beschreven functie hoort, dat zijn dan *informele* influencers. Het is goed om te weten wie deze mensen zijn zodat je weet wie je moet overtuigen zodat jouw idee een succes wordt. Denk aan de volgende vragen:

- Wie moet ik nog aan mijn kant krijgen?
- Wie moet ik van mijn idee overtuigen?
- Waarom heeft deze persoon hier baat bij/profit van?
- Voor wie moet ik oppassen?

Schrijf de namen van de influencers op en zet erbij wat hun motivatie zou zijn om voor of tegen jouw idee te werken. Deel de tabel met je partner.

! Let op ! Het is mogelijk dat je erbij uitkomt dat de *bondgenoten* en de *influencers* dezelfde personen zijn. Dat zou kunnen en het betekent dat je idee goed aansluit bij wat belangrijke personen willen en dat je met hun goed contact kan opnemen. Voor het aanscherpen en betere inzicht is het toch handig om verdubbelingen proberen te vermijden. Denk bij *bondgenoten* aan mensen die met je mee zouden denken en je actief steunen, *influencers* voelen vaak verder weg. Als deze onderscheiding voor jou niet werkt, is dat niet erg; je zou het ook later nog kunnen aanscherpen.

Welke concrete stap kan je vanmiddag of morgen nemen om je doel te bereiken? Het is afhankelijk van je veranderingsidee hoe veel stappen er tussen je stap van morgen en het uiteindelijke doel zitten. Concentreer voor dit vakje op iets dat volledig onder je eigen controle is. Een stap die je zelf zou kunnen maken en die je dichterbij je doel brengt.

Schrijf in het vakje rechts boven wat de best mogelijke uitkomsten zouden zijn als je succesvol bent met het zetten van je eerste stap.

En that's it. Je hebt jouw Intrapreneurship Canvas voor de eerste keer ingevuld. Je zou dit als je een aantal stappen verder bent nog een keer kunnen doen met een leeg Canvas of je doet en update van wat er nu in jouw Canvas staat.