

Intrapreneurship

HOE KUN JE ALS ORGANISATIE ER AAN BIJDAGEN DAT WERKNEMERS ZICH ONDERNEMEND KUNNEN EN GAAN GEDRAGEN?

Erasmus Universiteit Rotterdam
Master Management van HR & Verandering
Mirna Korteweg, 386909
Datum: 29 januari, 2018
Eerste lezer: dr. Tessa Jansen
Tweede lezer: dr. Laura den Dulk



Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de Master Scriptie met als onderwerp intrapreneurship en de manier waarop organisaties eraan kunnen bijdragen dat hun medewerkers zich als intrapreneurs kunnen en gaan gedragen. Het bijbehorende onderzoek is uitgevoerd vanuit de onderzoeksorganisatie TNO, waar ik stage heb mogen lopen van februari 2017 tot en met juni 2017, en heeft plaatsgevonden in het kader van het afstuderen van de masteropleiding Bestuurskunde; Management van HR en Verandering aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

Gedurende mijn stage en onderzoek heb ik veel mensen mogen spreken over het onderwerp intrapreneurship, binnen mijn stageorganisatie TNO, maar vooral ook binnen de organisaties die ik onderzocht heb en waar ik interviews af heb mogen nemen. Overal waar ik kwam was men, vaak aanstekelijk, enthousiast over het onderwerp en sprak men open over de organisatie waar zij werkzaam waren en in hoeverre zij intrapreneurship terug zagen in hun organisatie. Dit heb ik als zeer fijn en ook waardevol ervaren.

Dan nu het moment om een aantal mensen te bedanken; ik heb mijn scriptie dan wel zelf geschreven, maar er zijn meerdere personen betrokken geweest bij de totstandkoming ervan. Ten eerste de begeleiding vanuit TNO, waarbij ik met name Wouter van der Torre en Fietje Vaas, mijn stagebegeleiders, wil bedanken voor hun feedback en hulp bij mijn onderzoek. Zonder jullie kennis en de opdracht die ik mocht uitvoeren voor TNO, had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren.

Ten tweede de begeleiding vanuit de universiteit, die ik als heel waardevol heb ervaren en waar ik heel dankbaar voor ben. In de eerste plaats natuurlijk mijn begeleider, Tessa Jansen. Zowel de scriptiekringen als de (vele) individuele feedbackmomenten op het eind hebben eraan bijgedragen dat ik veel heb geleerd en dat ik, ondanks de strubbelingen die ik heb ervaren, toch weer met positieve zin verder ging aan het schrijven van mijn scriptie. Haar frisse en kritische blik en duidelijke feedback hebben mij heel goed geholpen en ik heb het ook erg gewaardeerd dat ze snel en duidelijk reageerde op vragen die ik had en veel tijd heeft vrijgemaakt om mijn stukken die ik haar stuurde door te nemen. Ook mijn tweede lezer, Laura den Dulk, wil ik graag bedanken voor haar uitgebreide feedback. Hierdoor heb ik mijn scriptie kunnen aanscherpen en kunnen afronden tot een resultaat waar ik tevreden over ben.

En tot slot natuurlijk mijn lieve familie en vrienden, die de afgelopen periode altijd open hebben gestaan voor mijn verhalen over mijn scriptie en stage en die mij hebben ondersteund wanneer dat nodig was en af en toe de nodige afleiding hebben gegeven.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Mirna Korteweg

Samenvatting

Centraal in dit onderzoek staat het concept intrapreneurship en de manier waarop organisaties eraan kunnen bijdragen dat hun medewerkers zich als intrapreneurs, en dus ondernemend, kunnen en gaan gedragen. Intrapreneurship en dus het ondernemend gedrag van medewerkers kan bijdragen aan het vergroten van de vernieuwingscapaciteit en wendbaarheid van een organisatie en het stimuleren ervan draagt eraan bij dat capaciteiten van medewerkers volledig benut worden. Het doel van dit onderzoek is geweest na te gaan in hoeverre een aantal geselecteerde factoren binnen organisaties een rol spelen als het gaat om intrapreneurship en dit vervolgens te vertalen naar aanbevelingen voor de praktijk, die organisaties daadwerkelijk kunnen toepassen om eraan bij te dragen dat hun medewerkers zich ondernemend kunnen en gaan gedragen.

De centrale vraag binnen dit onderzoek luidt:

In welke mate zijn de structuur van een organisatie, de mate van ondersteuning vanuit de leidinggevende, de kenmerken van de taken van medewerkers en de arbeidsrelatie die medewerkers hebben van invloed op intrapreneurship en op welke manier vindt dit plaats in de praktijk?

Het verband tussen de verschillende factoren uit de centrale vraag en intrapreneurship is onderzocht op basis van inzichten uit bestaande wetenschappelijke literatuur op het gebied van deze factoren en hun invloed op intrapreneurship. Zo laat bestaand onderzoek en theorie zien dat het van belang is dat de structuur van een organisatie het ondernemend gedrag vanuit medewerkers niet in de weg staat. Daarnaast zouden kenmerken van taken als; de verscheidenheid in taken die medewerkers hebben, de uitdagende aard van taken van medewerkers, het contact met klanten en andere organisaties en aandacht voor evaluatie en reflectie en leren intrapreneurship stimuleren en eraan bijdragen dat een goede omgeving hiervoor ontstaat. Ook laat bestaand onderzoek en theorie zien dat leidinggevendenden een rol kunnen spelen in het stimuleren van intrapreneurship door aan de ene kant te inspireren en motiveren en aan de andere kant meer praktisch ondersteuning te bieden. Verder lijkt de arbeidsrelatie van medewerkers een rol te kunnen spelen, op basis van verschillen tussen vaste en flexibele medewerkers in identificatie met en betrokkenheid bij organisaties, wat kan leiden tot verschillen in ondernemend gedrag.

Het onderzoek naar dit onderwerp is uitgevoerd door middel van verschillende casestudies van verschillende organisaties. Bij deze organisaties zijn interviews afgenomen met personen op verschillende posities in de organisatie, variërend van leidinggevendenden tot medewerkers en HR-personeel. Hiernaast is gebruik gemaakt van documenten die beschikbaar zijn gesteld door de organisaties. Op deze manier is getracht een zo duidelijk mogelijk beeld te schetsen van de situatie van de verschillende organisaties en welke rol de verschillende factoren binnen deze organisaties spelen in het beïnvloeden van intrapreneurship.

Ten slotte zijn na uitgebreide analyse verschillende conclusies getrokken en zijn op basis daarvan aanbevelingen omschreven. Als het gaat om de structuur van de organisatie kan geconcludeerd worden dat een organisatie best gelaagd mag zijn, maar dat een belangrijke

voorwaarde hierbij is dat de hiërarchie niet te controlerend is en geen te prominente rol speelt in de werkzaamheden van de medewerkers. Dit is ook gelijk een belangrijke aanbeveling omtrent deze factor met aanvulling dat het daarbij dan van belang is dat verantwoordelijkheden bij medewerkers zelf liggen en dat meer praktisch gebruik gemaakt zou kunnen worden van hulpstructuren, zoals een netwerk van intrapreneurs, die buiten de bestaande (hiërarchische) structuur om gaan en ook kunnen helpen in de ontwikkeling van intrapreneurship door de hele organisatie.

Als het gaat om kenmerken van taken van medewerkers valt te concluderen dat voornamelijk het contact met klanten, burgers en andere bedrijven ondernemend gedrag stimuleert, omdat hiervan geleerd wordt en medewerkers zich inzetten voor klant en burger. Daarnaast speelt, vooral voor medewerkers die vanuit zichzelf graag ondernemend zijn, de verscheidenheid en uitdagende aard van taken een rol. Hoe meer verscheidenheid namelijk te vinden is in taken, hoe meer diegene het gevoel heeft de ruimte te hebben om ondernemend te zijn. De uitdagende aard van taken hangt hier sterk mee samen. Verder speelt ook evaluatie en reflectie, maar vooral de ruimte en het vertrouwen dat bestaat om fouten te mogen maken, een rol. Hierdoor wordt namelijk bijgedragen aan een positief en veilig (leer)klimaat wat medewerkers prikkelt en vooral helpt initiatief te nemen of eens 'out of the box' te denken en iets anders aan te pakken. Aanbevelingen die passen bij deze factoren zijn; het centraal zetten van de klant in de organisatie en het monitoren van in welke mate (ondernemende) medewerkers op de juiste plek zitten en eventueel belemmerd worden door hun (taak)omgeving en ze hierin begeleiden en helpen.

Verder valt, als het gaat om ondersteuning vanuit leidinggevend, te concluderen dat alle leidinggevend in een organisatie een bepaalde rol kunnen spelen als het gaat om het faciliteren en stimuleren van intrapreneurship. Aan de ene kant lijkt de visie die een directeur uitspreekt en de voorbeeldrol die diegene in kan nemen een rol te spelen. Aan de andere kant kunnen leidinggevend op een lager niveau in de organisatie, afhankelijk van de grootte en inrichting van de organisatie, daadwerkelijk medewerkers het gevoel van vrijheid en ruimte geven en meer praktisch helpen. Het gevoel van ruimte kunnen zij bijvoorbeeld geven door minder met inhoud bezig te zijn en dit echt aan medewerkers over te laten. Dit zijn ook gelijk duidelijke aanbevelingen richting leidinggevend; geef medewerkers ruimte en vertrouwen, inspireer ze door een visie uit te spreken en geef praktisch ondersteuning, bij werkzaamheden of het uitwerken van ideeën en initiatieven, bijvoorbeeld door het leggen van contact met anderen binnen de organisatie of hierover te sparren.

Ten slotte valt, als het gaat om de arbeidsrelatie die de medewerker heeft met de organisatie, te concluderen dat dit geen, in dit onderzoek, aanwijsbare rol speelt als het gaat om intrapreneurship, simpelweg omdat er te weinig data beschikbaar is geweest over bijvoorbeeld verschillen tussen vaste en flexibele medewerkers binnen de organisaties. Als gesproken wordt over de ideeën die respondenten hierover hebben, wordt aangegeven dat zij ook niet echt het idee hebben dat dit een bepaalde rol zou spelen. Het lijkt volgens hen meer te gaan om de kwaliteiten van medewerkers, die zij (kunnen) tonen, onafhankelijk van de arbeidsrelatie die zij hebben met de organisatie. Er zijn door het gebrek aan goede data geen praktische aanbevelingen geformuleerd rondom deze factor, er is wel een suggestie gedaan voor vervolgonderzoek om een eventueel bestaand verband na te gaan.

Inhoud

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
1. Inleiding.....	7
1.1. Probleemstelling.....	8
1.2. Relevantie.....	9
1.2.1. Wetenschappelijke relevantie	9
1.2.2. Maatschappelijke relevantie	10
2. Theoretisch Kader	11
2.1. Intrapreneurship	11
2.2. Factoren die intrapreneurship kunnen beïnvloeden en stimuleren.....	12
2.2.1. Structuur van de organisatie; hoe minder bureaucratisch, hoe beter?	14
2.2.2. Taken; hoe breder, complexer en uitdagender, hoe beter?	14
2.2.3. Ondersteuning vanuit de leidinggevende; hoe meer stimuleren, inspireren en motiveren, hoe beter?	16
2.2.4. Arbeidsrelaties; hoe vaster, hoe beter?	17
2.3. Conceptueel model	19
2.3.1. De concepten uit het conceptueel model	19
3. Methodologische verantwoording.....	21
3.1. Onderzoeksontwerp	21
3.1.1. Casestudies aan de hand van interviews en documentenanalyse.....	21
3.1.2. Onderzoekseenheid	21
3.1.3. Onderzoeksopzet	22
3.1.4. Verwerking van de data uit documenten en interviews.....	23
3.2. Operationalisering.....	24
3.2.1. Intrapreneurship.....	24
3.2.2. Structuur van de organisatie.....	24
3.2.3. Kenmerken van taken van medewerkers	25
3.2.4. Ondersteuning vanuit de leidinggevende.....	26
3.2.5. Vastheid van de arbeidsrelatie.....	26
3.3. Betrouwbaarheid & Validiteit.....	26
3.3.1. Betrouwbaarheid	27
3.3.2. Validiteit	27
4. Analyse	28

4.1. Het belang van de structuur van de organisatie.....	28
4.1.1. Gemeente Breda	28
4.1.2. Openbare Bibliotheek Amsterdam	29
4.1.3. ZZG Zorggroep.....	30
4.1.4. Van Dorp Installatietechniek Rotterdam	30
4.1.5. Rabobank	31
4.1.6. Deelconclusie.....	33
4.2. Het belang van de kenmerken van de taken van medewerkers	34
4.2.1. Gemeente Breda	34
4.2.2. Openbare Bibliotheek Amsterdam	36
4.2.3. ZZG Zorggroep.....	36
4.2.4. Van Dorp Installatietechniek Rotterdam	37
4.2.5. Rabobank	39
4.2.6. Deelconclusie.....	40
4.3. Het belang van ondersteuning vanuit de leidinggevendenden.....	41
4.3.1. Gemeente Breda	41
4.3.2. Openbare Bibliotheek Amsterdam	42
4.3.3. ZZG Zorggroep.....	43
4.3.4. Van Dorp Installatietechniek Rotterdam	43
4.3.5. Rabobank	45
4.3.6. Deelconclusie.....	46
4.4. Het belang van de arbeidsrelatie tussen medewerkers en organisatie.....	47
4.4.1. Gemeente Breda	47
4.4.2. Openbare Bibliotheek Amsterdam	48
4.4.3. ZZG Zorggroep.....	48
4.4.4. Van Dorp Installatietechniek	49
4.4.5. Rabobank	49
4.4.6. Deelconclusie.....	50
5. Conclusies en Aanbevelingen.....	51
5.1. Beantwoording van de centrale vraag.....	51
5.2. Aanbevelingen	53
5.3. Discussie	55
5.3.1. Theoretische reflectie	55
5.3.2. Methodologische reflectie	57
5.3.3. Suggesties voor vervolgonderzoek.....	57

Bibliografie.....	59
Bijlagen	63
Bijlage I; Interviewleidraden	63
Interviewleidraad directie	63
Interviewleidraad leidinggevendenden/afdelingshoofden	65
Interviewleidraad medewerkers.....	67
Bijlage II; Operationalisering.....	69
Bijlage III; Codeerschema.....	73
Bijlage IV; Casebeschrijvingen	77
I. Gemeente Breda.....	77
II. Openbare Bibliotheek Amsterdam.....	82
III. ZZG Zorggroep.....	86
IV. Van Dorp Installatietechniek Rotterdam.....	91
V. Rabobank.....	95

1. Inleiding

Medewerkers uitdagen en activeren om te reflecteren, leren en anderen te helpen, door de manier waarop structuur gegeven wordt aan de organisatie. Vernieuwing in de organisatie en optimale benutting van competenties en kennis. Dat is waar sociale innovatie om draait. Sociale innovatie wordt door de ‘Taskforce Sociale Innovatie’ (2005) gedefinieerd als; ‘vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent’. Organisaties kunnen door de manier waarop activiteiten worden georganiseerd het gedrag en daarmee de prestaties van medewerkers beïnvloeden en de kwaliteit van arbeid verbeteren. Sociale innovatie is op te vatten als een vermogen van een organisatie om dit voorgenoemde voor elkaar te krijgen (Oeij, Kraan, & Vaas, 2010). Het concept is de laatste jaren sterk in de aandacht en het belang ervan wordt door verschillende instanties en op basis van eerdere onderzoeken sterk benadrukt (Oeij, Klein Hesselink, & Dhondt, 2012; Erasmus School of Management, 2015; Volberda, Jansen, Tempelaar, & Heij, 2011).

Sociale innovatie heeft verschillende doelen die uiteindelijk een positief effect hebben op de maatschappij, organisaties en individuen. Op maatschappelijk niveau kan het een bijdrage leveren aan een meer actieve houding van mensen op de arbeidsmarkt en goed het hoofd kunnen bieden aan krapte op de arbeidsmarkt. Op organisatieniveau draait het doel om het verbeteren van prestaties en het beter benutten van kennis en competenties die zich in de organisatie bevinden. De individuele medewerkers zullen door sociale innovatie vooral meer plezier in het werk moeten gaan ervaren en blijvende inzetbaarheid op de arbeidsmarkt moeten krijgen doordat zij zich ontwikkelen (Pot, 2012).

Er zijn verschillende manieren waarop sociale innovatie in de praktijk gebracht kan worden en waarop deze voorgenoemde doelen behaald kunnen worden. Zo kan door organisaties de mogelijkheid geboden worden voor werknemers om flexibel, onafhankelijk van tijd en plaats, te werken. Ook kan het ingevuld worden door medewerkers meer verantwoordelijkheid te geven en zelf sturing te laten geven aan hun werkzaamheden door bijvoorbeeld te werken met zelfsturende teams. Daarnaast kunnen medewerkers meer betrokken worden in het proces om ambities voor de organisatie te formuleren. Verder kan door organisaties het ondernemend werknemerschap, ook wel intrapreneurship, gestimuleerd worden, waarbij men de ruimte geboden wordt en gemotiveerd wordt nieuwe ideeën uit te werken, vernieuwend te zijn en durf te tonen (Pot, 2012; Preenen, Liebrechts, & Dhondt, 2015).

Wanneer je met een ondernemende werknemer spreekt over ideeën en vernieuwing die nodig zou kunnen zijn is deze al snel geïnspireerd en gemotiveerd hiermee aan de slag te gaan; het zaadje is zo geplant. De volgende keer dat je ze spreekt zal het zaadje gekiemd zijn en heeft de werknemer gespeeld met ideeën en mogelijkheden. Uiteindelijk kan het zaadje verder uitgroeien tot een mooie bloem, als de ondernemende werknemer daar de kans en mogelijkheden toe heeft binnen de organisatie en daartoe ook gestimuleerd wordt (Williams, 2013). Technologische ontwikkelingen in de samenleving, die zorgen voor mogelijkheden in het ontwikkelen van nieuwe producten en processen, zorgen ervoor dat je ondernemende werknemers nodig hebt in je organisatie. Deze technologische ontwikkelingen en vernieuwing vragen namelijk ook om sociale vernieuwing, omdat het werk anders ingericht moet worden en

medewerkers op een andere manier moeten samenwerken (Oeij et al., 2012; Volberda et al., 2011). Ondernemende werknemers zetten zich in voor deze vernieuwing en willen eraan bijdragen dat deze nieuwe manier van werken op een goede manier wordt ingericht. Uiteindelijk bepaalt de sociale vernieuwing voor een groot deel de slaagkansen van de technologische ontwikkeling die toegepast wordt en kunnen ondernemende werknemers dus hieraan bijdragen (Redactie XpertHR Actueel, 2015).

Het beschikken over intrapreneurs binnen een organisatie brengt dus veel voordelen met zich mee; ze tonen, zoals genoemd, initiatief en zijn gemotiveerd te vernieuwen, pakken complexe taken aan en doen daardoor nieuwe kennis en vaardigheden op die waardevol kunnen zijn voor de organisatie. Organisaties blijken vaak nog te graag te willen dat werknemers zich puur focussen op hun eigen dagelijkse taken en er is vaak nog niet naar werknemers gekeken als mogelijke intrapreneurs. Er kunnen in alle organisaties medewerkers zijn die van zichzelf meer ondernemend zijn dan anderen en die daar minder stimulans voor nodig hebben dan anderen. Ook zullen er medewerkers zijn die daar niet de behoefte aan hebben en bij wie het misschien ook niet nodig is zich ondernemend te gedragen binnen hun taken. Met alle typen medewerkers en hun posities in de organisaties dient rekening gehouden te worden wanneer een organisatie wil bijdragen aan een klimaat dat gunstig is voor intrapreneurs; want dat kunnen organisaties. Sommige medewerkers zullen dit meer nodig hebben dan anderen, maar organisaties kunnen (op vele manieren) intrapreneurship stimuleren en de ondernemende werknemer aanspreken in hun medewerkers (Preenen et al., 2015).

1.1. Probleemstelling

Uit bovenstaande blijkt dat sociale innovatie veel voordelen met zich mee brengt en positieve effecten heeft op verschillende zaken; onder andere prestaties van medewerkers en de kwaliteit van arbeid binnen de organisatie kunnen verbeteren. Sociale innovatie is dus een concept dat aandacht verdient en waarin geïnvesteerd kan worden door organisaties (Volberda et al., 2011; Oeij et al., 2012; Erasmus School of Management, 2015). Intrapreneurship is een manier waarop sociale innovatie in de praktijk gebracht kan worden; door het ondernemend gedrag van werknemers te stimuleren kan de capaciteit van een organisatie om te vernieuwen vergroot worden, kunnen organisatieprestaties verbeteren en worden de competenties van de medewerkers volledig benut (Pot, 2012; Preenen et al., 2015). Dit onderzoek richt zich op het concept van intrapreneurship en met name op hoe een organisatie ervoor kan zorgen dat de medewerkers binnen de organisatie de mogelijkheid hebben ondernemend gedrag te vertonen en hoe organisaties hun medewerkers hiertoe kunnen stimuleren. Verscheidene factoren kunnen hierbij een rol spelen; binnen dit onderzoek is nagegaan in hoeverre de structuur van de organisatie, de ondersteuning vanuit de leidinggevende, kenmerken van taken van medewerkers en de arbeidsrelatie van de medewerkers een rol spelen bij het mogelijk maken van ondernemend gedrag onder de medewerkers. Op basis van eerder onderzoek en gegevens wordt verwacht dat deze factoren een invloed kunnen hebben, maar verder kwalitatief onderzoek kan zorgen voor een verdieping van de kennis over deze factoren. In dit onderzoek is getracht dit te bereiken en wordt op de volgende onderzoeksvraag antwoord gegeven:

Vraagstelling

In welke mate zijn de structuur van een organisatie, de mate van ondersteuning vanuit de leidinggevende, de kenmerken van de taken van medewerkers en de arbeidsrelatie die

medewerkers hebben van invloed op intrapreneurship en op welke manier vindt dit plaats in de praktijk?

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om te analyseren op welke manier factoren als de structuur van de organisatie, ondersteuning vanuit de leidinggevende, kenmerken van taken van medewerkers en arbeidsrelaties van medewerkers van invloed zijn op intrapreneurship in de praktijk en hier vervolgens aanbevelingen over te doen. Dit is gebeurd door het vergelijken van 5 casussen (organisaties), waarbij documenten zijn geanalyseerd en interviews zijn afgenomen en geanalyseerd.

Aan de hand van de volgende deelvragen wordt een antwoord op de centrale vraag gevormd:

1. In hoeverre en op welke manier speelt de structuur van de organisatie een rol in het stimuleren van intrapreneurship?
2. In hoeverre en op welke manier spelen de kenmerken van de taken van medewerkers een rol in het stimuleren van intrapreneurship?
3. In hoeverre en op welke manier speelt ondersteuning vanuit de leidinggevende een rol in het stimuleren van intrapreneurship?
4. In hoeverre en op welke manier speelt de arbeidsrelatie die de medewerker heeft met de organisatie een rol in het stimuleren van intrapreneurship?
5. Welke aanbevelingen voor het stimuleren van intrapreneurship binnen organisaties vloeien hieruit voort?

1.2. Relevantie

Dit onderzoek is zowel wetenschappelijk, bestuurskundig als maatschappelijk relevant. Deze relevanties zullen hierna verder toegelicht worden.

1.2.1. Wetenschappelijke relevantie

De mate waarin werknemers ondernemend gedrag vertonen wordt in de praktijk grotendeels bepaald door factoren in de organisatie die aanwezig zijn om dit gedrag te stimuleren en mogelijk te maken. De effecten die intrapreneurship zou moeten bewerkstelligen worden dus ook bepaald door de organisatiefactoren die intrapreneurship kunnen stimuleren (Abraham, 1997). Voorgaand onderzoek naar organisatiefactoren die in relatie gebracht kunnen worden met het ondernemend gedrag van werknemers binnen organisaties is voornamelijk van kwantitatieve aard geweest (Antoncic & Hisrich, 2001; Zahra & Covin, 1995; Mahmdouh, 2005; Alpan, Bulut, Gunday, Ulusoy & Kilic, 2010; Moriano, Molero, Topa & Mangin, 2014). Ook door TNO is een onderzoek uitgevoerd naar intrapreneurship, wat ook van kwantitatieve aard is (Preenen, Liebrechts, Dhondt, Oeij & Van der Meulen, 2014). Dit onderzoek, wat van kwalitatieve aard is, levert een bijdrage aan deze literatuur door een verdere verdieping en verduidelijking van eerder kwantitatief onderzochte verbanden tussen bepaalde (organisatie)factoren en intrapreneurship. Hierbij zijn verschillende verwachte verbanden verder onderbouwd vanuit theorie over transformationeel leiderschap (Moriano et al., 2014), over de goal setting theorie (Locke & Latham, 2006) en over het psychological social safety climate (Newman, Donohue & Eva, 2017). Deze theorie is in dit onderzoek dus opnieuw gebruikt om meer kennis te vergaren over intrapreneurship en op welke manier dit daadwerkelijk gestimuleerd kan worden in de praktijk. Er zal door middel van dit onderzoek een extra puzzelstuk aangeleverd worden aan

bestaande literatuur en theorie in de vorm van meer gedetailleerde informatie over verwachte verbanden tussen bepaalde factoren en intrapreneurship. Zo kan er dus een duidelijker beeld gevormd worden rond intrapreneurship.

Hiernaast zijn in dit onderzoek zowel private als publieke organisaties in Nederland meegenomen, waar eerder onderzoek rond intrapreneurship zich voornamelijk gericht heeft op private organisaties. Hierdoor is dit onderzoek ook bestuurskundig relevant. Op deze manier heeft namelijk een verdieping plaatsgevonden als het gaat om factoren die van belang zijn in organisaties binnen de publieke sector en in hoeverre deze overeenkomen met factoren die van belang zijn in de private sector (Mahmdouh, 2005). De context en situatie waarin organisaties en hun medewerkers zich bevinden kunnen namelijk een rol spelen bij de invulling en het stimuleren van intrapreneurship (Antoncic, 2007; Kearney, Hisrich & Roche, 2008; Alpkan et al., 2010).

1.2.2. Maatschappelijke relevantie

Hiernaast wordt door het beantwoorden van de centrale vraag binnen dit onderzoek een bijdrage geleverd aan kennis en praktische implicaties voor organisaties over hoe zij intrapreneurship kunnen stimuleren. Met de kennis zouden organisaties dit op een betere manier kunnen inrichten, het gedrag van hun medewerkers beter kunnen beïnvloeden en zo kunnen bijdragen aan de vernieuwende en innovatieve capaciteit en de prestaties van de organisatie. Organisaties blijken vaak nog niet de intrapreneur in hun medewerker ontdekt te hebben en zouden door meer kennis en praktische implicaties gestimuleerd kunnen worden de mogelijkheden tot intrapreneurship te gaan ontdekken (Preenen, Liebrechts, & Dhondt, 2015).

2. Theoretisch Kader

In dit theoretisch kader wordt het concept intrapreneurship besproken en gedefinieerd en worden organisatiefactoren die intrapreneurship vanuit theorie zouden kunnen stimuleren behandeld. Uiteindelijk worden het theoretisch kader overzichtelijk samengevat in een conceptueel model.

2.1. Intrapreneurship

Entrepreneurship en 'intra', dat zijn de componenten waaruit het concept intrapreneurship is opgebouwd. Het draait om ondernemend gedrag en ondernemende activiteiten van individuen (entrepreneurship), maar dit vindt plaats binnen de organisatie waar zij werkzaam zijn ('intra'). Intrapreneurs, ondernemende werknemers, zijn essentieel wanneer het management van een organisatie een innovatieve en ondernemende organisatie wil creëren. Intrapreneurs werken vanuit een verlangen om te vernieuwen en de organisatie efficiënter te maken. Het ondernemend gedrag van de ondernemende werknemers zorgt ervoor dat de organisatie beter kan presteren en, wanneer gewild, kan groeien. Werknemers moeten gestimuleerd worden zich ondernemend te gedragen om dit te bereiken en vervolgens ook anderen binnen de organisatie te inspireren en mogelijkheden te geven (Seshadri & Tripathy, 2006; Pantry & Griffiths, 2000).

Ondernemende werknemers hebben bepaalde eigenschappen die hen tot ondernemende werknemers maken. Ze moeten een goede visie hebben die vooral gericht moet zijn op de lange termijn, ze moeten goed kunnen delegeren en organiseren en goed een team kunnen vormen en dit team kunnen sturen en motiveren. De ondernemende werknemer kan over grenzen van situaties heen kijken en 'the big picture' bezien (Pantry & Griffiths, 2000). Wanneer deze eigenschappen zich ontwikkelen en tot uiting komen draagt de ondernemende werknemer bij aan het verbeteren van prestaties van de organisatie en kan zij ook anderen inspireren en helpen (Seshadri & Tripathy, 2006; Pantry & Griffiths, 2000).

Intrapreneurship kan ook gaan over intrapreneurship op organisatieniveau, in plaats van gericht te zijn op de individuen binnen de organisatie. Antoncic & Hisrich (2003) typeren intrapreneurship als *'emergent behavioural intentions and behaviours that are related to departures from the customary ways of doing business in existing organisations'*, en richten zich hiermee op het niveau van de organisatie. Op dit niveau zijn acht verschillende dimensies te onderscheiden die zich richten op het creëren van nieuwe ondernemingen, het aanboren van nieuwe markten, innovatie van processen en producten. Hiernaast achten zij ook van belang dat de organisatie als geheel, met name vanuit het management, zich competitief en proactief gedraagt en risico's durft te nemen (Antoncic & Hisrich, 2003).

Binnen dit onderzoek wordt niet gericht op het organisatieniveau, op de organisatie als geheel, zoals Antoncic & Hisrich (2003) dit doen, maar op de individuen binnen de organisatie en de mate waarin zij ondernemend gedrag vertonen en hiertoe gestimuleerd worden door de organisatie. Dit ondernemend gedrag draait om het nemen van initiatief, zonder dat dit expliciet gevraagd of verwacht wordt, zoals Vesper dit in 1984 al aangeeft; *'Intrapreneurship is employee initiative from below in the organization to undertake something new; an innovation which is created by subordinates without being asked or expected'* (Sharma & Chrisman, 1999). Ook valt

hieruit te herleiden dat het gaat om innovatie en dus ook om het innovatief denken en acteren (Sharma & Chrisman, 1999).

Hiernaast is bottom-up, proactief gedrag een belangrijk aspect van het ondernemend gedrag van werknemers, zoals Pinchot dit in 1985 al aangeeft; *'Intrapreneurs are 'dreamers who do'; those who take hands-on responsibility for creating innovation of any kind within organizations'* (Sharma & Chrisman, 1999). De intrapreneurs acteren 'hands-on', hebben dus een proactieve houding en nemen initiatief en denken 'out of the box' (Moriano et al., 2014). Ook is het nemen van risico een onderdeel van het ondernemend gedrag van werknemers, om innovatief te zijn is het nemen van een bepaalde mate van risico namelijk soms onvermijdelijk (Farrukh, Ying, & Mansori, 2016). Intrapreneurs dragen uiteindelijk door hun ondernemend gedrag bij aan de capaciteit van de organisatie als geheel om te vernieuwen en innoveren. Dit kan dus bevorderd worden door medewerkers te stimuleren zich ondernemend te gedragen (Farrukh et al., 2016).

De definitie van intrapreneurship ook wel ondernemend werknemerschap en dus het ondernemend gedrag van werknemers die op deze manier gevormd kan worden is als volgt: *Het ondernemend gedrag wat medewerkers, binnen een bestaande organisatie, vertonen, bestaat uit het nemen van initiatief, het aannemen van een proactieve en innovatieve houding en in een bepaalde mate het nemen van risico's. Intrapreneurs zijn werknemers die door zich ondernemend te gedragen een bijdrage kunnen leveren aan prestaties, vernieuwings- en innovatiekracht van organisaties* (Sharma & Chrisman, 1999; Moriano et al., 2014; Farrukh et al., 2016).

2.2. Factoren die intrapreneurship kunnen beïnvloeden en stimuleren

Verscheidene, uiteenlopende, factoren in organisaties die intrapreneurship kunnen stimuleren zijn onderzocht (Mahmdouh, 2005; Alpan et al., 2010; Moriano et al., 2014; Farrukh et al., 2016). Dit zijn factoren die uiteenlopen van goed gebruik van beloningen, de tolerantie van de organisatie als het gaat om het nemen van risico's tot kenmerken van de professionals binnen de organisatie zelf (Farrukh et al., 2016). Ook is gekeken naar factoren als ondersteuning vanuit de leidinggevende en verschillende typen leiderschap of kenmerken van het werk van de medewerkers (Alpan et al., 2010; Moriano et al., 2014; Preenen et al., 2016).

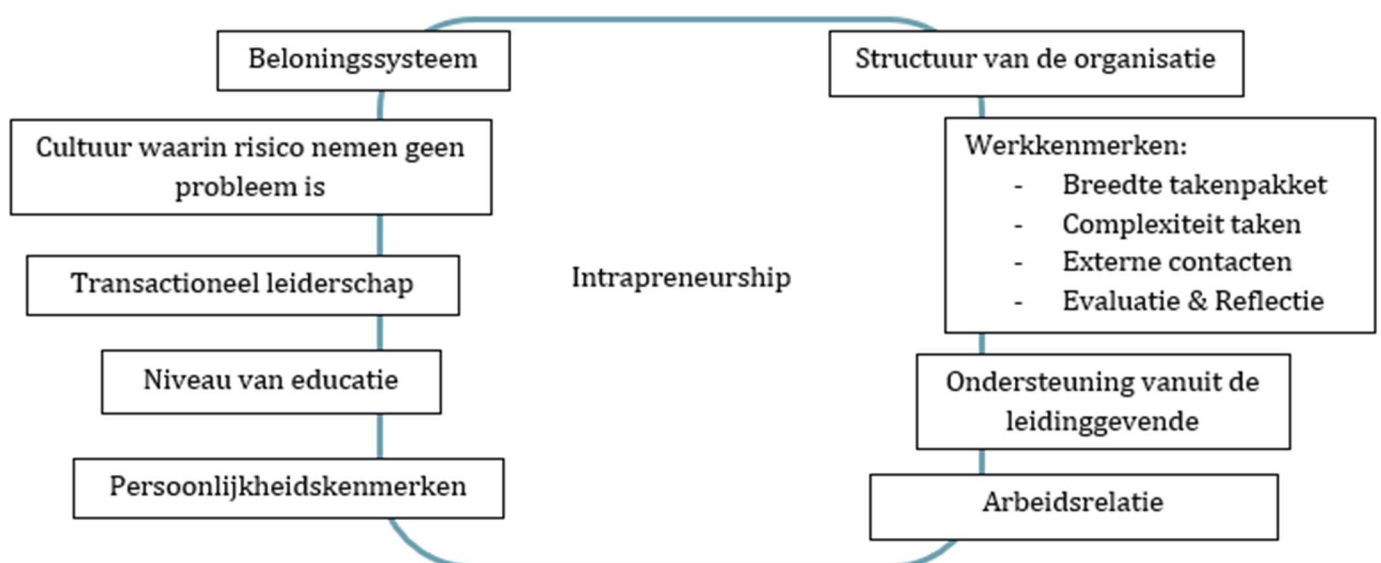
Het (goed) gebruik van beloningen zou in de eerste plaats ervoor kunnen zorgen dat medewerkers meer ondernemend gedrag gaan vertonen. Medewerkers die zich gedragen als ondernemers moeten namelijk ook betaald worden als ondernemers, dat is het gedachtegoed achter de invloed die het gebruik van beloningen zou hebben. Een groot vertrouwen in een beloningssysteem kan ervoor zorgen dat medewerkers sneller bereid zullen zijn zich extra in te zetten en zich ondernemend te gedragen; ze weten namelijk dat zij ook als ondernemers betaald zullen worden. Dit verband blijkt alleen in eerder onderzoek niet relevant te zijn (Alpan et al., 2010).

De tolerantie van de organisaties tegenover het nemen van risico's en gevolgen die hieraan vast zitten is een factor die ook een aantal keer is onderzocht. Vaak gaat het hier dan om een klimaat dat aanwezig is in een organisatie; het gevoel dat heerst in de organisatie. Dit gevoel blijkt relevant te zijn in het mogelijk maken van intrapreneurship. Wanneer je er als organisatie voor kiest intrapreneurship te stimuleren onder medewerkers is dit een belangrijke factor, die wel ook samenhangt en deel uitmaakt van andere factoren en ook deels vanzelfsprekend lijkt. In

bepaalde mate risico's nemen hoort namelijk bij intrapreneurship, dan zou tolerantie tegenover het nemen van deze risico's vanzelfsprekend moeten zijn wanneer intrapreneurship gestimuleerd wordt (Mahmdouh, 2005 & Alpkhan et al., 2010). In dit onderzoek wordt deze factor daarom niet als aparte factor meegenomen, maar het accepteren van het nemen van risico met de gevolgen komt wel enkele keren terug, deel uitmakend van andere factoren en dimensies daarvan.

Ook leiderschap is een factor die onderzocht is als van invloed zijnde factor op intrapreneurship. Zo bijvoorbeeld transactioneel leiderschap, dat een negatieve invloed lijkt te hebben op intrapreneurship. Dit omdat transactionele leiders werken door middel van strakke structuren en rollen en op zoek zijn naar consistentie en het behouden van een status quo. Hierdoor worden creativiteit en innovatie op een laag niveau gehouden; medewerkers worden beloond voor wat voor de leidinggevende gedaan wordt. De medewerkers worden gemonitord en leidinggevendenden willen fouten zoveel mogelijk voorkomen, om zo ook stabiliteit te behouden (Moriano et al., 2010).

Verder zijn ook persoonlijkheidskenmerken onderzocht als factoren die van invloed zouden kunnen zijn op intrapreneurship. Zo zouden extraverte mensen eerder geneigd zijn tot ondernemend gedrag; zij zijn vaak energiek en enthousiast en hebben een proactieve houding en benaderen problemen ook op die manier. Daarnaast zouden ook mensen die open staan voor nieuwe ervaringen beter ondernemend te kunnen zijn; ze hebben een 'open mind' en zijn nieuwsgierig en gaan graag een uitdaging aan. Ook emotioneel stabiele mensen kunnen zich minder goed als ondernemer gedragen, zij kunnen een betere inschatting maken van wat nodig is en wat de beste keuze is. Personen die snel instemmen met wat hun gezegd wordt, zijn, als vanzelfsprekend, minder geneigd tot ondernemend gedrag (Farrukh et al., 2016). Ook het niveau van educatie kan een rol spelen, hoe hoger het niveau van educatie, hoe eerder diegene zich als intrapreneur gedragen, dit bleek nadat deze factor als controlevariabele is meegenomen in een eerder onderzoek naar intrapreneurship (Moriano et al., 2010).



Figuur 1: Inventarisatie van voorbeelden van factoren die intrapreneurship (kunnen) beïnvloeden.

Binnen dit onderzoek zal de focus gelegd worden op het belang van de structuur van de organisatie, de werkkenmerken van de werknemers binnen de organisatie, het stimuleren van intrapreneurship vanuit de leidinggevende en de rol van de aard van arbeidsrelaties. Dit omdat het op deze manier gaat om een hanteerbare en in dit geval onderzoekbare selectie van factoren, waar organisaties uiteindelijk invloed op uit kunnen oefenen. Het gaat op deze manier ook om factoren die niet per sé verbonden zijn aan individuen, zoals het geval is bij persoonlijkheidskenmerken of niveau van educatie, waar lastig(er) invloed op uit te oefenen is. Daarnaast kunnen deze factoren in alle verschillende cases nagegaan worden. Vanuit theorie en eerder onderzoek worden de factoren opgebouwd en wordt beredeneerd waarom deze factoren een belangrijke rol lijken te spelen.

2.2.1. Structuur van de organisatie; hoe minder bureaucratisch, hoe beter?

De structuur van een organisatie lijkt in de eerste plaats een belangrijke rol te spelen in het faciliteren van werknemers in hun ondernemend gedrag. Een organisatie die intrapreneurship wil stimuleren dient een geschikte structuur te hebben om dit daadwerkelijk in de praktijk te kunnen brengen (Alpkan et al., 2010). Een top-down gestuurde, hiërarchische en controlerende organisatie, bestaande uit vele lagen, lijkt niet een ideale situatie voor intrapreneurship. Zo'n structuur kan werknemers belemmeren als het gaat om het vertonen van ondernemend gedrag. Werknemers hebben in zo'n organisatie namelijk over het algemeen minder vrijheid en minder autonomie in het uitvoeren van hun werkzaamheden. Een meer 'platte' organisatie, zonder al te veel lagen, waarbij medewerkers veel vrijheid en eigen verantwoordelijkheid hebben, lijkt een betere aansluiting te hebben op de aspecten van intrapreneurship. Dit maakt deel uit van het concept van 'organisational support' wat naar voor komt in het onderzoek van Alpkhan et al (2010). Verschillende aspecten vormen in dit concept een goede, stimulerende interne omgeving voor intrapreneurship, waaronder dus de geschiktheid van de inrichting van de organisatie. Een stramme, stijve organisatie lijkt in de weg te staan als het gaat om initiatieven en innovatie, omdat deze dan niet door de structuur van de organisatie heen kunnen komen (Gurkov, 2009). Intrapreneurship kan dus juist gestimuleerd worden door organisaties op zo'n manier in te richten dat ondernemend gedrag niet in de weg gestaan wordt; door medewerkers veel eigen verantwoordelijkheid te geven en weinig lagen in de organisatie te hebben (Gurkov, 2009; Alpkhan et al., 2010; Preenen, Kraan, Van der Meulen & Dhondt, 2013).

2.2.2. Taken; hoe breder, complexer en uitdagender, hoe beter?

Hiernaast en hiermee samenhangend speelt taakverdeling een belangrijke rol bij het stimuleren van risico's en het nemen van initiatief. Een breed takenpakket, tegenover een smal takenpakket, kan bijdragen aan het ondernemend gedrag van werknemers. Op die manier hebben werknemers een overzicht binnen hun brede takenpakket en kunnen zij duidelijk zien waar eventuele verandering nodig is en vervolgens hierop acteren. De werknemers hebben op deze manier een complexere taakomgeving en worden hierdoor uitgedaagd (Preenen et al., 2015; Preenen, Dorenbosch, Plantinga & Dhondt, 2016). Vanuit de sociotechniek wordt benadrukt dat het belangrijk is dat de organisatie zelf eenvoudig, zonder al te veel lagen en regels, gehouden moet worden, maar dat taken complex mogen zijn, niet omgekeerd. De sociotechniek is een stroming en wetenschap die zich richt op het verbeteren van het functioneren van organisaties en mensen binnen deze organisaties. Een organisatie kan op een andere manier ingericht worden om hieraan bij te dragen en mensen tot hun recht te laten komen binnen een organisatie (Kuipers, van Amelsvoort, & Kramer, 2010).

De uitdagende aard van taken draagt hierin ook bij aan het ondernemend gedrag van werknemers. Uitdagende taken zijn taken waarbij men niet op routinevaardigheden en -gedrag kan vertrouwen en waarbij kennis en vaardigheden getest worden. Van belang hierbij is dat er een bepaalde mate van autonomie aanwezig is om uiteindelijk tot een aanpak te komen om deze uitdagende taak aan te pakken. Ook komt veel verantwoordelijkheid kijken bij het uitvoeren van de meer uitdagende taken (Preenen et al., 2016). Dit bij elkaar genomen draagt bij aan het ondernemend gedrag van werknemers. Uitdagende taken zorgen er namelijk voor dat men dingen anders moet doen dan anders en vragen om creativiteit en innovatief gedrag. De goal setting theorie van Locke & Latham (2006) kan dit verband verder onderbouwen. Deze omschrijft namelijk dat doelen die moeilijk of lastig te bereiken zijn ertoe leiden dat prestaties verhogen en deze doelen daadwerkelijk behaald kunnen worden, in tegenstelling tot een situatie waarin sprake is van gemakkelijk te behalen of vage doelen. Wanneer taken van medewerkers, waar ook doelen aan verbonden zijn, dus uitdagend zijn kan dit leiden tot hogere prestaties. Verder kan dit leiden tot ondernemerschap in het proces van uitvoering van taken en het behalen van doelen. Werknemers kunnen gemotiveerd raken taken uit te voeren en doelen te behalen en er toegewijd aan raken, wat vervolgens kan leiden tot een meer proactieve houding of het nemen van initiatief en dus ook ondernemerschap (Locke & Latham, 2006).

Als het gaat om taken van medewerkers is verder ook van belang dat aandacht uitgaat naar externe, multidisciplinaire, contacten, met klanten en partners en dat dit deel uitmaakt van de taken van medewerkers. Contact met klanten zorgt ervoor dat men kennis krijgt van de ervaring van klanten van de diensten die geleverd worden door de organisatie en over eventuele aspecten hiervan die veranderd moeten worden. Vervolgens kan de werknemer zich hier voor inzetten en initiatief toe nemen. Contact met externe partners kan ervoor zorgen dat werknemers nieuwe inzichten opdoen over bijvoorbeeld de eigen positie in de markt, dat zij hiervan kunnen leren en deze inzichten, vanuit eigen initiatief en dus ondernemerschap, kunnen toepassen binnen de eigen organisatie. Ook maakt contact met externe partners eventuele samenwerking en krachtenbundeling mogelijk (Preenen et al., 2015).

Hiernaast lijkt evaluatie en reflectie van de taken en het werk van medewerkers ook een rol te spelen. Door middel van evaluatie en reflectie kunnen medewerkers leren van fouten die gemaakt zijn en kunnen zij gemotiveerd raken in het vervolg bepaalde werkwijzen te verbeteren. Een positief leerklimaat blijkt een positieve invloed te hebben op ondernemend gedrag van werknemers en evaluatie & reflectie door middel van evaluatiemomenten en leergesprekken draagt bij aan de ontwikkeling van een positief leerklimaat. Een positief leerklimaat kan medewerkers prikkelen nieuwe ideeën uit te voeren, naar aanleiding van wat zij geleerd hebben (Kenney & Mutajba, 2007). Dit kan gekoppeld worden aan het psychological social safety climate behandeld door Newman et al., (2017), wat een klimaat of omgeving betreft waarin men zich veilig voelt ideeën te delen, feedback uit te wisselen en waar risico's genomen kunnen worden en geëxperimenteerd kan worden. Evaluatie en reflectie, en het positieve leerklimaat waar hierdoor aan bijgedragen wordt, sluit hierbij aan, omdat daarbij ook sprake is van het uitwisselen van feedback en van een proces van leren, waar het psychological social safety climate ook aan dient bij te dragen. Door een veilig klimaat kunnen de effecten van bedreigingen voor leren van individuen en organisaties, zoals bijvoorbeeld dat ideeën in kunnen gaan tegen het belang van anderen in de organisatie, weggenomen worden. En dit klimaat kan medewerkers vervolgens helpen te leren en doelen te behalen en zich daarbinnen ook ondernemend te gedragen (Newman et al., 2017).

De voorgenoemde aspecten van taken van medewerkers en taakverdeling binnen organisaties spelen een belangrijke rol bij het stimuleren van intrapreneurship, omdat ze ervoor zorgen dat medewerkers uitgedaagd en gestimuleerd worden zich ondernemend te gedragen.

Medewerkers die een breed overzicht hebben binnen hun taken kunnen namelijk makkelijker zien waar verandering nodig is en daar kunnen zij initiatief op nemen (Preenen et al., 2015; Preenen et al., 2016). Daarnaast helpt ook klantencontact en contact met partners ervoor dat men kennis opdoet, over hoe het anders kan en eventueel zou moeten, waar medewerkers vervolgens ook initiatief op kunnen nemen, een proactieve houding in kunnen nemen en mee aan de slag kunnen gaan (Preenen et al., 2015). Verder zorgen uitdagende taken er ook voor dat men creatief, innovatief en proactief moet zijn, omdat op die manier omgegaan kan worden met deze taken en bijbehorende doelen behaald kunnen worden. Dit vraagt van medewerkers dus een ondernemende houding en ondernemend gedrag en stimuleert hen daartoe (Locke & Latham, 2006; Preenen et al., 2016). Evaluatie en reflectie kan hier ook bij helpen, door leermomenten kunnen medewerkers geprikkeld worden hun werkwijze aan te passen of ideeën uit te werken. Door hier aandacht aan te schenken kan worden bijgedragen aan een veilig en positief leerklimaat waarbinnen medewerkers zich ondernemend kunnen gedragen en hiertoe gestimuleerd worden (Kenney & Mutajba, 2007; Newman et al., 2017).

2.2.3. Ondersteuning vanuit de leidinggevende; hoe meer stimuleren, inspireren en motiveren, hoe beter?

Leidinggevendens spelen verder een belangrijke rol als het gaat om het stimuleren en ondersteunen van initiatieven vanuit de werknemers binnen organisaties. Ondersteuning vanuit leidinggevendens wordt geïdentificeerd als een van de belangrijkste factoren als het gaat om het stimuleren van intrapreneurship (Alpkan et al., 2010; Moriano et al., 2014). Deze factor komt ook naar voor in het concept van 'organisational support' wat gebruikt en onderzocht is in het onderzoek van Alpkan et al (2010). Leidinggevendens kunnen een belangrijk aandeel hebben in het creëren van een omgeving waarin intrapreneurship wordt gestimuleerd en gefaciliteerd (Kuratko, Hornsby & Bishop, 2005; Alpkan et al., 2010).

Leidinggevendens kunnen op verschillende manieren zorgen dat hun werknemers daadwerkelijk ondernemend worden, door bijvoorbeeld innovatieve ideeën toe te juichen, de nodige hulpbronnen aan te bieden of kleinere experimentele projecten binnen de organisatie te ondersteunen (Kuratko et al., 2005). Leidinggevendens kunnen verder laten zien dat zij open staan voor ideeën en suggesties en werknemers helpen door eventueel waar nodig regels en procedures, voor zover mogelijk, om te buigen. Op die manier kan ervoor gezorgd worden dat de kleine, veelbelovende ideeën zich verder kunnen ontwikkelen (Alpkan et al., 2010). In iedere fase van het uitwerken van ideeën, van het ontwikkelen tot het implementeren, is verder van belang dat de leidinggevende ondersteuning geeft rond het oplossen van problemen en conflicten (Alpkan et al., 2010). Wanneer deze manieren of mechanismen om werknemers ondernemend gedrag te laten vertonen meer algemeen geïnstitutionaliseerd zijn in de organisaties draagt dit bij aan het efficiënter om kunnen gaan met aparte, individuele initiatieven van werknemers (Alpkan et al., 2010).

Naast deze meer praktische, dagelijkse ondersteuning vanuit leidinggevendens is het stimuleren en motiveren van de werknemers een belangrijk onderdeel van ondersteuning vanuit de leidinggevende. Een stijl van leiding geven die goed lijkt aan te sluiten bij en toe te passen op intrapreneurship is het transformationeel leiderschap. Een transformationeel leider inspireert

zijn of haar volgers om de visie van de organisatie over te nemen alsof deze de eigen visie is (Moriano et al., 2014). Een leidinggevende die binnen een organisatie wil bijdragen aan het creëren van een cultuur van ondernemend werknemerschap kan door het verspreiden van de visie van de organisatie door de organisatie heen eraan bijdragen dat medewerkers zich deze visie eigen maken, zich hiervoor willen inzetten en ondernemend willen zijn in het belang van de organisatie (Moriano et al., 2014).

Naast het creëren en verspreiden van een aantrekkelijke en bereikbare visie binnen de organisatie bestaan nog andere aspecten van transformationeel leiderschap die kunnen bijdragen aan het stimuleren van ondernemend werknemerschap onder werknemers. Een belangrijk aspect is dat de leidinggevende zich kan opstellen als rolmodel of als voorbeeld voor de werknemers, om op die manier werknemers te inspireren en motiveren. Wanneer de leidinggevende daadwerkelijk in de praktijk brengt wat diegene zegt en dit uitdraagt binnen de organisatie kan diegene het vertrouwen van werknemers winnen en kan zo gemakkelijker een cultuur van ondernemend werknemerschap, waarin wederzijds vertrouwen een belangrijke rol speelt, verspreidt worden binnen de organisatie (Moriano et al., 2014).

Hiernaast is van belang dat de leidinggevende de medewerkers een bepaalde mate van coaching en aanmoediging geeft. Waar nodig kan dit plaatsvinden op meer individuele, situationele basis, aangepast op behoeften van individuele medewerkers. Op die manier worden werknemers op meer individueel niveau aangesproken, gemotiveerd en gefaciliteerd in hun ondernemend gedrag. Verder is een belangrijk aspect van de ondersteuning vanuit leidinggevend, bekeken vanuit de transformationele leiderschapsstijl, dat werknemers op intellectueel niveau worden gestimuleerd. Door werknemers bewust te laten worden van hun kennis en ze uit te dagen op andere manieren te denken draagt de leidinggevende bij aan het ondernemend gedrag van werknemers, wat creativiteit, innovatie en proactief gedrag vraagt (Moriano et al., 2014).

Om intrapreneurship te stimuleren dient dus aan de ene kant aandacht te zijn voor daadwerkelijke, praktische, ondersteuning en aan de andere kant voor het inspireren en motiveren van de werknemers. Op meer praktisch gebied kan de leidinggevende ondersteunen door obstakels weg te nemen, regels en procedures, waar mogelijk, om te buigen en het helpen bij het oplossen van eventuele problemen en conflicten. Op die manier wordt het werknemers makkelijker gemaakt zich ondernemend te gedragen en hierin ook gestimuleerd (Alpkan et al., 2010; Kuratko et al., 2005). De leidinggevende kan verder werknemers inspireren en motiveren zich ondernemend te gedragen door hierin een voorbeeldrol aan te nemen en door een aantrekkelijke visie voor de toekomst te creëren en verspreiden in de organisatie zodat werknemers zich deze eigen kunnen maken en hiervoor in willen zetten (Moriano et al., 2014). Ook kan de leidinggevende de werknemers stimuleren ondernemend gedrag te vertonen door hen op intellectueel niveau te stimuleren om bijvoorbeeld op andere manieren te denken en door hen, waar nodig, op meer individueel niveau hierin aan te spreken en te coachen (Moriano et al., 2014). Uiteindelijk kan de leidinggevende door te ondersteunen het ondernemend gedrag van werknemers stimuleren en daarnaast ook het vertrouwen in ondernemende werknemers en tolerantie voor het nemen van risico's vergroten (Moriano et al., 2014).

2.2.4. Arbeidsrelaties; hoe vaster, hoe beter?

De aard van de arbeidsrelatie van de werknemers kan een rol spelen bij het ondernemend gedrag van deze werknemer. Flexibilisering van arbeidsrelaties is een maatschappelijke

ontwikkeling waar men de laatste decennia niet meer omheen kan. Werknemers kunnen meer variabel ingezet worden en steeds meer mensen hebben de laatste tijd dan ook een flexibel contract. Dit is vooral voordelig voor de werkgever die op deze manier sneller kan inspelen op veranderingen in de omgeving van de organisatie. De werknemer bevindt zich daarentegen vaak in een ongewenste, onzekere positie, doordat de doorstroom vanuit de flexibele schil, waarin zij van tijdelijk of flexibel contract naar tijdelijk of flexibel contract beweegt, naar een vaste baan niet altijd voorspoedig verloopt (Anema, 2009; Heyma & Van der Werf, 2013).

Deze onzekere positie waarin de flexibele arbeidskrachten zich bevinden lijkt een niet ideale positie te zijn als het gaat om het vertonen van ondernemend gedrag. Ondernemend werknemerschap heeft juist de zekerheid nodig van een arbeidsrelatie, die gecombineerd wordt met meer flexibiliteit en mogelijkheden in werkzaamheden binnen de organisatie (Farrukh et al., 2016). Een flexibele arbeidskracht, die zich in een onzekere situatie bevindt, lijkt niet snel bereid te zullen zijn risico's te nemen en zo de positie waarin hij/zij zich bevindt meer onzeker te maken en eventuele kans op doorstromen richting een vaste baan te verkleinen. De arbeidskracht zal zich willen bewijzen, maar vooral om erachter te komen of een goede match bestaat met de werkgever (Heyma & van der Werf, 2013).

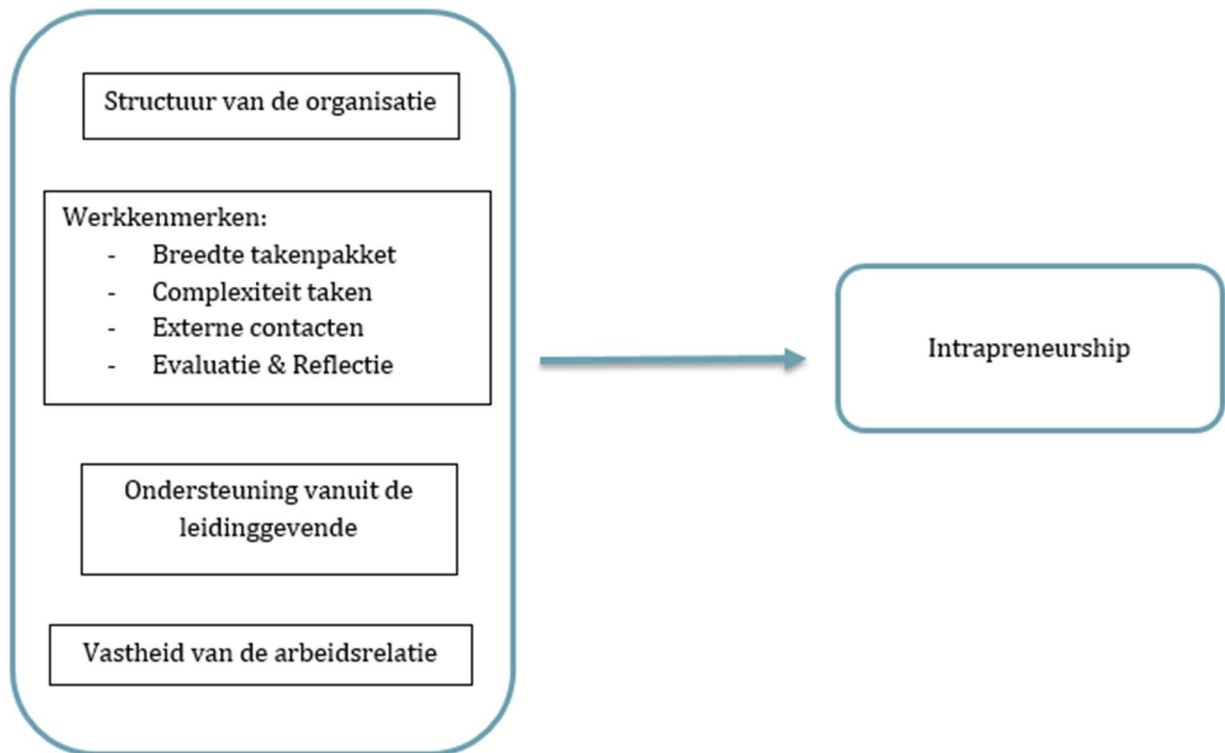
Werknemers met een flexibele arbeidsrelatie kunnen zich daarnaast, vaak, minder goed identificeren met de organisatie waar zij, tijdelijk, werkzaam zijn (Kleinknecht et al., 2006). Deze identificatie met de organisatie kan het ondernemend gedrag van werknemers beïnvloeden (Moriano et al., 2014). Wanneer werknemers zich kunnen identificeren met de doelen en waarden van de organisatie waar zij werkzaam zijn zullen zij eerder bereid zijn risico's te nemen, initiatief te nemen en innovatief te zijn. Op die manier willen en kunnen zij een bijdrage leveren die in het voordeel is van de gehele organisatie (Moriano et al., 2014). Hoe beter werknemers zich kunnen identificeren met de organisatie en het gevoel hebben bij de organisatie te horen, hoe meer ze zich voor deze organisatie willen inzetten, omdat ze zich meer persoonlijk betrokken voelen (Moriano et al., 2014). Medewerkers met een flexibele arbeidsrelatie, die korter gebonden zijn aan een organisatie en vaak minder toewijding en identificatie met deze organisatie hebben kunnen zich hierdoor minder snel ondernemend gaan gedragen (Kleinknecht, Oostendorp, Pradhan & Naastepad, 2006).

Een situatie waarin een werknemer een vaste arbeidsrelatie heeft zou er dus, in tegenstelling tot een situatie waarin een werknemer een flexibele arbeidsrelatie heeft, voor kunnen zorgen dat men meer geneigd is tot het vertonen van ondernemend gedrag binnen de organisatie. Vooral de toewijding, betrokkenheid en identificatie met de organisatie maakt het verschil in deze twee situaties (Moriano et al., 2014). Ook de onzekere positie, waarin werknemers met een flexibele arbeidsrelatie zich bevinden, kan een rol spelen in de mate van het vertonen van ondernemend gedrag binnen de organisatie (Heyma & Van der Werf, 2013).

De positie van ZZP'ers zou daarentegen, ten opzichte van werknemers met andersoortige flexibele arbeidsrelaties, van een andere aard kunnen zijn. De, vaak, bewuste keuze van mensen om als zelfstandige zonder personeel aan de slag te gaan is hierbij een belangrijke factor. De ZZP'ers binnen een organisatie kunnen juist, vanuit hun flexibele, tijdelijke en bewust ondernemende positie, de organisatie waar zij op dat moment werkzaam zijn verder brengen. De ondernemerservaring die zij hebben kan toegepast worden binnen de organisatie waar zij op dat moment werkzaam zijn (Preenen et al., 2014).

2.3. Conceptueel model

Dit theoretisch kader mondt uit in het volgende conceptueel model:



Figuur 2: Conceptueel model van dit onderzoek.

2.3.1. De concepten uit het conceptueel model

Het onderzoek naar de factoren die intrapreneurship stimuleren in de praktijk bestaat uit de volgende concepten:

Intrapreneurship

De afhankelijke variabele binnen dit onderzoek is intrapreneurship. Deze variabele betreft het ondernemend gedrag van werknemers binnen verschillende organisatie, zij kunnen dit in meer of mindere mate vertonen (Seshadri & Tripathy, 2006; Pantry & Griffiths, 2000).

Structuur van de organisatie

De eerste onafhankelijke variabele betreft de structuur van de organisatie. Deze lijkt een belangrijke rol te spelen in het stimuleren van intrapreneurship; de structuur dient het ondernemend gedrag van werknemers namelijk te ondersteunen en niet in de weg te zitten. Belangrijk is na te gaan hoe de organisatie opgebouwd is, of deze uit veel verschillende zogenoemde 'lagen' bestaat of juist heel plat is, of er een hoge mate van controle is of juist niet en of medewerkers veel verantwoordelijkheden en vrijheid hebben (Preenen et al., 2013). De verwachting is dat juist de organisaties die 'plat' zijn en waar (hiërarchische) controle in lage mate aanwezig is ondernemend gedrag van werknemers het beste ondersteunen en stimuleren (Alpkan et al., 2010; Gurkov, 2009).

Werkenmerken

De volgende onafhankelijke variabele betreft de werkenmerken van de werknemers binnen de organisatie. Het karakter van de taken die de werknemers hebben speelt een belangrijke rol in het stimuleren van intrapreneurship. De verwachting is dat hoe breder het takenpakket van de werknemers is, hoe uitdagender en complexer de taken zijn die ze hebben en hoe meer zij binnen hun taken contact hebben met andere organisaties, partners en klanten, hoe meer zij ondernemend gedrag kunnen en gaan vertonen (Preenen et al., 2015; Preenen et al., 2016; Kuipers et al., 2010; Locke & Latham, 2006). Daarnaast wordt verwacht dat evaluatie en reflectie een belangrijke rol speelt in het stimuleren van ondernemend gedrag, omdat op die manier bijgedragen kan worden aan een positief en veilig leerklimaat en medewerkers geprikkeld worden zich meer ondernemend te gedragen (Kenney & Mutajba, 2007; Newman et al., 2017).

Ondersteuning vanuit de leidinggevende

De volgende onafhankelijke variabele betreft de ondersteuning vanuit de leidinggevenden. Leidinggevenden kunnen een belangrijke rol spelen als het gaat om het stimuleren en ondersteunen van initiatieven en de proactieve houding van werknemers binnen organisaties. Aan de ene kant kan de leidinggevende meer praktische, alledaagse, ondersteuning bieden en aan de andere kant speelt inspiratie en motivatie, door bijvoorbeeld het uitdragen van een duidelijke visie, het aannemen van een voorbeeldrol of uitdaging bieden op intellectueel niveau een belangrijke rol. De verwachting is dat wanneer leidinggevenden hier bewust meer aandacht aan schenken werknemers meer ondernemend gedrag willen, kunnen en gaan vertonen (Kuratko et al., 2005; Alpan et al., 2010; Moriano et al., 2014).

Vastheid van de arbeidsrelatie

De volgende onafhankelijke variabele betreft de vastheid van de arbeidsrelatie van de werknemer. Dit kan een rol spelen als het gaat om het vertonen van ondernemend gedrag van deze werknemer. De verwachting is dat een medewerker met een vaste arbeidsrelatie meer bereid zal zijn ondernemend gedrag te vertonen en dit ook daadwerkelijk durft. Dit vooral doordat de medewerkers met een vaste arbeidsrelatie, ten opzichte van een medewerker met een flexibele arbeidsrelatie, zich meer met de organisatie waar zij werkzaam zijn zouden kunnen identificeren en hier meer toegewijd toe zouden zijn, waardoor zij zich sneller ondernemend kunnen gaan gedragen (Kleinknecht et al., 2006; Moriano et al., 2014). Wel kan verschil bestaan qua invloed op intrapreneurship met de arbeidsrelatie die een ZZP'er aangaat, aangezien deze (vaak) kiest voor flexibele arbeid en als zelfstandige een ondernemende positie en achtergrond heeft (Preenen et al., 2014).

3. Methodologische verantwoording

Binnen deze methodologische verantwoording worden de gemaakte keuzen voor de uitvoering van dit onderzoek toegelicht en verantwoord. Allereerst wordt een overzicht geschetst van het onderzoeksontwerp en daarna worden de concepten uit het theoretisch kader geoperationaliseerd. Verder wordt aandacht geschonken aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1. Onderzoeksontwerp

Het ontwerp van dit onderzoek heeft als basis de kwalitatieve casestudies die uitgevoerd zijn bij verschillende organisaties; de manier waarop dit is uitgevoerd zal hierna verder toegelicht worden. Andere belangrijke onderdelen van het ontwerp van dit onderzoek zijn de onderzoekseenheid en de opzet van het onderzoek; deze zullen tevens verduidelijkt worden. Daarnaast zal ingegaan worden op de manier waarop de verzamelde data geordend en geanalyseerd is.

3.1.1. Casestudies aan de hand van interviews en documentenanalyse

Binnen dit onderzoek is aan de hand van documenten en interviews bestudeerd hoe bij verschillende cases intrapreneurship gestimuleerd wordt en waarom dit op deze manier gedaan wordt. Verschillende databronnen zijn gecombineerd om een zo duidelijk mogelijk beeld te vormen van de verschillende cases, in de vorm van casebeschrijvingen. Deze casebeschrijvingen geven een duidelijk overzicht van de situatie waarin de organisaties zich bevinden en of en op welke manier verschillende factoren terugkomen binnen deze cases. Met behulp van deze casebeschrijvingen zijn de verschillende deelvragen beantwoord. Beleids- en visiedocumenten van de organisaties betreffende ondernemend werknemerschap hebben als een basis gediend als het gaat om hoe de organisaties ondernemend werknemerschap zien en invullen. Vervolgens hebben semigestructureerde interviews gezorgd voor verdere verdieping betreffende de praktijk en ervaringen van de respondenten. Voor deze semigestructureerde interviews is gebruikt gemaakt van vooraf opgestelde algemene interviewleidraden, die te vinden zijn in bijlage I, waar gedurende de interviews flexibele mee omgegaan is. Gedurende de interviews is gedeeltelijk vastgehouden aan de leidraad, maar vaak is ingespeeld op de antwoorden van de respondenten. Belangrijk hierbij is geweest dat gedurende de interviews niet compleet afgeweken werd van de interviewleidraad, omdat op die manier niet gemeten zou worden wat bedoeld was. Door deze manier van onderzoek en manieren van dataverzameling is het mogelijk geweest gedetailleerde informatie te verzamelen, deze te verwerken in de casebeschrijvingen en vervolgens de rol van de factoren vast stellen, de cases duidelijk te vergelijken en praktische aanbevelingen te doen, wat ook het doel is geweest van dit kwalitatieve onderzoek.

3.1.2. Onderzoekseenheid

De onderzoekseenheid binnen dit onderzoek bestaat uit directeuren, leidinggevend en andere medewerkers binnen verschillende publieke en private organisaties die intrapreneurship belangrijk vinden en stimuleren of hiermee geëxperimenteerd hebben. Belangrijk is hierbij geweest dat de leidinggevend en medewerkers zich op verschillende posities binnen de organisaties bevonden, eventueel ook in de ondernemingsraad, zodat een zo breed en divers

mogelijk beeld geschetst kon worden van de situatie binnen de organisaties. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de organisaties die deelgenomen hebben aan dit onderzoek en de bijbehorende respondenten met hun positie in de organisatie.

Organisatie	Respondenten
Gemeente Breda	- Gemeentesecretaris - P&O Adviseur - OR-lid - Kwaliteitsmedewerker VVTH
Openbare Bibliotheek Amsterdam (IJburg)	- Teamleider (voorheen werkzaam bij IJburg) - Sectormanager vestigingen - 2 medewerkers van de bibliotheek in IJburg
ZZG Zorggroep	- Gebiedsdirecteur - HR-adviseur
Van Dorp Installatietechniek Rotterdam	- Adjunct vestigingsdirecteur - Bedrijfsleider S&O - Regiodirecteur - Locatiebeheerder
Rabobank	- Innovator - Frisdenker & Dwarskijker - Trainee Innovatie - Organization Development / HR

Tabel 1: Overzicht van cases en bijbehorende respondenten.

Deze organisaties zijn allemaal in de dagelijkse praktijk druk met ondernemend werknemerschap/intrapreneurship en op welke manier dit past en gestimuleerd kan worden binnen de organisatie. Er is gekozen voor organisaties die zich in verschillende sectoren bevinden; publiek en privaat en daarbinnen ook in verschillende bedrijfstakken. Zo is Gemeente Breda (+/- 1750 medewerkers) een overheidsorganisatie en behoort zij tot de overheid, is de Openbare Bibliotheek Amsterdam (+/- 300 medewerkers) een semi-overheidsorganisatie en is ZZG Zorggroep (+/- 2500) een semi-overheidsorganisatie en bevindt zij zich in de zorgsector. Verder is Van Dorp Installatietechniek Rotterdam (+/- 200 medewerkers) een privaat bedrijf en houdt zij zich bezig met installatietechniek en bouw en is de Rabobank een organisatie in de private sector en bevindt zij zich in de financieel-economische sector. De Rabobank heeft in totaal in Nederland rond de 26000 medewerkers, maar de focus in het onderzoek lag op het hoofdkantoor in Utrecht, omdat vanuit daar intrapreneurship voornamelijk gestimuleerd wordt. Verdere kenmerken van de organisaties en hun omgeving, naast het aantal medewerkers, zijn te vinden in de casebeschrijvingen in bijlage IV. Met deze selectie van organisaties is getracht een zo divers mogelijke onderzoekseenheid te creëren en vervolgens een zo breed mogelijk en afgewogen mogelijk antwoord op de onderzoeksvraag te vormen. Bij iedere organisatie zijn, zoals weergegeven in de bovenstaande tabel, 2 tot 4 interviews afgenomen en is, waar mogelijk, gebruik gemaakt van aanvullende documenten voor verdere verdieping van de casus. Verschillende databronnen zijn op deze manier gecombineerd om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de verschillende cases en dus de manier waarop intrapreneurship gestimuleerd wordt en welke factoren hierbij van belang lijken te zijn.

3.1.3. Onderzoeksopzet

De opzet van dit onderzoek kan als volgt worden weergegeven:

Vooronderzoek:

Binnen dit onderzoek heeft het vooronderzoek bestaan uit het zoeken en bestuderen van relevante literatuur en theorie betreffende het thema van dit onderzoek. Hieruit zijn passende variabelen en indicatoren herleid die betrekking hebben op het thema en het doel van het onderzoek. Waar mogelijk zijn verschillende variabelen samengevoegd onder één noemer, wanneer deze vele raakvlakken bleken te hebben. Vooronderzoek is van groot belang voor het onderzoek zelf en dient als ondersteuning voor het vervolg van het onderzoek. Vanuit literatuurstudie is namelijk een theoretisch kader opgebouwd, zijn variabelen herleid en is een conceptueel model opgesteld wat dient als basis voor het verdere onderzoek. Naast deze literatuurstudie zijn verschillende gesprekken gevoerd met experts vanuit onderzoeksorganisatie TNO om de probleemstelling en theorie van het onderzoek helder op papier te krijgen.

Dataverzameling:

De data binnen dit onderzoek is verzameld door het afnemen van semigestructureerde interviews en het uitvoeren van documentenanalyse. Door deze combinatie is een zo breed en duidelijk mogelijk beeld verkregen van de situatie binnen de verschillende onderzochte organisaties.

Analyse & Conclusies:

Na de dataverzameling is deze data geanalyseerd en casebeschrijvingen zijn vervolgens gemaakt om een duidelijk beeld te vormen van de situatie binnen de onderzochte organisaties, de rol van de factoren bij de verschillende organisaties hierna vast te kunnen stellen en deze vervolgens goed te kunnen vergelijken. Afsluitend zijn hieruit conclusies getrokken. Het doel is geweest conclusies te trekken wat betreft factoren die in de praktijk van invloed blijken te zijn op intrapreneurship, waar vervolgens ook aanbevelingen voor organisaties op gebaseerd zijn.

3.1.4. Verwerking van de data uit documenten en interviews

De verzamelde data in de vorm van documenten is voornamelijk verwerkt in casebeschrijvingen die gemaakt zijn van de verschillende cases, aan de hand waarvan de openstaande deelvragen beantwoord zijn. De beschikbare documenten zijn doorgenomen en verwerkt in deze casebeschrijvingen, als basis dienend voor verdere uitwerking van casebeschrijvingen en verdere analyse aan de hand van de afgenomen interviews. Deze interviews zijn na afname uitgewerkt en gecodeerd om deze zo georganiseerd en systematisch mogelijk te analyseren en interpreteren. Er is latent gecodeerd, waarbij enige interpretatie heeft plaatsgevonden van wat de respondenten gezegd hebben. Hiernaast is back-and-forth gecodeerd; het codeerschema, wat vooraf is opgesteld aan de hand van de operationalisering die is uitgevoerd, is namelijk waar nodig aangepast aan de hand van wat geantwoord is in de interviews. Het kan namelijk zo zijn dat in de interviews bepaalde gegevens naar voor komen die niet passen binnen de vooraf opgestelde codes. Zo zijn bijvoorbeeld variabelen als ondersteuning die niet vanuit leidinggevend komt en intrapreneurship vanuit intrinsieke motivatie of als karaktereigenschap toegevoegd. Het uiteindelijke codeerschema vindt u bijgevoegd in bijlage III. De beide databronnen; documenten en interviews, hebben elkaar uiteindelijk goed aangevuld en eraan bijgedragen dat een zo goed mogelijk beeld gevormd kon worden van de verschillende cases en deze ook vergeleken konden worden.

3.2. Operationalisering

Om de theoretische concepten uit het theoretisch kader bruikbaar te maken in het onderzoek dienen deze meetbaar gemaakt te worden. Zoals inzichtelijk gemaakt in de onderzoeksvraag en het theoretisch kader zijn intrapreneurship, structuur van de organisatie, kenmerken van taken van medewerkers, ondersteuning vanuit de leidinggevende en de vastheid van de arbeidsrelatie de variabelen in dit onderzoek. In deze operationalisering zal inzichtelijk gemaakt worden wat precies, concreet, verstaan wordt onder deze variabelen, welke indicatoren bij de variabelen horen en welke voorbeelden van interviewvragen passen bij de variabelen. In bijlage II is een tabel te vinden waarin dit nog verder overzichtelijk gemaakt wordt.

3.2.1. Intrapreneurship

Onder intrapreneurship wordt in dit onderzoek het ondernemend gedrag van individuen in organisaties verstaan. Dit ondernemend gedrag bestaat uit het nemen van initiatief, een proactieve houding en proactief gedrag en in bepaalde mate het nemen van risico's. Dat zijn de drie verschillende indicatoren die in dit onderzoek horen bij deze variabele. Het nemen van initiatief kan gedefinieerd worden als; 'het uit eigen beweging actie ondernemen, zonder eerst af te wachten' (Sharma & Chrisman, 1999). Een voorbeeld van een interviewvraag bij deze indicator is; 'in hoeverre is er binnen de organisatie ruimte voor werknemers om initiatief te nemen en waaruit blijkt dit?' Deze vraag kan op deze manier direct gesteld worden aan leidinggevendenden of afdelingshoofden, voor werknemers wordt deze aangepast om meer achter het gevoel te komen dat zij hebben. Een proactieve houding en gedrag kan beschreven worden als; 'het beginpunt van het handelen ligt bij de medewerker zelf, men neemt en draagt verantwoordelijkheid voor eigen gedrag' (Sharma & Chrisman, 1999). Een voorbeeld van een interviewvraag bij deze indicator is; 'op welke manier worden werknemers gestimuleerd een proactieve houding aan te nemen?'. Ook in dit geval kan de vraag aangepast worden als het gaat om het gevoel dat werknemers hebben en in hoeverre zij hiertoe gestimuleerd worden. De indicator 'nemen van risico' kan beschreven worden als; 'een medewerker durft out of the box te denken en te bewegen, durft beslissingen te nemen en durft zijn of haar nek uit te steken' (Moriano et al., 2014; Farrukh et al., 2016). Een interviewvraag die past bij deze indicator is; 'wat wordt binnen deze organisatie precies verstaan onder het nemen van risico?' en 'in hoeverre bestaat het gevoel dat risico's genomen mogen worden?'.

3.2.2. Structuur van de organisatie

Als het gaat om de structuur van de organisatie wordt in dit onderzoek gekeken naar de mate waarin deze structuur bureaucratisch te noemen is, verwacht wordt namelijk dat een meer bureaucratische structuur kan zorgen voor minder ondernemend gedrag van medewerkers. Om dit na te gaan wordt gekeken naar de hiërarchie in de organisatie; uit hoeveel 'lagen' bestaat de organisatie en wie staat 'boven' wie. Ook wordt gekeken naar de mate waarin de medewerkers in de organisatie in de weg gestaan worden hierdoor; zijn er teveel lagen in de organisatie en is de organisatie te controlerend voor medewerkers om zich ondernemend te gedragen (Gurkov, 2009; Alpan et al., 2010; Kuipers et al., 2010)? Voorbeelden van interviewvragen die passen bij deze variabele en indicatoren zijn; 'op welke manier is deze organisatie vormgegeven en waarom?', 'hoe en op welk niveau vindt besluitvorming plaats binnen deze organisatie?' of 'in hoeverre ondervinden medewerkers gevolgen van eventueel bestaande bureaucratie en daarmee hiërarchie in hun werkzaamheden of het nemen van initiatief en risico?'.

3.2.3. Kenmerken van taken van medewerkers

In dit onderzoek wordt als het gaat om de kenmerken van taken van medewerkers gekeken naar verschillende aspecten die een rol lijken te spelen als het gaat om het stimuleren van intrapreneurship. Deze worden afzonderlijk bevraagd om afzonderlijke verbanden te bekijken. Deze aspecten (indicatoren) zijn; breedte van het takenpakket, complexiteit van taken, externe contacten en evaluatie en reflectie.

Als het gaat om de breedte van het takenpakket wordt gekeken in hoeverre er verscheidenheid en diversiteit bestaat in de taken van medewerkers van de organisatie en in welke mate dit een rol kan spelen in hun ondernemend gedrag. Bestaat er bijvoorbeeld verschil tussen afdelingen die op een verschillende manier te werk gaan en meer taken apart verdeeld hebben en de mate waarin medewerkers zich ondernemend kunnen en gaan gedragen (Kuipers et al., 2010; Preenen et al., 2015; Preenen et al., 2016). Voorbeelden van interviewvragen bij deze indicator zijn; 'in hoeverre hebben werknemers een breed takenpakket (verscheidenheid in taken) en waaruit blijkt dit?' of 'in hoeverre speelt deze verscheidenheid in taken een rol in het ondernemend gedrag van deze medewerkers?'.

Bij de complexiteit van de taken van medewerkers wordt gekeken in hoeverre de medewerkers uitdagende taken hebben die hun kennis en vaardigheden testen. Complexe taken zijn taken waarbij medewerkers niet per se kunnen vertrouwen op routine, maar uitgedaagd worden proactief te handelen en werkwijzen uit te proberen (Preenen et al., 2016). Op die manier kan namelijk omgegaan worden met deze uitdagende en complexe taken en bijbehorende doelen behaald worden. Dit vraagt van de medewerkers een ondernemende houding (Locke & Latham, 2006; Preenen et al., 2016). Interviewvragen die helpen bij het meten van deze indicator zijn; 'in hoeverre stimuleert het hebben van uitdagende, complexe taken de medewerkers in het vertonen van ondernemend gedrag?' of 'bestaan er verschillen tussen afdelingen en medewerkers met verschillende mate van complexiteit in hun taken in hun ondernemend gedrag?'.

Om na te gaan in hoeverre het hebben van externe contacten de ondernemer in medewerkers kan stimuleren wordt gekeken in hoeverre dit extern contact (met klanten of externe partners) plaatsvindt en of dit ervaren wordt als stimulerend (Preenen et al., 2015). Om dit inzichtelijk te maken wordt gebruik gemaakt van interviewvragen als; 'in welke mate hebben medewerkers contact met klanten van de organisatie?', 'in welke mate wordt samengewerkt met externe partners?' en 'in hoeverre speelt dit externe contact een rol in het ondernemend gedrag van de werknemers binnen deze organisatie?'.

De indicator evaluatie en reflectie draait om de mate waarin aandacht uitgaat naar de evaluatie van taken en/of projecten binnen de organisatie en in welke mate er sprake is van een positief leerklimaat. Vinden leergesprekken en evaluatiemomenten plaats binnen de organisatie? Deze dragen namelijk bij aan een veilig en positief leerklimaat, waardoor en waarbinnen medewerkers zich ondernemend kunnen gedragen (Kenney & Mutajba, 2007; Newman et al., 2017). Er wordt gekeken in hoeverre dit in de praktijk intrapreneurship kan stimuleren. Interviewvragen die passen bij deze indicator zijn; 'in hoeverre speelt evaluatie van taken/projecten van werknemers een rol binnen uw organisatie?', 'in hoeverre is er ruimte voor werknemers om te leren en waaruit blijkt dit?' en 'in hoeverre speelt deze evaluatie en reflectie een rol in het stimuleren/uiten van ondernemend gedrag?'.

3.2.4. Ondersteuning vanuit de leidinggevende

In dit onderzoek wordt als het gaat om ondersteuning vanuit de leidinggevende gekeken naar twee verschillende aspecten van ondersteuning; het inspireren en motiveren van de medewerkers en meer (dagelijkse) praktische ondersteuning. Deze meer praktische ondersteuning bestaat uit kleinere acties zoals het toejuichen van innovatieve ideeën en ondersteuning in iedere fase van het uitwerken van ideeën. Door deze dagelijkse acties kan uiteindelijk efficiënter omgegaan worden ondernemend gedrag van werknemers en daaruit voorkomende initiatieven en ideeën (Kuratko et al., 2005; Alpkam et al., 2010). Voorbeelden van interviewvragen om erachter te komen in welke mate dit een rol speelt voor intrapreneurship binnen de organisatie zijn; ‘in hoeverre staan leidinggevers open voor ideeën en suggesties vanuit werknemers?’, ‘in hoeverre geven leidinggevers praktische ondersteuning en op welke manier gebeurt dit?’ en in hoeverre draagt deze ondersteuning bij aan het ondernemend gedrag van werknemers?. Onder inspireren en motiveren wordt verstaan dat de leidinggevende een voorbeeldrol kan aannemen, een visie voor de organisatie duidelijk kan maken zodat medewerkers zich hiervoor in kunnen zetten door middel van intrapreneurship en de medewerkers op intellectueel niveau stimuleren of hen hierin coachen (Moriano et al., 2014). Voorbeelden van interviewvragen bij dit aspect van ondersteuning zijn; ‘in hoeverre nemen leidinggevers een voorbeeldrol op zich en in hoeverre draagt dit bij aan het ondernemend gedrag van werknemers?’, ‘in hoeverre worden werknemers gemotiveerd door de leidinggevende om initiatief of risico te nemen en op welke manier wordt dit gedaan?’, of ‘in hoeverre draagt deze motivatie bij aan het ondernemend gedrag van werknemers?’.

3.2.5. Vastheid van de arbeidsrelatie

In dit onderzoek wordt als het gaat om de vastheid van de arbeidsrelatie gekeken naar hoe vast of flexibel de arbeidsrelatie van de medewerkers is en hoe dit in relatie staat tot intrapreneurship binnen de organisatie. Een vaste arbeidsrelatie betekent dat met de werknemer een vast contract is afgesloten en dat deze relatie pas eindigt wanneer deze werknemer ontslag neemt of wanneer de werkgever dit contract beëindigt. Een flexibele arbeidsrelatie betekent dat er sprake is van een tijdelijk contract waarvan de einddatum vaak bekend is of welke stopt wanneer een project of werkzaamheden aflopen. Ook ZZP'ers hebben een flexibele arbeidsrelatie. Verwacht wordt dat deze verschillende groepen verschillende mate van zekerheid en betrokkenheid ervaren bij de organisatie waar zij op dat moment werkzaam zijn (Heyma & Van der Werf, 2013, Moriano et al., 2014, Preenen et al., 2014, Farrukh et al., 2016). Om na te gaan in hoeverre dit een rol speelt bij intrapreneurship wordt gebruik gemaakt van interviewvragen als; ‘in hoeverre zijn vaste medewerkers meer betrokken bij de organisatie dan flexibele medewerkers’, ‘in hoeverre vertonen vaste medewerkers meer ondernemend gedrag dan flexibele medewerkers’ of ‘in hoeverre bestaan er verschillen in ondernemend gedrag binnen de organisatie tussen ZZP'ers en andere medewerkers?’.

3.3. Betrouwbaarheid & Validiteit

Het is van belang een valide en betrouwbaar onderzoek uit te voeren. De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt gewaarborgd door het gebruik van meerdere bronnen. Validiteit wordt opgebouwd door interne en externe validiteit. De interne validiteit draait om de vraag of daadwerkelijk gemeten wordt wat men wil meten. De externe validiteit draait om de mate van generaliseerbaarheid van de resultaten van het onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007).

3.3.1. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd door het gebruik van meerdere, verschillende, bronnen, namelijk; visie- en beleidsdocumenten en interviews (Verschuren & Doorewaard, 2007, p228). Enerzijds zijn visie- en beleidsdocumenten gebruikt om een duidelijk beeld te krijgen van hoe organisaties intrapreneurship zien en willen invullen binnen de organisatie. Anderzijds zijn interviews afgenomen met personen op verschillende posities binnen de verschillende organisaties; leidinggevend, medewerkers en/of leden van de ondernemingsraad. Op die manier is getracht te achterhalen hoe intrapreneurship in de praktijk gebracht wordt, gezien vanuit verschillende posities binnen de organisaties.

3.3.2. Validiteit

De interne validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd doordat veel tijd en aandacht is geschonken aan het selecteren van juiste en bruikbare theorie en het omzetten van concepten uit deze theorie in indicatoren die gemeten kunnen worden in de praktijk. De interviewvragen zijn voortgekomen uit deze indicatoren, zodat gedurende de interviews duidelijk dat wat de intentie was gemeten kon worden. Daarnaast is ook het codeerschema gebaseerd op de concepten uit de theorie en de bijpassende indicatoren. Op die manier is de theorie in de praktijk daadwerkelijk gebruikt om de data te analyseren en heeft deze analyse uiteindelijk geleid tot conclusies die antwoord geven op de gestelde hoofdvraag (Verschuren & Doorewaard, 2007, p139).

De externe validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd doordat verschillende organisaties, uit de publieke en private sector, onderzocht zijn. Door data te verzamelen bij verschillende organisaties over éénzelfde onderwerp en bij deze verschillende organisaties dezelfde concepten en indicatoren te onderzoeken en de resultaten hiervan vervolgens zorgvuldig te vergelijken, worden generaliseerbare eindresultaten behaald. Deze generaliseerbaarheid geldt dan vooral voor organisaties die vergelijkbaar zijn met de organisaties die onderzocht zijn en zich in vergelijkbare context bevinden. Ook de organisaties die onderzocht zijn kunnen vanuit de resultaten van dit onderzoek lessen trekken, vanuit het onderzoek en de toepassing van theorie op hun eigen situatie alsook vanuit resultaten over de andere onderzochte organisaties, zolang hier ook maar weer rekening gehouden wordt met verschillen die kunnen bestaan tussen organisaties. Vanuit dit onderzoek kunnen andere organisaties dus inzicht verkrijgen in welke factoren ook binnen de organisaties een rol zouden kunnen spelen in het stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers (Verschuren & Doorewaard, 2007, p139).

4. Analyse

In dit hoofdstuk zullen de eerste vier deelvragen; ‘In hoeverre en op welke manier speelt de structuur van de organisatie een rol in het stimuleren van intrapreneurship’, ‘In hoeverre en op welke manier spelen de kenmerken van de taken van medewerkers een rol in het stimuleren van intrapreneurship?’, ‘In hoeverre en op welke manier speelt ondersteuning vanuit de leidinggevende een rol in het stimuleren van intrapreneurship?’ & ‘In hoeverre en op welke manier speelt de arbeidsrelatie die de medewerker heeft met de organisatie een rol in het stimuleren van intrapreneurship?’ beantwoord worden. Per onderzochte factor zal beschreven worden in hoeverre en op welke manier deze een rol lijkt te spelen bij het stimuleren van intrapreneurship binnen de verschillende onderzochte organisaties. Ook zal per factor beschreven worden welke verschillen eventueel bestaan tussen de organisaties. Bij deze beschrijvingen zal informatie gebruikt worden uit casebeschrijvingen die gemaakt zijn, en die in bijlage IV te vinden zijn voor verdere duidelijkheid over context en situatie, en zal informatie verder onderbouwd worden met citaten uit interviews.

4.1. Het belang van de structuur van de organisatie

Als het gaat om de structuur van een organisatie lijkt van belang te zijn voor intrapreneurship dat weinig bureaucratie en dus hiërarchie aanwezig is in de organisatie. Deze bureaucratie en hiërarchie zou namelijk in de weg kunnen staan voor initiatieven en innovatie van werknemers in de organisatie. Terwijl de structuur van de organisatie dit juist dient te ondersteunen en niet in de weg te zitten. Belangrijk hierbij is ook dat decentraal beslissingen genomen kunnen worden, door werknemers zelf, dat zij hierin veel eigen verantwoordelijkheid en vrijheid hebben (Alpkan et al., 2010 & Gurkov, 2010).

4.1.1. Gemeente Breda

Binnen Gemeente Breda is begin 2015 besloten de koers van de organisatie te veranderen aan de hand van vier verschillende organisatieprincipes, waaronder het bevorderen van een cultuur van ondernemend werknemerschap. Bij deze koerswijziging is besloten de structuur en inrichting van de organisatie niet ingrijpend te veranderen, omdat de organisatie al vele structuurwijzigingen had doorgemaakt;

“Als ik ook kijk naar de sturing, was Breda sterk hiërarchisch georganiseerd, dus de organisatie, als ik naar anderhalf jaar geleden kijk, hoe ik binnenkwam en wat het beeld van de organisatie was, wat murw na een heel pakket aan structuurwijzigingen en sterk op hiërarchie gericht”
(Respondent 1.1).

In het stimuleren van ondernemend werknemerschap wordt vooral gericht op de cultuur en mindset van medewerkers en de structuur van de organisatie is grotendeels hetzelfde gebleven. Wel is de organisatie meer ingericht naar wat de vraag is vanuit de omgeving van de organisatie, door met programma's te werken die weerspiegelen wat nodig is in de samenleving. Nog steeds bestaat de organisatie wel uit zogenoemde 'lagen'; aan het hoofd van een programma staat een programmamanager en binnen zo'n programma bestaan verschillende afdelingen, met een afdelingshoofd, waarbinnen wordt gewerkt met teams die (vaak) begeleid worden door

teamleiders. Binnen deze bestaande hiërarchie wordt gewerkt aan een gevoel onder medewerkers dat deze hiërarchie geen prominente rol speelt en;

“dat je een mentaliteit hebt van niet wachten tot de hoge legerleiding jou een opdracht geeft, maar zelf nadenken, zelf positie kiezen” (Respondent 1.1).

Wat hierbij helpt is dat binnen de bestaande hiërarchie bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden lager in de organisatie zijn belegd. Inhoudelijk zijn medewerkers echt verantwoordelijk en houden afdelingshoofden, programmamanagers en vooral teamleiders zich meer afzijdig en bevinden zij zich minder op de werkvloer.

“We hebben professionals zitten en die weten precies hoe het binnen en buiten werkt, laat ze dan zelf uitzoeken welke wegen ze moeten behandelen en laat ze naar de teamleider gaan als ze ergens in gefaciliteerd moeten worden” (Respondent 1.4).

4.1.2. Openbare Bibliotheek Amsterdam

Binnen de Openbare Bibliotheek Amsterdam is in de afgelopen jaren de structuur en inrichting van de organisatie juist wel sterk veranderd. Binnen de bibliotheek is geprobeerd de mate van hiërarchie die aanwezig was binnen de organisatie te verminderen door onder andere teams waarin gewerkt wordt kleiner te maken en vrijheid in het uitvoeren van taken te vergroten. Dit met de reden om medewerkers ondernemend te laten kunnen zijn en daarmee ook beter te kunnen voldoen aan de vraag vanuit de omgeving.

“We hebben inmiddels een organisatieverandering gehad, ... , we wilden gewoon naar kleinere teams, dus in die zin is de structuur van de vestigingen veranderd; er zijn kleinere teams ontstaan, dat betekent dat er nu teams zijn die verantwoordelijk zijn voor drie vestigingen” (Respondent 2.2).

“Er is (door medewerkers zelf) per vestiging gekeken, van hoe ziet de opbouw van een wijk eruit, ... , wat zijn de aandachtspunten voor de wijk en hoe ziet het gebruik van de vestiging er op dit moment eruit, ... , waar zitten groeikansen in en zitten we daar op de goede weg of vraagt dat om verandering?” (Respondent 2.2).

Waar voorheen een regiohoofd aan de leiding stond van 5 á 6 verschillende vestigingen en toestemming moest geven voor bijvoorbeeld activiteiten, het grootste deel van deze activiteiten gepland werd door de afdeling programmering en bijvoorbeeld roosters gemaakt werden door managementassistenten, zijn de teams hier nu zelf verantwoordelijk voor. De centrale afdelingen die voorheen een grotere rol hadden, zoals bijvoorbeeld de afdeling programmering, hebben tegenwoordig een meer ondersteunende rol, voor begeleiding van de ondernemende teams, aangenomen.

“Dus zowel de roosters, als de boekbestellingen, dat is wel allemaal, er is wel een team programmering en selectie, maar er wordt nu verwacht dat dat vanuit het team komt. Dat is wel echt waar de bibliotheek naartoe wil, ... , dat teams meer op zich nemen”(Respondent 2.1).

“Want vroeger had je dat (het maken van flyers en persberichten) dat bij marketing werd gedaan en nu doen wij dat allemaal zelf” (Respondent 2.1).

4.1.3. ZZG Zorggroep

ZZG Zorggroep heeft het ondernemend werknemerschap net iets anders ingevuld dan de andere organisaties en heeft geëxperimenteerd in een apart deel van de organisatie, wat los stond van de rest van de organisatie. Binnen het dienstverleningsconcept 'Gewoon Thuis' is geëxperimenteerd met ondernemend werknemerschap binnen de wijkverpleging. Deelnemende medewerkers kregen een aangepast contract met de organisatie, waarin ondernemend werknemerschap en daarbij horende en stimulerende aspecten als vrijheid en verantwoordelijkheid waren opgenomen.

"We hadden het concept en het contract dat de medewerker eigenlijk minimaal 20-24 uur moest werken, ... , daarnaast hadden wij de medewerkers de ruimte gegeven om boven die 20-24 uur betaald te krijgen op basis van die diensten die ze bij de klant leverden, dus dat is eigenlijk het variabele gedeelte van het contract" (Respondent 3.1).

"Wat zij deden was, zij deden, minimaal 20 uur verleenden zij zorg, gewoon geïndiceerde zorg en dan daarnaast leverden zij nog verschillende diensten" (Respondent 3.2).

De ondernemende werknemers van 'Gewoon Thuis' kregen niet langer te horen welke tijden zij moesten werken en bij welke cliënt zij zorg moesten verlenen; zij konden zelf hun tijd indelen, daarbij rekening houdend met de cliënt, en ook in gesprek gaan met de cliënt over welke aanvullende hulp deze cliënt graag zou ontvangen.

"Ze zaten in een team en daarin verdeelden ze eigenlijk de cliënten en ze hadden daarin heel veel vrijheid en regelruimte" (Respondent 3.2).

Gedurende het experiment is het van belang geweest dat de rest van de organisatie hierin ondersteunend was; zo heeft de HR-afdeling een belangrijke rol gespeeld, door vragen te beantwoorden en gesprekken te voeren met de medewerkers. Een faciliterende en ondersteunende organisatie is nodig geweest binnen ZZG Zorggroep voor deze invulling van ondernemend werknemerschap.

"omdat het een pilot was, was ik er ook sterk bij betrokken vanuit personeelszaken, ... , omdat het natuurlijk helemaal nieuw was en bij elke stap moesten we het wiel opnieuw uitvinden zeg maar, ... , voor de rest van de organisatie was alles gestandaardiseerd en dit was toch ook een ander deel van de organisatie, waar alles op een andere manier plaatsvond" (Respondent 3.2).

"ik heb ook ervoor gezorgd dat ondersteunend diensten zoals P&O en ook administratie, financiële administratie de capaciteit vrijmaakten om dit project te ondersteunen" (Respondent 3.1).

4.1.4. Van Dorp Installatietechniek Rotterdam

Van Dorp Installatietechniek Rotterdam heeft een nog redelijk hiërarchische, gelaagde, inrichting van de organisatie. In het stimuleren van ondernemerschap onder medewerkers wordt vooral gericht op de cultuur en de mindset van medewerkers en het gevoel dat die hiërarchie geen prominente rol (meer) moet spelen in de dagelijkse werkzaamheden. Binnen de verschillende afdelingen binnen Van Dorp Installatietechniek Rotterdam (projecten en service & onderhoud), die onder leiding staan van bedrijfsleiders, wordt gewerkt in teams die inhoudelijk verantwoordelijk zijn voor projecten of contracten voor service & onderhoud.

“En de teams die zijn daar inhoudelijk verantwoordelijk voor. Je moet het zo zien; de bedrijfsleider is verantwoordelijk voor de taal; die zet wat neer voor zijn afdeling op tactisch en strategisch niveau, op dat niveau zit die te werken en de teams zitten wat meer op operationeel niveau” (Respondent 4.1).

Ieder team is gezamenlijk verantwoordelijk voor werkzaamheden en resultaten;

“en dat zorgt ervoor dat medewerkers een stuk eigenaarschap gaan voelen en zich volledig inzetten voor hun werkzaamheden en de te behalen resultaten” (Respondent 4.1).

“Ieder team heeft zijn eigen klanten, ... , wij zitten dan met veel organisaties die in de non-profit sector zitten en ons team is daarmee bezig en dan heb je daarin je expertise en binnen zo’n team werkt dat heel prettig” (Respondent 4.4).

Op die manier wordt ondernemend werknemerschap binnen deze organisatie gestimuleerd; inhoudelijke verantwoordelijkheid ligt bij de medewerkers, van projectleiders tot monteurs (het uithangbord van de organisatie), binnen de bestaande hiërarchie. De hiërarchie en deze inrichting van de organisatie blijkt ook gewoon nodig te zijn, doordat de organisatie groeit en beheersbaar moet blijven en daarmee structuur nodig heeft;

“De afdelingen, projecten en service en onderhoud, waren zo groot geworden dat dat als bedrijfsleider eigenlijk niet meer overzien kon worden, dus eigenlijk zou je daar een laagje tussen moeten zetten, als je dat organisatorisch bekijkt, maar we zijn een beetje allergisch voor ‘chefs van chefs’, dat willen we eigenlijk niet, maar het moet natuurlijk wel beheersbaar blijven” (Respondent 4.4).

4.1.5. Rabobank

De Rabobank is een grote organisatie met veel verschillende vestigingen door heel het land, met één hoofdkantoor in Utrecht, vanuit waar de organisatie geleid wordt. Ook binnen deze organisatie is de hiërarchie terug te zien, maar ook in dit geval is dit gewoon nodig in een grote organisatie als deze, om deze beheersbaar te houden. Het lijkt in de praktijk ook niet een heel belangrijke rol te spelen als het gaat om (het eventueel belemmeren of stimuleren van) intrapreneurship;

“Ik denk wel dat het positief of negatief kan stimuleren, uhm, het is uhm, ik denk dat wat belangrijk is, dat wat ik zie binnen de Rabobank is dat niet zozeer de structuur heel belangrijk is” (Respondent 5.1).

Binnen de verschillende lokale vestigingen van de Rabobank liggen mogelijkheden voor intrapreneurship vooral in het verbeteren van bestaande processen en het aanpassen van de werkwijze aan de lokale klanten;

“Wanneer je verbeterprojecten doet, daar is lokaal heel veel vraag naar, in de bestaande processen” (Respondent 5.3).

“Wanneer een klant een proces doorloopt bij ons, wanneer is diegene dan blij en wanneer vindt diegene iets stom en waar kunnen we dan verbetering in aanbrengen. Al onze processen, die een

klant kan doorgaan zijn in kaart gebracht op die manier en op terreinen waar we nog dingen konden winnen zijn de processen verbeterd en ook aangepast” (Respondent 5.4).

Maar vooral op en vanuit het hoofdkantoor kan veel ondernemend gedrag plaatsvinden. Daar kunnen medewerkers aan het begin van ontwikkelingen staan en meewerken aan bijvoorbeeld het uitproberen van innovatieve concepten bij verschillende afdelingen.

“Dus als je innovatie, fintech en startups echt heel leuk vindt dan moet je toch meer op het hoofdkantoor zijn” (Respondent 5.3).

Er zijn binnen de organisatie dus veel verschillende mogelijkheden voor medewerkers om intrapreneur te zijn en deze worden vaak niet in de weg gestaan door hiërarchie. Er bestaan juist verschillende ‘hulpstructuren’ en programma’s en projecten die buiten deze hiërarchie om gaan. Zo wordt er veel, door heel de organisatie heen, gecommuniceerd via Yammer en bestaat er een netwerk van intrapreneurs dat hen verbindt en samenbrengt en hen een podium geeft om hun kennis te kunnen verspreiden. En daarnaast bestaat er bijvoorbeeld een programma als de moonshot-campagne, waarbinnen medewerkers de kans krijgen om in teams ideeën, onder begeleiding, uit te werken en in de praktijk te brengen.

“Dus dat zijn een aantal manieren waarop we nu proberen, nu nog steeds wel vanuit vrijwillige basis, je mag zelf weten of je mee doet met zo’n campagne of een cursus, proberen we dat allemaal aan te bieden aan onze medewerkers” (Respondent 5.1).

Naast deze mogelijkheden tot intrapreneurship die vaak plaatsvinden vanuit en naast een ‘normale’ functie binnen de Rabobank, kun je als medewerker ook gewoon binnen je functie en taken ondernemend zijn en bestaan er ook functies waarbinnen medewerkers zich volledig kunnen wijden aan innovatie en intrapreneurship en de gehele tijd zich bezighouden met (het stimuleren van) innovatie, waar dan ook binnen de Rabobank. Dit gaat bijvoorbeeld om een functie als ‘innovator’ of ‘friskijker en dwarsdenker’.

“Ik ben friskijker en dwarsdenker, dat is mijn baan en dat hebben we eigenlijk hier een paar jaar geleden bedacht omdat we ervan overtuigd zijn dat het bankwezen onwijs moet veranderen en moet innoveren” (Respondent 5.4).

Al deze mogelijkheden tot intrapreneurship zijn er, maar ook wel binnen bepaalde (ruime) kaders, die juist ook kunnen helpen;

“De kaders van het speelveld moeten daarvoor duidelijk zijn. We gebruiken vaak de analogie van de kinderen op een speelveld; als je daar geen hek omheen zet zitten ze op een kluitje bij elkaar, maar zet je er een hek omheen, dan kunnen ze het hele speelveld gaan ontdekken, doordat ze een bepaalde veiligheid hebben” (Respondent 5.1).

Verder wordt wel nog, al lijkt hiërarchie en structuur over het algemeen niet een heel belangrijke rol te spelen, ervaren dat binnen sommige afdelingen of in sommige gevallen door ontwikkelingen in de omgeving van de bank dit medewerkers wel nog in de weg kan staan;

“Als medewerker moet je binnen sommige afdelingen echt ruimte voor je zelf (durven te) maken om ondernemend te kunnen zijn en ook mensen om je heen zoeken die daarin ondersteunen en je stimuleren en die zich misschien niet op jouw afdeling bevinden” (Respondent 5.3).

“Wat je zag binnen de organisatie is door alle schotjes die we hadden, en alle verplichtingen die we van buitenaf opgelegd kregen, dat heel veel mensen eigenlijk een soort schroom ontwikkeld hebben voor het naar voor brengen van ideeën, en dat proberen we om te draaien” (Respondent 5.2).

4.1.6. Deelconclusie

Samengevat kan gezegd worden dat de meeste organisaties qua structuur en inrichting nog redelijk hiërarchisch genoemd kunnen worden; er zijn namelijk nog redelijk vaak ‘lagen’ terug te zien in de organisaties, al is dat in de ene organisatie meer het geval dan bij de andere. Aangegeven wordt dat bepaalde hiërarchie en structuur vaak ook gewoon nodig is, zeker als een organisatie groter groeit of al groot is, om de organisatie beheersbaar te houden en efficiënt te laten werken. Wel wordt, ten behoeve van intrapreneurship, geprobeerd deze hiërarchie geen prominente rol te laten spelen in de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers en de organisatie niet te controlerend te laten worden, zoals hoe bijvoorbeeld Gemeente Breda, Van Dorp Installatietechniek Rotterdam en de Openbare Bibliotheek Amsterdam dit doen. Dit onderbouwt de verwachting vanuit theorie dat de organisatie en eventueel bestaande hiërarchie niet te controlerend moet zijn om intrapreneurship mogelijk te laten zijn (Gurkov, 2009; Alpan et al., 2010). Wel werd verwacht dat een meer platte organisatie in tegenstelling tot een organisatie waarin veel ‘lagen’ terug te zien zijn een betere situatie zou zijn voor intrapreneurship (Alpan et al., 2010), maar in de praktijk blijkt het niet altijd het geval te zijn dat dit beter zou werken voor een organisatie en per sé beter zou zijn voor intrapreneurship, zeker als het gaat om een grote organisatie. Dit geldt bijvoorbeeld voor de Rabobank, een grote organisatie waar intrapreneurship en innovatie hoog in het vaandel staat. De structuur is nodig om deze organisatie goed te kunnen laten functioneren, maar deze lijkt over het algemeen niet in de weg te staan voor intrapreneurship, vooral ook doordat binnen de Rabobank veel aandacht geschonken wordt aan het opzetten van programma’s en netwerken die als een soort hulpstructuren gezien kunnen worden. In een kleinere organisatie, zoals bijvoorbeeld de Openbare Bibliotheek Amsterdam is het gemakkelijker de organisatie ‘platter’ in te richten en daar is te zien dat iedereen in de organisatie daardoor wel sneller meegenomen wordt in de ‘nieuwe’ ondernemende cultuur. Dit is in een grotere organisatie, zoals de Rabobank of ook Gemeente Breda, lastiger te bereiken en te zien is dat daar intrapreneurship beperkt kan blijven tot bepaalde delen van de organisatie en ook langer de tijd nodig heeft te ontwikkelen.

Wanneer we verder vergelijken is te zien dat de Rabobank, Gemeente Breda en Van Dorp Installaties Rotterdam dus ervoor kiezen intrapreneurship te stimuleren binnen de bestaande hiërarchie en er aandacht aan schenken om deze hiërarchie geen al te prominente rol te laten spelen en de organisatie niet al te controlerend te laten zijn voor de medewerkers. Al kan dit wel nog gebeuren, zoals bijvoorbeeld binnen de Rabobank door ontwikkelingen in de omgeving of binnen bepaalde afdelingen. Doordat de bestaande hiërarchie blijft bestaan binnen deze organisaties, is te zien dat de cultuur en het gedrag van medewerkers snel neigt bij het oude te blijven, waardoor dus meer aandacht geschonken moet worden aan de rol die deze structuur speelt. Dit is anders dan bijvoorbeeld binnen de Openbare Bibliotheek Amsterdam, waar ervoor gekozen is de organisatie anders in te richten (minder hiërarchisch), om ondernemend gedrag binnen de organisatie beter te kunnen faciliteren en te zorgen dat daardoor beter voldaan kan

worden aan wat de omgeving vraagt. De verandering van inrichting van de organisatie op zich draagt hier in eerste instantie al bij aan een verandering van gedrag en houding onder medewerkers. Uiteindelijk bestaan binnen deze organisatie ook nog 'lagen' en zijn er een aantal managers en andere afdelingen die de teams begeleiden en ondersteunen, maar uiteindelijk ligt de verantwoordelijkheid meer bij de teams en draait het erom dat zij de vestigingen waar zij werkzaam zijn 'runnen' en ondernemend gedrag tonen. Binnen ZZG Zorggroep is geëxperimenteerd met ondernemend werknemerschap in een apart deel van de organisatie en speelde de structuur van de rest van de organisatie geen grote rol. De medewerkers die binnen de nieuwe vorm van wijkverpleging en dienstverlening meer vrijheden kregen in hun werkzaamheden kregen complete vrijheid om dit gezamenlijk vorm te geven. Zij werden hierin geholpen door hun leidinggevende en door middel van ondersteuning vanuit de rest van de organisatie, zoals bijvoorbeeld vanuit HR. Deze verschillen die bestaan tussen de organisaties in de rol die de structuur en inrichting van deze organisaties speelt lijken niet per sé te zorgen voor een meer of mindere mate van intrapreneurship, de verschillen hierin worden vooral veroorzaakt door bijvoorbeeld hoe lang een organisatie met dit onderwerp bezig is. Zo is de Rabobank al vele jaren met het onderwerp bezig en heeft zij een uitgebreid netwerk van intrapreneurs en verschillende gerelateerde activiteiten op kunnen zetten, terwijl bijvoorbeeld Gemeente Breda hier nog maar een kortere periode mee bezig is en daar te zien is dat ondernemend werknemerschap nog niet zo ver ontwikkeld is als bijvoorbeeld binnen de Rabobank. Wel is te zien dat binnen de Openbare Bibliotheek in Amsterdam de verandering in inrichting van de organisatie geholpen heeft ondernemerschap te faciliteren, waar andere organisaties, zoals Gemeente Breda en Van Dorp Rotterdam, gekozen hebben de structuur te laten zoals deze is. Hierdoor is wel wat verschil te zien in de mate van (snelheid van) intrapreneurship organisatie breed, maar wanneer de tijd genomen wordt binnen kan dit zich verder door heel de organisatie verspreiden en ontwikkelen.

4.2. Het belang van de kenmerken van de taken van medewerkers

Als het gaat om taken van medewerkers is het voor intrapreneurship in de eerste plaats van belang dat medewerkers brede, uiteenlopende, taken hebben en uitgedaagd worden door deze taken. Vrijheid en verantwoordelijkheid in het uitvoeren van deze taken is daarbij van belang (Preenen et al., 2016; Locke & Latham, 2006). Daarnaast is van belang dat medewerkers veel externe contacten hebben, met klanten of partners, om kennis op te doen en feedback te verkrijgen die vervolgens vertaald kan worden in bijvoorbeeld verandering van werkwijze (Preenen et al., 2015). Verder lijkt evaluatie en reflectie een rol te spelen bij intrapreneurship, omdat medewerkers op die manier kunnen leren van fouten en zij gemotiveerd raken om in het vervolg werkwijzen te verbeteren; een veilig en positief leerklimaat, wat hiermee ontstaat, lijkt een positieve invloed te hebben op intrapreneurship (Kenney & Mutajba, 2007; Newman et al., 2017).

4.2.1. Gemeente Breda

Binnen Gemeente Breda is te zien dat vooral externe contacten die medewerkers hebben belangrijk blijken te zijn in het stimuleren van hun ondernemend gedrag. Contact met burgers speelt een grote rol binnen de dagelijkse werkzaamheden binnen de gemeente en dit contact en ook de samenwerking met de burgers zorgt ervoor dat medewerkers wat ze horen en zien van burgers toepassen of er worden processen anders ingericht aan de hand ervan. In de veranderende samenwerking met de burger, waar de gemeente tegenwoordig faciliterend

acteert in plaats van initiërend, is ruimte voor het uitproberen van nieuwe werkwijzen, om aan deze andere rol van de gemeente goed invulling te kunnen geven. Op diverse terreinen is op verschillende manieren door medewerkers samengewerkt met de burgers in gemeente Breda. Medewerkers kunnen hier veel van leren, ook van de fouten die zij (mogen) maken. Dit vraagt om een actieve houding van de medewerkers; ze moeten luisteren naar de burgers, dit terugkoppelen naar de gemeente en de burgers vervolgens weer actief helpen.

“Ik zorg dat ik dagelijks vindbaar of zichtbaar ben voor mijn collega’s en voor inwoners van de gemeente” (Respondent 1.4).

“Daarvoor hebben we gezegd, we gaan het niet op de traditionele manier doen, maar we gaan echt praten met de bewoners; wat willen zij nou zelf, nou we gaan daar gewoon de wijk mee in” (Respondent 1.3).

Hiernaast hebben veel van de (beleids-) medewerkers veel verschillende taken, ze combineren contact en samenwerking met burgers en collega’s met hun aandeel in de verschillende processen binnen de gemeente. Dit zorgt ook voor de uitdaging die zij hebben in hun werk, die ook nog wordt aangesterkt door de opdrachtenmarkt die opgestart is binnen de organisatie. In ‘normale’ dagelijkse werkzaamheden draait ondernemend werknemerschap binnen Gemeente Breda verder vooral om de houding die aangenomen wordt door werknemers; proactief en initiatief nemend, open staan voor feedback van collega’s en burgers en niet denken in problemen, maar in oplossingen en kansen en deze ook daadwerkelijk (mogen en kunnen) grijpen.

“Wat betekent nou ondernemend werknemerschap en ook andere principes, voor ons? Dat zijn we gaan koppelen eigenlijk aan werkafspraken, in houding en gedrag, daar kan ik je een aantal voorbeelden van geven; feedback vinden we dan een heel belangrijke, die komt altijd weer naar voren” (Respondent 1.4).

Verder wordt veel aandacht geschonken aan evaluatie en reflectie van zowel de dienstverlening richting de burgers als van medewerkers zelf. Vanuit het programma ‘top dienstverlening’ worden ketens van dienstverlening die dwars door de organisatie lopen geanalyseerd en verbeterd waar dat nodig is. De medewerkers die deel uitmaken van zo’n keten en de klanten die gebruik gemaakt hebben van de dienstverlening worden betrokken bij het analyseren en eventueel verbeteren van de werking van de keten. Medewerkers worden zo gemotiveerd kritisch te kijken naar de keten waarin zij zich bevinden en in de eventuele verbeteringen ook de ervaringen van de klant mee te nemen.

“Nou in dat kader wordt dus 1 keten steeds bekeken, zo van, wat, hoe gaat het nu en je gaat in gesprek met alle betrokkenen in die keten, zowel de klant als de medewerkers die in de keten werkzaam zijn, dan ga je kijken van hoe zou het nou anders of beter georganiseerd kunnen worden. Zodanig dat het echt een TOP-dienstverlening wordt” (Respondent 1.4).

Daarnaast wil de gemeente de individuele feedback en reflectiemomenten veranderen; Het organiseren van evaluatiegesprekken zal flexibeler worden; er zullen geen vaste momenten zijn voor gesprekken, maar de gesprekken zullen plaatsvinden wanneer daar behoefte aan is vanuit één van de partijen (medewerkers en/of teamleiders of afdelingshoofden). Op deze manier

wordt geprobeerd een positief leerklimaat te creëren, wat ondernemerschap binnen Gemeente Breda lijkt te stimuleren.

“Dus vandaar dat men zegt, laten we het nou niet vastpinnen op die twee keer per jaar, maar laten we gewoon gaan kijken hoe we dat flexibel kunnen inrichten” (Respondent 1.4).

4.2.2. Openbare Bibliotheek Amsterdam

De medewerkers van de Openbare Bibliotheek in Amsterdam hebben de afgelopen jaren meer verantwoordelijkheden en/voor meer verscheidene taken gekregen; uiteenlopend van het organiseren van activiteiten, marketing tot dagelijks bezoekers ontvangen en helpen in de bibliotheek. Deze grotere verantwoordelijkheid en mogelijkheid tot het uitvoeren van meerdere taken helpt de medewerkers in het kwijt kunnen, ontwikkelen en uitvoeren van ideeën en initiatieven, al heeft het wel wat tijd gekost tot iedereen, vooral wie van zichzelf minder ondernemend is, hieraan gewend was.

“Ja, en ik vind dat ook wel heel fijn aan mijn baan. Van alles een beetje, je bent bezig met marketing, met programmeren, het maakt het ook wel lastig als je kijkt van; hoe ga ik dat allemaal in een korte tijd doen, maar je bent je eigen, ik zie het echt als mijn eigen bibliotheek en hoe gaan we zorgen dat dit zo goed mogelijk loopt? Dus voor mij werkt dat, om ondernemend te zijn, dat je eigen van het begin tot het eind, bijvoorbeeld als je een activiteit organiseert dat je mooie posters hebt, dat er persberichten uitgaan en dat er dan vervolgens mensen op af komen en ze blij de deur uit lopen, dus ik vind dat er wel aan bijdragen” (Respondent 2.3).

“Zo is hier ook dat hier contact is gemaakt in de bibliotheek met mensen die dan komen exposeren, dat kun je dan allemaal zelf regelen en daar komen dan hele leuke dingen uit voort, of een boek presentatie, dat mag je allemaal zelf regelen” (Respondent 2.4).

Verder is buurtgericht werken meer centraal komen te staan in de werkzaamheden van de medewerkers; niet meer de ogen gericht binnen de organisatie, maar naar buiten en kijken wat daar nodig is. De medewerkers gaan meer de buurt in om te kijken met wie ze samen kunnen werken en om beter inzicht te krijgen in wat burgers nodig hebben. Dit wordt meer deel van hun werkzaamheden en daar kunnen ze vervolgens op inspelen met hun plannen voor de bibliotheek-vestiging. Dit vraagt ondernemend gedrag van de werknemers; zij moeten bij alles wat ze doen zich afvragen of wat gedaan wordt past bij de omgeving en of het echt toegevoegde waarde heeft.

“Nou, kijk, als het gaat om het ondernemerschap, ... , dat mensen in ieder geval uhm, nouja, initiatief durven te nemen en durven te testen en dat mag ook mislukken, maar ook als je een initiatief neemt, ... , dat je dat ook wel nog even checkt in je omgeving en ook binnen de organisatie, past het bij wat we willen doen, bereiken we er ook mee wat we willen bereiken” (Respondent 2.2).

4.2.3. ZZG Zorggroep

Binnen ZZG Zorggroep hadden de medewerkers die mochten experimenteren met ondernemend werknemerschap een breder takenpakket dan andere thuiszorgmedewerkers en kregen in de uitvoering hiervan ook meer vrijheid. De medewerkers voerden naast de geïndiceerde zorg, in overleg met de cliënt, nog andere, zeer uiteenlopende, taken uit. Deze

combinatie in taken, met grotere vrijheid in het indelen van tijd en hechte samenwerking in een team heeft gedurende de pilot gezorgd voor een uitdagende omgeving. In dit geval lijkt het niet per sé het geval te zijn dat de verscheidenheid in taken ervoor zorgt dat de medewerkers zich ondernemender gedragen, dit lijkt vooral voort te komen uit het aangepaste contract dat zij hadden en waarvoor zij zelf gesolliciteerd hadden, waarmee zij meer vrijheid en uitdaging kregen en daarmee ook de mogelijkheid om ondernemend te zijn.

“maar dat zij daar vrijwillig voor kozen, dus dan zie je dat het de intrinsieke motivatie is van medewerkers om met zo’n project aan de slag te gaan” (Respondent 3.1).

“De medewerkers hebben daar zelf voor gekozen, zij wilden graag meer vrijheid en regelruimte” (Respondent 3.2).

Het contact met cliënten lijkt wel een belangrijke rol te spelen in het ondernemerschap van de medewerkers binnen ZZG Zorggroep. De medewerkers die mochten experimenteren met ondernemend werknemerschap hadden heel veel contact met hun cliënten, omdat zij hun cliënten vaak meerdere keren per dag en per week zagen om zorg te verlenen. Samen met de cliënt werd gekeken op welke momenten op de dag zorg verleend kon worden en welke extra diensten wanneer geleverd konden worden. Door dit regelmatige contact met dezelfde cliënten konden de medewerkers goed inspelen op wat de cliënt extra nodig had en wanneer diegene dit nodig had en konden zij vaak directe feedback vragen en ontvangen. Op deze manier ontstond een meer vraag gestuurd concept van zorg en dienstverlening. Dit lijkt het ondernemerschap geïnitieerd door het aangepaste contract met meer vrijheid en in mindere mate de verscheidenere taken verder te versterken. Het contact met de cliënten speelt dus een rol, maar maakte ook deel uit van een nieuw soort wijkverpleging waar ondernemend werknemerschap binnen de organisatie mee gecombineerd werd.

“Wij hebben dat ingevuld in een verhaal van een dienstenconcept waarin de medewerker zelf rechtstreeks afspraken maakt met de cliënten over de behoefte aan diensten en de wijze waarop die diensten dan ook geleverd worden” (Respondent 3.1).

“dat er vaste medewerkers bij de cliënten komen en, ... , dus medewerkers, wat ze graag wilden, dat ze langer bij een klant konden blijven, maar de klant ook met niet te veel verschillende medewerkers over de vloer krijgt” (Respondent 3.1).

4.2.4. Van Dorp Installatietechniek Rotterdam

Voor de medewerkers van Van Dorp Installatietechniek Rotterdam staat de klant centraal en daar is waar hun ondernemend gedrag voornamelijk vandaan lijkt te komen en door gestimuleerd wordt. Alles draait om de klant; vanuit passie voor techniek wordt geprobeerd altijd de beste up-to-date techniek in te zetten en er wordt gestreefd naar het behouden van een sterke relatie met de klant. Om dit te bereiken wordt veel contact gehouden met de klant en constant ingespeeld op wat de klant nodig heeft en bijvoorbeeld ook werkwijzen hierop aangepast.

“Heel belangrijk wat mij betreft is het onderhouden van contact met de klant, daarin ondernemend zijn en daarnaast ook het lokaliseren van problematiek, maar ook de klant daarin bedienen zeg maar, weten wat binnen en buiten en contract valt en daar constant op inspelen” (Respondent 4.4).

“De klantvraag is natuurlijk enorm veranderd, daar moeten we ook op inspelen” (Respondent 4.1).

De uitdaging van de taken van de medewerkers van Van Dorp ligt voor een groot gedeelte ook bij de klant en de samenwerking met de klant. De vertaling van de techniek naar de klant is waar de uitdaging ligt voor de ‘technuten’ die werkzaam zijn bij Van Dorp. Dit vraagt een actieve houding van de medewerkers; zij moeten luisteren naar de klant en ook leren omgaan met deze klant, die dus vaak anders aankijkt tegen techniek dan de medewerkers van Van Dorp.

“wij zijn een organisatie met allemaal technuten, ... , en dan nu zien we dat de vragen van onze klanten; die gaan vaak niet over techniek, ... , dan hebben ze bijvoorbeeld vragen; waarom hebben wij techniek nodig; daar denken wij als technuten niet echt over na, ... , maar die complexiteit die daarmee samenhangt, is ook de vertaling naar onze klant toe, dat maakt het soms wel complex en uitdagend” (Respondent 4.2).

Het contact met de klant maakt deel uit van een breed takenpakket wat de medewerkers hebben; van begin tot eind zijn medewerkers in een team namelijk verantwoordelijk voor onder andere planning, materiaal en budget en als het gaat om een project ook bijvoorbeeld voor de kick-off van zo'n project. Dit speelt een kleine(re) rol als het gaat om het stimuleren van ondernemend werknemerschap; het lijkt een minder doorslaggevende rol te spelen dan dat het contact met de klanten speelt, al zorgt het er wel voor dat er een goede omgeving voor ondernemend gedrag ontstaat.

“De teams zijn dus verantwoordelijk voor dat de planning op orde is, dat het materiaal op tijd besteld wordt, dat er een kick-off gehouden wordt aan het begin van een project, dat er een projectevaluatie gehouden wordt aan het eind van het project” (Respondent 4.1).

“Dus het systeem is gewoon integrale verantwoordelijkheid. Voor offerte, opdracht, uitvoering, oplevering en alles wat daarbij hoort. Dat is bij iedereen hetzelfde, en dat werkt heel goed” (Respondent 4.3).

“Buiten storing rijden ook het begeleiden en ontzorgen van de locaties, storingen lokaliseren, mensen begeleiden, dus de eerstelijns storingen oppakken, doorschakelen naar collega's. Als er buiten contractuele zaken zijn, zoals klussen oppakken, zorgen dat er materialen besteld worden, ook weer zorgen dat er mensen zijn. En zorgen dat het logboek in orde is, wat wettelijke dingen die op orde moeten zijn, dat dat allemaal goed zit” (Respondent 4.4).

Hiernaast zijn de gesproken leidinggevenden en medewerkers van mening dat evaluatie en reflectie van projecten en taken een rol kan spelen als het gaat om ondernemend gedrag van medewerkers, omdat zij zo hiervan kunnen leren en ook duidelijk wordt dat fouten maken geen probleem is. Binnen Van Dorp Installatietechniek Rotterdam wordt, naar mening van de respondenten, nog te weinig actief stilgestaan bij evaluatie en reflectie, al bestaat er wel ruimte om te leren van fouten en wordt daarbij stilgestaan.

“Ik denk wel dat; we evalueren nog te weinig, dat denk ik wel. We zouden meer kunnen leren van de fouten die we maken” (Respondent 4.1).

4.2.5. Rabobank

Ook bij de Rabobank is het contact met klanten belangrijk als het gaat om intrapreneurship. Voor de klanten worden producten ontwikkeld en worden processen binnen de organisatie, op basis van feedback van klanten vanuit bijvoorbeeld de lokale banken die zich dichtbij de klant bevinden, aangepast. De lokale banken passen zich aan, aan de regio waarin zij zich bevinden en de klanten die zich daar bevinden. Medewerkers van de Rabobank dienen zich constant af te vragen in hoeverre hun werkzaamheden nog relevant zijn voor de klant en hier vervolgens op in te spelen. Wel is het lastig dat door de grootte van de organisatie niet iedereen even dichtbij de klant staat. Ook is het klantencontact veranderd doordat steeds meer digitaal contact met de bank plaatsvindt en de Rabobank niet meer, zoals vroeger, zelfs in kleine dorpjes vestigingen heeft. Toch wil de bank, ondanks deze ontwikkelingen die ervoor kunnen zorgen dat de organisatie verder verwijderd raakt van de klant, dichtbij de klant blijven en deze centraal zetten.

“Ja, je merkt dat wel, de mensen die echt direct contact hebben met klanten, of in ieder geval daarmee bezig zijn die zijn veel meer bezig met hoe kunnen we nou toegevoegde waarde leveren voor die klant” (Respondent 5.1).

“Dat de medewerker de ruimte krijgt om zelfstandig dat te doen, waarvan hij denkt dat, uiteindelijk onze klant, maar dat kunnen ook interne klanten zijn, beter mee geholpen zijn. En zelf daar ook een bepaalde afweging daarin kan maken” (Respondent 5.1).

Hiernaast wordt bij de Rabobank ook veel aandacht geschonken aan samenwerking met en investering in andere bedrijven. Het gaat dan vaak om startups, die soms ook voortkomen uit één van de vele initiatieven of programma's die intrapreneurship binnen de Rabobank stimuleren. Hier wordt veel van geleerd en ervaring mee opgedaan, wat vervolgens weer kan bijdragen aan nieuwe ideeën en initiatieven die toegepast kunnen worden binnen de Rabobank zelf.

“Dus door samenwerking met kleine startups in de omgeving; steeds meer ervaring met zulke processen en hoe je met zulke startups om kunt gaan, hoe dit allemaal te werk gaat en zo krijg je ook binnen de organisatie dat steeds meer mensen daar ervaring mee hebben” (Respondent 5.1).

Ten slotte blijkt binnen de Rabobank, vanuit ervaring van respondenten, dat een afdeling waar sprake is van geautomatiseerde, gestandaardiseerde handelingen niet de beste omgeving is voor intrapreneurship en niet echt uitdaagt om ondernemend en innovatief te zijn; doordat je bijvoorbeeld belemmerd kunt worden en hierin vast kunt zitten. Een functie met een breed en uitdagend takenpakket, ten opzichte van een functie met een routinematig takenpakket, lijkt binnen de Rabobank een betere omgeving te creëren voor intrapreneurship en innovatie, vooral voor medewerkers die al ondernemend van zichzelf zijn.

“Want dat is een redelijk administratieve functie ook nog, waar je dus heel veel ook bezig bent met documenten opvragen en ja dat druist natuurlijk in tegen alles wat met innovatie te maken heeft” (Respondent 5.3).

“Ja, voor mij was dat niet houdbaar en daardoor heb ik ook en het viel ook niet te combineren, mijn initiatieven die landden ook niet op die afdeling en vandaar dat ik ook gevraagd heb dan om trainee te worden” (Respondent 5.3).

Een functie waarin je als medewerker volledig bezig kunt zijn met innovatie en verbetering in werkzaamheden is dan ook een goede omgeving, ten opzichte van een functie met een routinematige takenpakket.

“Ik was hiervoor een accountmanager en ik zat dus in een ‘normale’ baan die we hier hebben en wel een wat ingekaderde baan en daarin merkte ik dat dat niet bij mij past, ik kan niet werken binnen kaders, ik wil niet iedere keer hetzelfde proces, ik wil niet een lijstje volgen en als ik dat heb gedaan dan heb ik het goed gedaan” (Respondent 5.4).

4.2.6. Deelconclusie

Samengevat kan gezegd worden dat als het gaat om kenmerken van taken van medewerkers dat voornamelijk het contact met externen, met klanten en andere bedrijven, ondernemend gedrag stimuleert. Bij alle organisaties is terug te zien dat dit een belangrijke rol speelt en bijvoorbeeld bij de Rabobank is te zien dat er zelfs een verschil bestaat tussen medewerkers die dichtbij de klant staan en medewerkers die verder weg van de klant staan in de mate van ondernemerschap en innovaties die hieruit voortkomen. Door te luisteren naar en samen te werken met de klant, en eventueel met andere bedrijven, kan geleerd worden, kunnen werkwijzen aangepast worden en bijvoorbeeld producten ontwikkeld of veranderd worden. Dit onderbouwt wat verwacht werd vanuit theorie, dat extern contact een rol speelt in ondernemend werknemerschap en medewerkers erdoor geprikkeld kunnen worden zich ondernemend te gedragen (Preenen et al., 2015).

Hiernaast speelt de verscheidenheid in taken en hoe uitdagend en complex taken zijn (wat in de praktijk vaak samen blijkt te gaan) ook een rol. Hoe meer verscheidenheid in taken, hoe breder het takenpakket van een medewerker is en hoe meer diegene uitgedaagd wordt door wat deze taken vragen, hoe meer zij hun ondernemerschap hierin kwijt kunnen. Een meer administratief, routinematig takenpakket lijkt niet stimulerend te werken, omdat medewerkers, vooral diegene die al ondernemend van zichzelf zijn, hier weinig of in mindere mate hun ondernemerschap in kwijt kunnen. Deze factor wordt vaak wel als vanzelfsprekend gezien en niet als een belangrijke of doorslaggevende factor voor intrapreneurship gezien. Het lijkt als het gaat om deze factor vooral verder ook meer te liggen aan de mate waarin een medewerker van zichzelf al intrapreneur te noemen is; een omgeving van uitdagende taken helpt in het uiten hiervan. Medewerkers met bijvoorbeeld een meer administratieve, minder uitdagende functie die ook geen ambitie hebben innovatief en ondernemend te zijn worden hier ook niet door belemmerd en dit gedrag wordt ook niet altijd van hen verwacht. Zoals verwacht spelen deze factoren dus een rol (Preenen et al., 2016; Locke & Latham, 2006), maar het verband met intrapreneurship blijkt in de praktijk sterk samen te hangen met hoe ondernemend een persoon van zichzelf al is.

Verder lijkt evaluatie en reflectie en een veilig en positief leerklimaat een rol te spelen bij intrapreneurship, zoals dit ook werd verwacht vanuit theorie (Kenney & Mutajba, 2007; Newman et al., 2017). Bij sommige van de organisaties wordt actief aandacht geschonken aan specifiek evaluatie en reflectie, door bijvoorbeeld evaluatiegesprekken over projecten en het werk van individuele medewerkers, en verder gaat bij bijna alle organisaties wel aandacht uit

naar het gevoel van het mogen maken van fouten. Bij deze organisaties is te zien dat dat lijkt bij te dragen aan ondernemerschap, omdat bij het nemen van initiatief en risico en het uitwerken van ideeën vaak fouten gemaakt worden en het maken van deze fouten lijkt vaak ook juist te helpen om verder te komen en innovatie mogelijk te maken. Het gaat vaak dus niet specifiek om evaluatie en reflectie, maar meer om het creëren van een omgeving waarin geleerd kan worden, stilgestaan wordt om te evalueren en elkaar feedback te geven en waar fouten gemaakt mogen worden (Newman et al., 2017).

De organisatie waar het meest aandacht uitgaat naar daadwerkelijke evaluatie- en reflectiemomenten is Gemeente Breda en dit lijkt hier goed te werken. Niet alleen reflectie van medewerkers op zichzelf vindt hier plaats, maar ook evaluatie en reflectie van de dienstverlening die uitgevoerd wordt door de medewerkers; op die manier kijken zij naar hun eigen werkzaamheden en wat hierin beter kan. Bij alle andere organisatie wordt niet heel actief stilgestaan om te evalueren en reflecteren, maar wordt wel, bijvoorbeeld door leidinggevenden (waar meer over te lezen is in de volgende paragraaf), aandacht geschonken aan een veilig gevoel en een gevoel van vertrouwen en het (zelfs stimuleren van het) mogen maken van fouten, wat binnen deze organisaties goed lijkt te werken in het prikkelen van medewerkers om zich ondernemend te gedragen. Hiernaast is te zien dat binnen alle organisaties de klant en de burger centraal staat en (de laatste jaren) meer centraal is komen te staan in de werkzaamheden van de medewerkers. Hoe dichter de medewerkers in hun werkzaamheden bij de klant staan, hoe beter zij kunnen zien wat de klant nodig heeft, welke werkzaamheden anders ingevuld kunnen worden en welke producten en diensten er misschien nodig mochten zijn. Verder lijkt de verscheidenheid in taken en de uitdaging van deze taken bij alle organisaties een (kleinere) rol te spelen; maar niet per sé doorslaggevend. De indruk bestaat in eerste instantie dat dit als vanzelfsprekend gezien wordt en daarom niet als zodanig wordt bestempeld. Daarnaast komt in de praktijk naar voor dat het ook afhankelijk kan zijn van de mate waarin een medewerker zelf ondernemend is en wil zijn. Een ondernemend persoon kan zich belemmerd voelen in een administratieve, standaard, functie, wat vooral (duidelijk) terug te zien is binnen de Rabobank, en deze persoon heeft een uitdagende omgeving nodig om ondernemerschap te uiten. Ook binnen ZZG Zorggroep, waar de medewerkers zelf gekozen hebben om zichzelf in een meer uitdagende omgeving te bevinden met meer vrijheid en verantwoordelijk en daarin ondernemend te kunnen zijn, is terug te zien dat de mate waarin de medewerker zelf ondernemend is en wil zijn een rol speelt.

4.3. Het belang van ondersteuning vanuit de leidinggevenden

Ondersteuning vanuit de leidinggevende speelt een belangrijke rol in het stimuleren van intrapreneurship onder werknemers. Dit kan gaan om het inspireren en motiveren van de medewerkers om daadwerkelijk ondernemend gedrag te tonen of om meer praktische ondersteuning bij bijvoorbeeld het uitwerken van ideeën of initiatieven (Alpkan et al., 2010; Moriano et al., 2014).

4.3.1. Gemeente Breda

Binnen Gemeente Breda komt inspiratie en motivatie rond ondernemend werknemerschap vooral van de directeurs (ook wel programmamanagers). Zij zijn ervan overtuigd dat het gestelde doel van de gemeente, waar een cultuur van ondernemend werknemerschap een

belangrijk onderdeel van is, niet bereikt zal worden door het gebruiken van macht en structuur, maar door te verbinden en te inspireren en motiveren door voorbeeldgedrag.

“Maar de ambtelijke top heeft ook die benadering; het gaat om voorbeeldgedrag, het gaat om het zien in het hier en nu, dus de eerste fase is vooral een fase geweest van gedrag, houding en gedrag van mezelf, na wat personele wisselingen ook houding en gedrag van de directeuren, en dat ook door vertaald krijgen naar de afdelingshoofden om te laten zien dat wat we zeggen te willen, dat dat oprecht is, dat dat gemeend is en geen trucje is” (Respondent 1.1).

Het blijkt dat medewerkers hier ook waarde aan hechten en wanneer ze merken dat de directeuren, waaronder de gemeentesecretaris, hier achter staan, zij sneller de ruimte pakken en initiatief nemen;

“We hebben het (ondernemend werknemerschap) nu doorgepakt, we wisten dat het geuit was door de gemeentesecretaris, dan weet je dat je op de goede lijn zit en we zijn ermee verder gegaan” (Respondent 1.4).

“Diegenen die ondernemend werknemerschap willen verspreiden, die moeten daartoe dan ook wel de ruimte geven” (Respondent 1.4).

De afdelingshoofden en teamleiders hebben hier vooral een dagelijkse, praktisch ondersteunende rol in, door daadwerkelijk ruimte te geven aan medewerkers, om bijvoorbeeld te experimenteren en om fouten te mogen maken. Voor hen geldt dat zij de afgelopen jaren zich meer zijn gaan richten op HR-activiteiten, zoals coaching van medewerkers, in plaats van de inhoud van werkzaamheden van medewerkers. Op die manier geven zij meer vrijheid, autonomie en verantwoordelijkheid aan deze medewerkers, die deze ruimte vervolgens kunnen gebruiken voor ondernemend werknemerschap.

“We zijn nu ook bezig met de ontwikkeling naar teamleider 2.0, die houdt zich vooral bezig met dingen op HR-gebied, dan moet je denken aan het coachen van mensen hoe je het beste uit ze haalt, in plaats van mag ik toestemming om dit en dit te doen of te veranderen” (Respondent 1.4).

4.3.2. Openbare Bibliotheek Amsterdam

Ook binnen de Openbare Bibliotheek Amsterdam lijkt het van belang te zijn dat de directeur van de organisatie aangeeft dat hij het belangrijk vindt dat er ondernemerschap is binnen de organisatie. De directeur probeert veel in contact te staan met de medewerkers en hij staat open voor vragen, ideeën en suggesties. Maandelijks zijn er ontmoetingen en op die manier wil hij door te praten over de visie en de rol van de bibliotheek in de samenleving er aan bijdragen dat de medewerkers erover gaan nadenken en ermee aan de slag gaan in de praktijk.

“Ja, kijk, het is belangrijk dat de directeur daar een heel duidelijke en heldere visie voor heeft en neerzet en dat ook regelmatig op verschillende manieren communiceert en terug laat komen, dus mensen ook helpen om die vertaalslag te maken” (Respondent 2.2).

De teamleiders binnen de OBA hebben vooral gedurende de reorganisatie een belangrijke rol gespeeld, om de nieuwe teams te begeleiden, maar hebben nu een meer informele leiderschapsrol en zorgen er vooral op de achtergrond voor dat het team goed kan functioneren

en ruimte heeft om ondernemend te zijn. Niet iedereen was gewend om veel initiatief te (mogen) tonen en ondernemend te (mogen) zijn en teamleiders kunnen net een extra zetje geven door hen bewust te laten worden van hun kennis en expertise en hen te overtuigen dat ze de kans moeten grijpen om hun ideeën uit te werken, nu het kan en mag.

“Nou, de teamleider heeft echt wel een sleutelfunctie, vooral als het gaat om het inzetten van de veranderingen, we zijn op dit moment ook nog wel heel erg met de teamleiders in gesprek, van hoe ze die rol kunnen oppakken, als meewerkend teamleider” (Respondent 2.2).

“Ja, dat doet ze wel, niet iedereen is natuurlijk zoals ik, dus bij de een is dat lastiger dan bij de ander, of dat in je zit, dat ondernemende en dat innovatieve. Dat komt er niet altijd gelijk uit bij iedereen” (Respondent 2.3).

4.3.3. ZZG Zorggroep

Binnen ZZG Zorggroep heeft de (gebieds)directeur van de organisatie geen grote rol gespeeld gedurende de pilot rond ondernemend werknemerschap. Hij heeft puur in het begin een rol gespeeld om ruimte te maken voor de pilot binnen de organisatie en verschillende ondersteunende afdelingen binnen de organisatie hierin mee te nemen.

“Ja, dan kom je bij mij, bij mijn rol, en als directeur heb ik ervoor gezorgd dat ik in onze organisatie de ruimte heb gemaakt om dit experiment en ondernemend werknemerschap op de kaart te zetten” (Respondent 3.1).

De leidinggevende van het team dat mocht experimenteren met ondernemend werknemerschap heeft verder vooral een praktisch ondersteunende rol gespeeld. De leidinggevende kon vooral praktische ondersteuning geven om medewerkers hun weg in het nieuwe dienstverleningsconcept te laten vinden en hierover te sparren wanneer nodig. Er ontstond verder een gelijkwaardiger en intensiever contact tussen de medewerkers en de leidinggevende om ondernemend werknemerschap mogelijk te maken en vorm te geven.

“Ze hadden één leidinggevende die als aanspreekpunt diende voor als ze er zelf niet meer uitkwamen” (Respondent 3.2). “Ze werden door haar gecoacht om te werken vanuit klantvriendelijkheid en te werken vanuit het concept van ondernemend zijn” (Respondent 3.1).

4.3.4. Van Dorp Installatietechniek Rotterdam

Als we kijken naar de leidinggevendenden (de regiodirecteur en bedrijfsleiders) binnen Van Dorp Installatietechniek Rotterdam spelen zij in de eerste plaats een rol in het benadrukken en verspreiden van de visie en de doelen van de organisatie om daarmee medewerkers te inspireren. Zij vinden het van belang dat het daarbij niet het verhaal van de leidinggevendenden en organisatie blijft, maar echt het verhaal van alle medewerkers binnen de vestiging. Daarnaast proberen zij ook zo transparant mogelijk te zijn over alles wat er gebeurt binnen de organisatie. Op die manier wordt het gevoel van betrokkenheid bij de organisatie en daarmee inzet voor de organisatie aangesproken.

“We vertellen maandelijks tegen alle medewerkers; van hoe doen we dat zo en hoe staan we ervoor, wat zijn succesverhalen, en soms hebben we een klacht van een klant of intern en dan bespreken we die ook, transparant daarin zijn” (Respondent 4.1).

“En mijn taak hier is vooral aan te horen, te nuanceren, te verbinden, verder op de horizon te kijken en mensen daarin mee te nemen” (Respondent 4.3).

Iedereen hoort op deze manier hetzelfde geluid en daarmee wordt geprobeerd iedereen hierin mee te nemen en dit te laten omzetten in ondernemend gedrag voor de organisatie.

Hiernaast lijkt het ook van belang te zijn binnen Van Dorp Installatietechniek Rotterdam dat door de leidinggevenden (vooral de bedrijfsleiders) aandacht geschonken wordt aan het creëren van een gevoel van vertrouwen richting de medewerkers, als het bijvoorbeeld gaat om het uitwerken en in de praktijk brengen van hun eigen ideeën. Er wordt sterk benadrukt richting de medewerkers dat ze hier gewoon mee aan de slag moeten gaan;

“Daar ben ik altijd heel makkelijk in, gewoon doen en dan zien we vanzelf wat het voor ons oplevert!” (Respondent 4.2).

Ditzelfde geldt voor het maken van fouten;

“als je mensen verantwoordelijkheid geeft, dan moet je ze ook in de gelegenheid stellen om fouten te kunnen maken en daar weer van te leren” (Respondent 4.1).

“Als het gaat om fouten, meer in de praktijk, dan is het vooral gewoon dat hij zoiets heeft van pak je verantwoordelijkheid daarvoor en probeer het op te lossen” (Respondent 4.4).

Wanneer blijkt dat een idee of nieuwe werkwijze goed werkt, kan dit gedeeld worden met anderen. Hierin kunnen de bedrijfsleiders, meer praktisch, een rol spelen; om mensen aan elkaar te verbinden. Uiteindelijk is het de beste manier dat de medewerkers elkaar zelf opzoeken en op die manier ideeën met elkaar delen, maar de bedrijfsleiders kunnen hier ook in faciliteren.

“En dan probeer ik ze op een bepaalde manier met elkaar te verbinden, want degene die zoiets bedacht heeft en het initiatief genomen heeft is ook gewoon degene die dat het beste kan vertellen aan de anderen, want hij is daar ook het enthousiast over” (Respondent 4.2).

In deze ondersteuning vanuit leidinggevenden vindt nog wel een ontwikkeling plaats, de organisatie heeft een aantal jaar geleden een reorganisatie doorgemaakt; een periode waarin heel directief leiding werd gegeven, waar nu vanaf bewogen is & wordt, wat nodig lijkt te zijn voor ondernemend werknemerschap;

“Op een gegeven moment moet je dan ook wel weer zo de leiderschapsstijl aanpassen dat je juist dan wat meer de verantwoordelijkheid laag in de organisatie legt en dat niet iedereen maar naar boven zit te kijken van wat is het vandaag; gaan we links of gaan we rechts?” “We hebben wat meer directief gestuurd in deze organisatie, dus het zou kunnen dat sommigen zeggen van; ik weet wel dat ik het mag, maar ik weet niet of ik dat wel zou durven nu” (Respondent 4.1).

“Er is zeker een verbetering, maar het loopt nog door” (Respondent 4.4).

4.3.5. Rabobank

Binnen de Rabobank is te zien dat inspiratie en motivatie vooral vanuit de directie, met in het bijzonder de nieuwe directeur van een aantal jaar, komt. Hij benadrukt het belang wat hij ziet in intrapreneurship. Ook benadrukt hij, in bijvoorbeeld speeches die hij geeft, dat er nog te weinig fouten gemaakt worden en dat dat meer mag gebeuren. Op die manier draagt hij bij aan een klimaat waarin een veilig gevoel is om risico's te nemen en fouten te maken en dus ondernemend te zijn.

“En dat helpt, als iemand op dat niveau in de organisatie het hierover heeft, dan zie je het wel door de organisatie heen druppelen” (Respondent 5.1).

Het gaat dan niet alleen om medewerkers, maar ook om andere directeuren en leidinggevendenden, die daarin gesterkt of gestimuleerd kunnen worden. Uit ervaring van respondenten blijkt namelijk dat leidinggevendenden van afdelingen of vestigingen een rol kunnen spelen in de mate waarin de medewerkers ondernemend gedrag tonen. Gemerkt wordt dat werknemers die de kansen en mogelijkheden die er liggen voor intrapreneurship willen pakken, belemmerd kunnen worden door een directeur of manager die dit liever niet te veel ziet binnen zijn of haar vestiging of afdeling. Het kan hierin bijvoorbeeld helpen dat de Raad van Bestuur achter intrapreneurship staat.

“in ieder geval bij de directeuren en managers, managementlagen die het al willen en die het al deden en die worden daarin gesterkt en die komen nou wat meer naar boven drijven, maar ook langzaam de wat latere meerderheid van de organisatie die ook mee doet. Dus dat werkt heel goed” (Respondent 5.1).

Ook lijkt het te helpen dat er zoveel verschillende programma's zijn die intrapreneurship stimuleren en faciliteren, zodat managers zien dat dit waarde heeft:

“En ideeën van medewerkers echt kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de bank. Door bijvoorbeeld de moonshot campagne of het inzetten van innovatie. Dan wordt het minder bedreigend voor het management, maar ondertussen zien zij wel dat er iets gedaan kan worden met ideeën” (Respondent 5.2).

Natuurlijk zijn er ook directeuren en leidinggevendenden van afdelingen en vestigingen die dit juist heel graag zien binnen hun vestiging of afdeling en het helpt dat zij dit aangeven en medewerkers, meer praktisch, ondersteunen:

“Ik denk dat een belangrijke is dat ik hier een paar teammanagers heb binnen dit bedrijf die mij dat laten ervaren, en waarbij een belangrijke onze voorzitter is, ..., hij zei ik heb liever gewoon dat ik je een keer terug fluit omdat je te hard gaat dan dat je constant maar het gevoel hebt dat je moet vragen en verantwoording af moet leggen, dus ga maar gewoon en dan gaan we wel een keer op ons bek” (Respondent 5.4).

“En wat we proberen te doen is om te kijken of we het management zo open kunnen laten zijn dat mensen niet meer de schroom hebben om te zeggen van ik probeer het en er gezegd wordt van ik ga gewoon een hoger iemand inzetten, ik ga gewoon eens bellen en dan kijken we wat kan.

Bijvoorbeeld een afspraak om het idee te pitchen, dat je manager je daarbij helpt” (Respondent 5.2).

Waar inspiratie vooral komt van de directeur(en) en het geven van ruimte en ondersteuning komt van leidinggevenden en directeuren van vestigingen, komt verdere praktische ondersteuning, coaching en ook inspiratie vooral vanuit het innovatieteam, wat bestaat uit innovators die vaak fulltime bezig zijn met innovatie. Zij willen het proces van intrapreneurship zo goed mogelijk faciliteren, ook in samenwerking met HR; door bijvoorbeeld intrapreneurs uit verschillende afdelingen en vestigingen met elkaar te verbinden en activiteiten te organiseren. Hiernaast schenken zij ook aandacht aan bewustwording; dat er veel kennis is binnen de Rabobank en dat deze kennis verspreidt moet worden.

“We hebben die kennis zelf ook wel, dus wat ik toen gedaan heb is, en ook doe is elke week een vlog opnemen over wat er gebeurt, in het begin vooral over buiten de Rabobank en inmiddels ook veel binnen de Rabobank. Zodat mensen gewoon de belangrijkste dingen zien en zich bewust zijn dat er dingen spelen” (Respondent 5.1).

Andere medewerkers die een functie hebben waarin zij zich volledig kunnen wijden aan innovatie of medewerkers die heel ondernemend zijn kunnen, naast directeuren en managers, ook een rol spelen, in het inspireren en meenemen van andere medewerkers, wat binnen de Rabobank terug te zien is;

“Dus die cultuur van laten we gewoon eens gek doen en wat proberen, ik weet zeker dat de eerste groep van fris en dwars die cultuurverandering daar een belangrijke rol in hebben gespeeld en niet alleen, maar wel een belangrijke rol in hebben gespeeld” (Respondent 5.4).

4.3.6. Deelconclusie

Samengevat kan gezegd worden dat alle leidinggevenden in de verschillende organisaties een bepaalde rol spelen als het gaat om het faciliteren en stimuleren van intrapreneurship en dus ondernemend gedrag. Inspiratie en motivatie, waarvan verwacht werd dat dit een rol zou spelen (Moriano et al., 2014), komt in de praktijk veelal van directeuren; wanneer zij aangeven wat hun visie is en dat zij intrapreneurship belangrijk vinden verspreidt dit door de organisatie en krijgen medewerkers het gevoel dat het mag en gewaardeerd wordt. De directeuren proberen daarbij een voorbeeldrol (ook voor andere leidinggevenden/teamleiders) aan te nemen en te acteren naar wat zij gezegd hebben. Dat wordt ook belangrijk geacht door medewerkers; wanneer je zegt het belangrijk te vinden, moet je daar in de praktijk ook de ruimte voor geven en erachter blijven staan. Vervolgens lijken leidinggevenden op een lager niveau in de organisatie, afhankelijk van de grootte en inrichting van de organisatie, vooral een rol te spelen in de dagelijkse werkzaamheden; om daadwerkelijk de medewerkers iedere keer het gevoel van vrijheid en vertrouwen te geven, hen te laten zien dat fouten gemaakt mogen worden, hen bewust te laten zijn van hun kennis en mogelijkheden en hen meer praktisch te ondersteunen en te coachen bij hun initiatieven en ondernemerschap, waarvan ook verwacht werd dat dit een rol zou spelen (Kuratko et al., 2005; Alpkan et al., 2010; Moriano et al., 2014). Uit de praktijk blijkt het verder belangrijk te zijn dat de leidinggevenden en teamleiders zich niet te veel inhoudelijk ‘bemoeien’ met de werkzaamheden van hun medewerkers, maar hen het vertrouwen geven door zich meer op de achtergrond te bevinden en er te zijn wanneer ze nodig zijn.

De rol van de directeur van de organisatie is bij de Rabobank, Gemeente Breda en de Openbare Bibliotheek in Amsterdam ongeveer hetzelfde te noemen. Zij zijn zich er van bewust dat wat zij benoemen een belangrijke rol speelt voor de organisatie en haar medewerkers; wanneer zij intrapreneurship en ondernemend gedrag aangeven als belangrijk en iets wat zij graag zien in hun organisatie slijpt dit de organisatie in en gaat het idee en visie zich verspreiden. In het geval van Van Dorp Installaties Rotterdam wordt deze rol ingenomen door de regiodirecteur, maar ook door de bedrijfsleiders, die verder daarnaast ook aandacht schenken aan de meer praktische ondersteuning voor ondernemerschap onder de medewerkers. Bij Gemeente Breda, een wat grotere organisatie, ligt deze praktisch ondersteunende rol meer bij de leidinggevenden die zich op een lager niveau in de organisatie bevinden, deze organisatie is dan ook groter dan Van Dorp Rotterdam. Binnen de Rabobank ligt deze rol voor een deel bij de leidinggevenden van afdelingen en vestigingen (die daar in sommige gevallen veel en in sommige gevallen weinig aandacht aan schenken) en voor een deel bij het innovatieteam dat bestaat binnen de organisatie. Dit innovatieteam probeert het proces van intrapreneurship voor de medewerkers zo goed mogelijk te faciliteren en intrapreneurs te helpen. Ook schenkt dit team (wel in mindere mate) aandacht aan inspiratie en bewustwording van de kennis die medewerkers hebben en moeten inzetten, wat ongeveer vergelijkbaar is met de rol die teamleiders hebben binnen de Openbare Bibliotheek in Amsterdam. Daarnaast is binnen de Rabobank goed te zien dat ook andere medewerkers die ondernemend en innovatief zijn anderen hierin mee kunnen nemen en bij kunnen dragen aan cultuurverandering. Bij ZZG Zorggroep heeft de leidinggevende van het team dat mocht experimenteren met ondernemend werknemerschap een grote rol gespeeld in het helpen van de medewerkers terwijl zij hun weg hierin zochten. De (gebieds)directeur van ZZG Zorggroep heeft gedurende het experiment geen grote rol gespeeld, niet zoals de directeurs van de andere organisaties dit in het stimuleren van intrapreneurship wel doen. Zo is dus te zien dat alle leidinggevenden, zoals verwacht, een bepaalde rol spelen als het gaat om het faciliteren en stimuleren van intrapreneurship (Alpkan et al., 2010; Moriano et al., 2014). Binnen de verschillende organisaties, die natuurlijk ook op een andere manier zijn ingericht, worden de verschillende rollen alleen vaak op verschillende, andere, niveaus en manieren ingevuld en uitgevoerd.

4.4. Het belang van de arbeidsrelatie tussen medewerkers en organisatie

De arbeidsrelatie die de medewerkers heeft met de organisatie waar diegene werkzaam is kan een rol spelen bij intrapreneurship. Medewerkers met een vaste arbeidsrelatie zouden ten opzichte van medewerkers met een flexibele arbeidsrelatie zich meer met de organisatie waar zij werkzaam zijn kunnen identificeren en hier meer toegewijd toe zijn, waardoor zij zich vervolgens meer ondernemend kunnen gaan gedragen (Kleinknecht et al., 2006; Moriano et al., 2014). Wel kan verschil bestaan qua invloed op intrapreneurship met de arbeidsrelatie die de ZZP'er aangaat, aangezien deze (vaak) kiest voor flexibele arbeid (Preenen et al., 2014).

4.4.1. Gemeente Breda

Binnen Gemeente Breda is niet te zien dat de arbeidsrelatie van de medewerkers een rol zou spelen als het gaat om ondernemend werknemerschap. Er zijn hier weinig tot geen gegevens over en wanneer gesproken wordt over bepaalde ideeën die respondenten hierover hebben, dan hebben zij ook niet het idee dat dit een rol zou spelen;

“Dat vind ik wel heel lastig om te zeggen eigenlijk, we hebben natuurlijk wel te maken met flexibele werknemers, maar of dat nou echt zo’n groot verschil is met de vaste medewerkers, daar hebben

wij eigenlijk nooit onderzoek naar gedaan eigenlijk. Nooit bedacht of, nee, dus dat kan ik nu niet zo zeggen” (Respondent 1.2).

“Nou, kijk, ik zie zo sterk het onderscheid niet, ik denk dat in beide groepen mensen zitten die bepaalde kwaliteiten hebben en die moet je gaan proberen te benutten” (Respondent 2.3).

“Dus ik denk niet dat het de as van vast en flexibel afhankelijk is van ondernemend zijn, initiatiefrijk zijn, het is, ik denk dat het een andere as, op z’n minst een continuüm, en het heeft denk ik meer te maken met persoonlijkheid, commitment, dan met de aard van de arbeidsrelatie of aanstelling” (Respondent 1.1).

Wel wordt door respondenten aangegeven dat een verschil zou kunnen bestaan tussen medewerkers die zich ongewenst in de flexibele schil bevinden en ZZP’ers, die hier (vaak) juist bewust voor kiezen;

“Dus als het je tegen je wensen overkomt, terwijl je ambitie is dat je bij de club wilt horen en je krijgt steeds te horen dat je nog niet weet of je contract verlengd zal worden, zal niet helpen met de commitment aan de organisatie” (Respondent 1.1).

“Ik denk ook wel dat als je er als ZZP’er voor kiest dan is dat heel anders” (Respondent 1.2).

“Dus het kan ook een keuze zijn van mensen die zeggen dat ze niet vast willen zitten op één plaats; ik wil overal leuke dingen doen en dan heb ik een opdracht daar bij gemeente X voor twee jaar en dan ben ik klaar en dan ga ik heel graag weer door naar een andere organisatie” (Respondent 1.3).

4.4.2. Openbare Bibliotheek Amsterdam

Ook binnen de Openbare Bibliotheek Amsterdam lijkt de arbeidsrelatie van de medewerkers niet echt een rol te spelen in het ondernemerschap dat getoond wordt. Binnen deze organisatie staat centraal dat de medewerkers in een team gezamenlijk de vestigingen runnen waar zij verantwoordelijk voor zijn. Wanneer met flexibele medewerkers gewerkt wordt, wordt wel gemerkt dat zij minder (kunnen) doen, omdat zij minder betrokken zijn bij de vestigingen en minder weten over de werkwijze binnen deze vestigingen;

“Ja, inderdaad, je staat steeds toch met andere mensen. En dan ik denk ook de continuïteit, want dan kom ik vandaag hier en dan denk ik, oh, waar ligt dat nou weer, en als je dan met één team werkt dan weet je alles te vinden en alles te regelen” (Respondent 2.4).

“Ja, maar dan wel meer in de praktische kleine dingen, echt hele kleine dingen. Niet echt activiteiten die ze verzinnen of meenemen, ... , maar nu echt invalkrachten bij het team horen, dat ze echt aan het team zijn gekoppeld krijgen zij wel echt meer de kans en hopen we ook dat ze die kans grijpen om meer dat innovatieve ook te gaan doen. En eerste zeiden ze ook van; dat ga ik ook niet doen, want ik ben maar een invalkracht, dat is niet mijn taak. Wat heel jammer is, want het zijn mensen met heel verschillende achtergronden ook, waar ze juist uit kunnen putten” (Respondent 2.3).

4.4.3. ZZG Zorggroep

Binnen ZZG Zorggroep is het lastig te zeggen of de arbeidsrelatie van de medewerkers een rol speelt in ondernemend werknemerschap. De organisatie heeft ondernemend werknemerschap

op een andere manier ingevuld dan de andere organisaties en heeft een kleine groep medewerkers hiermee laten experimenteren. Een belangrijke reden voor de organisatie om dit te doen was om de medewerkers meer als ZZP'er te laten werken, met de zekerheid van een deels vaste arbeidsrelatie. Juist op die manier heeft de organisatie geprobeerd ondernemend werknemerschap te stimuleren. In deze manier waarop ondernemend werknemerschap gestimuleerd en ingevuld is binnen ZZG Zorggroep heeft de arbeidsrelatie met de organisatie dus wel een rol gespeeld, in het vormgeven hiervan, maar niet echt in de motivatie van medewerkers en betrokkenheid en identificatie met de organisatie die medewerkers hieruit kunnen halen en vervolgens eventueel vertalen naar ondernemend gedrag.

“Dus het inzicht dat het eigenlijk, naast zeg maar een traditioneel vast contract, we hebben ook nog een deel ZZP'ers binnen de organisatie, we hebben dus eigenlijk als resultaat gezien dat we in verschillende vormen van werkgeverschap kunnen werken binnen ZZG; vast contract, ZZP en ondernemend werknemerschap met een deels vast contract” (Respondent 3.1).

4.4.4. Van Dorp Installatietechniek

Binnen Van Dorp Installatietechniek in Rotterdam lijkt de arbeidsrelatie van medewerkers ook niet echt een rol te spelen. Aangegeven wordt dat medewerkers die op tijdelijke basis werkzaam zijn binnen de organisatie niet minder ondernemend zijn dan de medewerkers met een vaste arbeidsrelatie. Het zou misschien juist zo kunnen zijn dat iemand die juist al jaren een vaste positie heeft juist minder ondernemend is, maar daar zijn geen duidelijke gegevens over;

“Maar ik kan niet, ik kan niet zeggen dat iemand die we op tijdelijke basis hebben tegenover iemand die hier een vast arbeidsrelatie heeft minder ondernemend is. Sterker nog, misschien juist als je ergens langer zit, op je vaste plekje, hoe meer je misschien juist oogkleppen op hebt en doet wat je altijd al doet. Nee, ik denk dus juist misschien eerder andersom, mensen die ergens al langer zitten, zitten misschien juist vaster en doen wat ze doen en zijn juist misschien juist minder innovatief” (Respondent 4.2).

Wel wordt veel aandacht geschonken aan betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie, waarvan verwacht werd dat deze kon verschillen tussen medewerkers met verschillende arbeidsrelaties (Moriano et al. 2014). Van Dorp Installatietechniek probeert deze betrokkenheid te bereiken door de visie en doelen van de organisatie te verspreiden en medewerkers dit eigen te laten maken.

“Je moet je mensen daar wel in meenemen en duidelijk hebben waar we naartoe willen. En je stuurt wel bij als dat nodig zou zijn, maar dan creëer je die draagkracht, en die eigen verantwoording en dan wordt het meer hun eigen ding dan het ding van de hele organisatie” (Respondent 4.2).

4.4.5. Rabobank

Tevens binnen de Rabobank lijkt de arbeidsrelatie van de medewerker met de organisatie niet echt een rol te spelen in hun ondernemend werknemerschap. Dit lijkt binnen deze organisatie voornamelijk uit de medewerkers zelf te komen, wanneer zij van zichzelf heel ondernemend zijn, en zij worden hierin ondersteund en gestimuleerd vanuit verschillende hoeken van de organisatie en vanuit verschillende aspecten in hun werkzaamheden.

“Dus aan de ene kant zat die ondernemende drang als persoon gewoon in mij, en dat ik merk dat ik, zodra mijn kaders zijn losgebroken, vanaf het moment dat ik deze functie ben gaan vervullen merk ik wel dat het meer is gaan bloeien, dat het alleen maar meer wordt en meer tijd heb om me te laten inspireren” (Respondent 5.3).

Medewerkers die het ondernemerschap minder uit zichzelf hebben en tonen worden hierdoor ook geholpen, om de extra stap te zetten. De arbeidsrelatie die medewerkers hebben met de organisatie lijkt hier geen rol in te spelen, je zet je met je kwaliteiten in, onafhankelijk van de arbeidsrelatie die je hebt, wat je volgens een van de respondenten alleen maar meer gaat zien in de toekomst;

“Ik sluit ook helemaal niet uit dat we een mix krijgen van mensen die zelfstandig of semi-zelfstandig zijn en in loondienst zijn, dat dat veel meer gewoon één grote ballenbak wordt van kwaliteiten waar we de juiste mensen uit proberen te plukken en samen te stellen (Respondent 5.2).

“mensen moeten ook leren om van hun schroom af te stappen en goed te weten van wie ben ik wat kan ik en wat kan ik bijdragen aan deze organisatie en dat dan vervolgens ook als een soort ondernemer dan beschikbaar gaan maken aan de organisatie” (Respondent 5.2).

4.4.6. Deelconclusie

De arbeidsrelatie tussen medewerkers en organisatie lijkt dus niet een heel belangrijke, aanwijsbare, rol te spelen. Er is vaak weinig data over binnen de organisaties; of medewerkers met een flexibel contract (ook ZZP'ers) daadwerkelijk minder betrokken zijn bij de organisatie of zich minder goed kunnen identificeren met de organisatie en ook ondernemend zijn. Als gesproken wordt over bepaalde ideeën die respondenten hierover hebben, dan hebben zij ook niet altijd het idee dat dit een rol zou spelen. Het gaat meer om de kwaliteiten van medewerkers, die zij (kunnen) tonen, onafhankelijk van de arbeidsrelatie die zij hebben met de organisatie. Binnen ZZG Zorggroep heeft de arbeidsrelatie van de medewerkers wel een rol gespeeld in het experiment dat uitgevoerd is met ondernemend werknemerschap, alleen niet echt in de motivatie van de medewerkers en betrokkenheid en identificatie met de organisatie die medewerkers hieruit zouden kunnen halen. Binnen de Openbare Bibliotheek in Amsterdam is wel te zien dat flexibele medewerkers minder bijdragen in het team waar zij werken, vooral veroorzaakt doordat zij minder vaak werken op een vestiging en hier minder bekend zijn.

Verder wordt aangegeven dat er verschil zou kunnen bestaan tussen medewerkers die zich ongewenst in de flexibele schil bevinden en ZZP'ers die hier vaak juist bewust voor kiezen. Dit vooral vanuit het idee van betrokkenheid bij de organisatie en bereidheid tot inzet voor de organisatie. Deze betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie op zich lijkt dus wel een rol te spelen en organisaties, zoals bijvoorbeeld Van Dorp Installatietechniek en Rabobank, zien dit te bereiken door visie en doelen van de organisatie te verspreiden en te zien is dat vanuit daar medewerkers zich kunnen inzetten voor de organisatie en ook ondernemerschap tonen. Dit onderbouwt het verband tussen betrokkenheid en identificatie met de organisatie en intrapreneurship uit het onderzoek van Moriano et al (2014). Dit lijkt alleen, volgens dit onderzoek, niet iets te maken te hebben met de arbeidsrelatie van de medewerkers met de organisatie waar zij werkzaam zijn, maar helaas is er te weinig data over binnen de onderzochte organisaties.

5. Conclusies en Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord en worden de belangrijkste conclusies van dit onderzoek getrokken. Aanbevelingen voor de praktijk worden gedaan en uiteindelijk wordt gereflecteerd op dit onderzoek en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

5.1. Beantwoording van de centrale vraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt; *“In welke mate zijn de structuur van een organisatie, de mate van ondersteuning vanuit de leidinggevende, de kenmerken van de taken van medewerkers en de arbeidsrelatie die medewerkers hebben van invloed op intrapreneurship en op welke manier vindt dit plaats in de praktijk?”* Deze hoofdvraag zal beantwoord worden door een korte conclusie te geven per verschillende deelvraag. Iedere onderzochte factor uit de hoofdvraag zal dus apart behandeld worden.

Deelvraag 1; In hoeverre en op welke manier speelt de structuur van de organisatie een rol in het stimuleren van intrapreneurship?

Er kan geconcludeerd worden dat een structuur met hiërarchische aspecten in de praktijk vaak niet in de weg lijkt te staan voor intrapreneurship. Deze structuur is vaak nodig om een organisatie goed te kunnen laten functioneren, zeker wanneer het gaat om een grote organisatie of een organisatie die groeit. Wel is te zien dat in een grotere, snel wat hiërarchischere, organisatie, intrapreneurship (in het begin) beperkt kan blijven tot een bepaald deel van de organisatie en het langer duurt tot iedereen hierin meegenomen kan worden. Dit is anders dan in het geval van een kleinere organisatie, die sneller ‘platter’ ingericht kan worden en waar intrapreneurship sneller organisatie breed verspreid lijkt te zijn. Belangrijk is, dat wanneer de structuur van een organisatie hiërarchisch blijft, dat deze structuur niet te controlerend is en een niet te prominente rol speelt in de werkzaamheden van de medewerkers. Wanneer dat namelijk het geval zou zijn kunnen medewerkers zich beperkt voelen in hun ruimte om ondernemend te zijn en zouden hun ideeën en initiatieven niet door deze structuur heen kunnen komen. Belangrijk is dus dat medewerkers wel het gevoel van ruimte hebben en dat zij hun eigen bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben. Wat bijvoorbeeld verder kan helpen zijn hulpstructuren, zoals een netwerk van intrapreneurs, die buiten de bestaande structuur heen gaan en deze zagezegd kunnen ‘omzeilen’. Dit helpt verder ook in de ontwikkeling van intrapreneurship door de gehele organisatie.

Deelvraag 2; In hoeverre en op welke manier spelen de kenmerken van de taken van medewerkers een rol in het stimuleren van intrapreneurship?

Er kan geconcludeerd worden dat als het gaat om de kenmerken van de taken van medewerkers dat voornamelijk het contact met externen, met klanten, burgers en andere bedrijven, ondernemend gedrag stimuleert. Door te luisteren naar en samen te werken met de klant en eventueel met andere bedrijven kan geleerd worden, kunnen werkwijzen aangepast worden en bijvoorbeeld producten ontwikkeld en processen veranderd worden. Wanneer de klant centraal staat en bijvoorbeeld klanttevredenheid een belangrijke rol speelt in de organisatie lijken medewerkers daar veel van hun motivatie uit te halen om ondernemend te zijn ten behoeve van deze klant.

Hiernaast kan geconcludeerd worden dat de verscheidenheid in taken en hoe uitdagend en complex taken zijn (wat vaak samen blijkt te gaan) ook een rol speelt in het stimuleren van intrapreneurship. Hoe meer verscheidenheid te vinden is in de taken van een medewerker, hoe meer diegene vervolgens het gevoel heeft de ruimte te hebben en voor vele aspecten (binnen zijn/haar functie) verantwoordelijk te zijn. Hierdoor krijgt deze medewerker ook het gevoel van uitdaging en het gevoel ondernemerschap kwijt te kunnen in zijn of haar functie en takenpakket. Deze factoren lijken in eerste instantie geen grote rol te spelen, en worden, zo lijkt het, als vanzelfsprekend gezien, maar zorgen wel voor een goede omgeving voor intrapreneurship, vooral voor medewerkers die zich graag ondernemend willen gedragen. Uit de praktijk blijkt namelijk dat de rol van deze factoren ook een deel afhankelijk is van de mate waarin een medewerker zelf ondernemend is en wil zijn. Een meer routinematig takenpakket en administratief werk, waar weinig uitdaging uit voortkomt, lijkt medewerkers te kunnen belemmeren, vooral de medewerkers die ondernemend zijn van zichzelf.

Verder kan geconcludeerd worden dat ook evaluatie en reflectie en daarmee de mate waarin bijgedragen wordt aan een veilig en positief leerklimaat een rol speelt bij intrapreneurship. Door middel van evaluatie en reflectie kunnen de medewerkers leren van fouten die gemaakt zijn en kunnen zij gemotiveerd raken in het vervolg bepaalde werkwijzen te verbeteren. Bij sommige organisaties wordt heel actief stilgestaan bij evaluatie en reflectie, maar bij alle organisaties gaat aandacht uit naar het gevoel van vertrouwen, veiligheid en het mogen maken van fouten en dit lijkt bij deze organisaties bij te dragen aan ondernemerschap. Het veilig en positief leerklimaat waar op deze manieren aan bijgedragen wordt prikkelt medewerkers nieuwe ideeën uit te voeren en het helpt hen bij de stap om initiatief te nemen of een risico te nemen.

Deelvraag 3; In hoeverre en op welke manier speelt ondersteuning vanuit de leidinggevende een rol in het stimuleren van intrapreneurship?

Er kan geconcludeerd worden dat alle leidinggegenden in een organisatie een bepaalde rol (kunnen) spelen als het gaat om het faciliteren en stimuleren van intrapreneurship en ondernemend gedrag. Aan de ene kant speelt inspiratie en motivatie een belangrijke rol; wanneer een directeur aangeeft wat de visie van de organisatie is en dat zij intrapreneurship belangrijk vinden verspreidt dit vaak door de organisatie en krijgen medewerkers het gevoel dat het mag en gewaardeerd wordt. Hiermee wordt eraan bijgedragen dat medewerkers de visie van de organisatie zich eigen maken en zich hiervoor willen inzetten. Hierbij blijkt het ook belangrijk te zijn dat leidinggegenden een voorbeeldrol aannemen (voor medewerkers en ook voor andere leidinggegenden/ teamleiders) en acteren naar wat zij zeggen en daadwerkelijk ruimte geven in de praktijk.

Leidinggegenden op een lager niveau in de organisatie, afhankelijk van de grootte en inrichting van de organisatie, spelen aan de andere kant vooral een rol in de dagelijkse werkzaamheden, om medewerkers daadwerkelijk het gevoel van vrijheid en vertrouwen te geven, hen te laten zien dat fouten gemaakt mogen worden, hen bewust te laten zijn van hun intellectuele kennis en mogelijkheden en hen meer praktisch te ondersteunen en te coachen bij bijvoorbeeld het uitwerken en uitvoeren van ideeën en initiatieven. Uit de praktijk blijkt dat het hierbij belangrijk is dat deze leidinggegenden zich niet te veel bemoeien met de inhoud van de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers. Het is belangrijk dat zij zich op dat gebied meer op de achtergrond bevinden en er zijn wanneer dat nodig is en daarmee ook vertrouwen

geven aan de medewerkers. Wanneer er sprake is van een minder gelaagde organisatie worden beide rollen, inspireren & motiveren en praktische ondersteuning, vaak vervuld door leidinggevers op het zelfde niveau in de organisatie.

Naast dat deze ondersteuning in de vorm van inspiratie, motivatie, coaching en ondersteuning op praktisch gebied van leidinggevers op verschillende posities in de organisatie kan komen, kan deze ook komen van medewerkers die ondernemend zijn of medewerkers die een functie hebben waarin zij zich volledig bezig kunnen houden met innovatie en verbeteringen in werkzaamheden. Zij kunnen collega's, en ook leidinggevers, hierin meenemen en laten zien dat ondernemerschap belangrijk kan zijn voor de organisatie en dat zij hieraan kunnen bijdragen.

Deelvraag 4; In hoeverre en op welke manier speelt de arbeidsrelatie die de medewerker heeft met de organisatie een rol in het stimuleren van intrapreneurship?

Geconcludeerd kan worden dat de arbeidsrelatie die de medewerker heeft met de organisatie geen, in dit onderzoek, aanwijsbare rol speelt in het stimuleren van intrapreneurship. Er is te weinig data over verschillen tussen medewerkers met een vast en een flexibel contract in hun ondernemend werknemerschap en de mate waarin zij zich betrokken voelen bij de organisatie en zich kunnen identificeren met de organisatie. Als gesproken wordt over bepaalde ideeën die respondenten eventueel hierover hebben, wordt aangegeven dat zij niet echt het idee hebben dat dit een bepaalde rol zou spelen. Het gaat meer om de kwaliteiten van de medewerkers, die zij (kunnen) tonen, onafhankelijk van de arbeidsrelatie die zij hebben met de organisatie. Wel wordt aangegeven dat er verschil zou kunnen bestaan tussen medewerkers die zich ongewenst in de flexibele schil bevinden en ZZP'ers die hier vaak juist bewust voor kiezen, vooral vanuit het idee van betrokkenheid bij de organisatie en bereidheid tot inzet voor de organisatie. De betrokkenheid bij de organisatie op zich lijkt dus wel een rol te spelen, maar dit lijkt alleen weinig en niet aanwijsbaar te maken te hebben met de arbeidsrelatie van de medewerkers met de organisatie waar zij werkzaam zijn.

5.2. Aanbevelingen

Binnen deze paragraaf zal antwoord gegeven worden op de vijfde en laatste deelvraag binnen dit onderzoek; *“Welke aanbevelingen voor het stimuleren van intrapreneurship binnen organisaties vloeien hieruit voort?”* Naar aanleiding van de onderzoeksuitkomsten en de belangrijkste conclusies kunnen de volgende aanbevelingen gedaan worden voor organisaties in de praktijk;

In het kader van de eerste onderzochte factor; de structuur van de organisatie, kunnen de volgende aanbevelingen gedaan worden;

- a) Schenk er aandacht aan dat een eventueel bestaande hiërarchie geen prominente rol speelt in de organisatie en laat dit intrapreneurship zo niet belemmeren. Doe dit bijvoorbeeld door medewerkers, die uiteindelijk inhoudelijk taken uitvoeren, (een gevoel van) vrijheid en verantwoordelijkheid te geven in het uitvoeren van deze taken.
- b) Zorg daarnaast, zeker in een grote organisatie waar hiërarchie en lagen in de organisatie vaak toch nodig zijn, bijvoorbeeld voor manieren om hier buiten om te gaan en deze niet te belemmerend te laten werken. Doe dit bijvoorbeeld door het opzetten van een netwerk waar intrapreneurs zich bij aan kunnen sluiten en op die manier met elkaar in

contact kunnen blijven, ook al bevinden zij zich in compleet andere delen van de organisatie. Daarnaast kan dit ook door het organiseren van programma's en activiteiten waarbinnen medewerkers vanuit heel de organisatie heel puur met intrapreneurship bezig zijn en, binnen de organisatie, de kans krijgen om met ideeën aan de slag te gaan en producten te ontwikkelen.

- c) Ga verder na of en waar het mogelijk is de organisatie 'platter' in te richten, want ook al hoeft hiërarchie intrapreneurship niet in de weg te staan, binnen een organisatie die de structuur wijzigt en minder zogenoemde lagen heeft lijkt intrapreneurship wel sneller te kunnen ontwikkelen en te verspreiden.

In het kader van de tweede onderzochte factor; de kenmerken van de taken van medewerkers en bijbehorende onderliggende aspecten, kunnen de volgende aanbevelingen gedaan worden;

- a) Contact met burgers en klanten rondom de organisatie speelt een belangrijke rol. Niet iedere medewerker staat even dicht bij de klant, vaak vanwege zijn/haar functie, waar weinig aan te veranderen is. Waar wel aandacht aan geschonken kan worden en wat veranderd kan worden is de rol die de burger en de klant speelt in de organisatie. Laat deze centraal staan in de organisatie, zodat medewerkers hier hun motivatie uit kunnen halen.
- b) Monitor in welke mate (ondernemende) medewerkers op de juiste plek zitten en eventueel belemmerd worden door hun (taak)omgeving. Hier kan vervolgens dan weer op ingespeeld worden, door hen op een andere manier te ondersteunen of, wanneer mogelijk, hen op een andere plek in de organisatie te plaatsen. Door medewerkers een uitdagendere omgeving te bieden kan potentieel naar de oppervlakte komen.
- c) Draag bij aan een positieve en veilige (leer)omgeving door bijvoorbeeld actief stil te staan bij de evaluatie en reflectie van werkzaamheden van medewerkers, door verder feedback uitwisseling mogelijk te maken en de mogelijkheid te geven tot experimenteren en het uitproberen en uitwerken van ideeën. Dit kan bijvoorbeeld praktisch ingevuld worden door het opzetten van netwerken van medewerkers en intrapreneurs en het organiseren van activiteiten in dit kader, aansluitend op een aanbeveling die eerder genoemd is.

In het kader van de volgende onderzochte factor; de ondersteuning die leidinggevendenden kunnen bieden, kunnen de volgende aanbevelingen gedaan worden;

- a) Voor directeuren en (afhankelijk van de inrichting van de organisatie) leidinggevendenden op een lager niveau in de organisatie is een rol weggelegd in het inspireren en motiveren van medewerkers. Geef aan dat ondernemend werknemerschap belangrijk is en dat hiervoor, en voor alles wat er bij hoort, ruimte is, zodat dit idee zich vervolgens kan verspreiden door de organisatie en de medewerkers het gevoel krijgen dat hun ondernemend gedrag gewaardeerd wordt. Dit kan ook bijdragen aan de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie; zij kunnen hierdoor namelijk deze visie en doelen van de organisatie eigen maken en hiermee aan de slag gaan.
- b) Voor leidinggevendenden die dicht bij de medewerkers op de werkvloer staan; geef medewerkers de ruimte en draag bij aan een gevoel van veiligheid en vertrouwen door bijvoorbeeld te laten zien dat fouten gemaakt mogen worden. Geef verder praktisch ondersteuning (door het beantwoorden van vragen, helpen door middel van connecties) wanneer nodig en 'bemoei' je daarnaast niet te veel met de inhoudelijke dagelijkse

werkzaamheden van de medewerkers, dit draagt ook bij aan het gevoel van vertrouwen onder medewerkers.

5.3. Discussie

In dit laatste deel van dit hoofdstuk wordt dit onderzoek geëvalueerd. Dit gebeurt door middel van een theoretische reflectie en vervolgens een methodologische reflectie. In de theoretische reflectie wordt de uiteindelijke bruikbaarheid en toereikende aard van de literatuurstudie besproken en wordt dus ingegaan op de vraag of de probleemstelling en onderliggende deelvragen aan de hand van de literatuur en theorie te onderzoeken was. In de methodologische reflectie worden de gehanteerde dataverzamelingsmethoden besproken en wordt ingegaan op de vraag of deze methoden de onderzoeksvragen hebben beantwoord. Ook wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek besproken. Afsluitend worden er suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

5.3.1. Theoretische reflectie

Er kan geconcludeerd worden dat de vergaarde theorie vooraf grotendeels bruikbaar is geweest gedurende het onderzoek. De bevindingen van dit onderzoek sluiten grotendeels aan bij huidige theoretische inzichten, al zijn wel verschillende vooraf verwachte verbanden niet bevestigd of minder aanwezig gebleken in dit onderzoek. Zo is het verwachte verband tussen de arbeidsrelatie die de medewerker heeft met de organisatie in dit onderzoek niet aanwezig gebleken, voornamelijk veroorzaakt doordat er te weinig gegevens over waren binnen de verschillende organisaties (Kleinknecht et al., 2006; Preenen et al., 2014). Met meer gegevens over eventuele verschillen tussen medewerkers met een vaste en flexibele arbeidsrelatie zou dit verband beter onderzocht kunnen worden en zou hier meer over gezegd kunnen worden. Daarnaast is het verwachte verband tussen de verscheidenheid in taken en intrapreneurship minder aanwezig en doorslaggevend gebleken (Preenen et al., 2016). Uitdaging in taken en complexiteit van taken, wat vaak samen blijkt te gaan met de verscheidenheid in taken, lijkt dit verband wel te versterken of verstevigen. De combinatie tussen de factoren verscheidenheid in taken en uitdaging in & complexiteit van taken lijkt dus wel in verband te staan met intrapreneurship, al geeft dit onderzoek aan dat dit vooral toe te wijzen valt aan de uitdaging in taken en complexiteit van taken (Locke & Latham, 2006; Preenen et al., 2016). De mate waarin medewerkers zelf graag ondernemend willen zijn lijkt bij deze factoren verder een rol te spelen; medewerkers die in mindere mate van zichzelf ondernemend willen zijn voelen zich niet belemmerd door een bijvoorbeeld administratieve en minder uitdagende functie, terwijl medewerkers die dit graag willen uiten zich beter voelen in een functie waarin zij veel verschillende taken hebben en ook uitdaging ervaren. Deze mate waarin medewerkers van zichzelf ondernemend (willen) zijn was in dit onderzoek niet meegenomen vanuit theorie, maar kwam uiteindelijk wel naar voor in verschillende van de afgenomen interviews. Ook zou het zo kunnen zijn dat de factoren meer als vanzelfsprekend gezien wordt en daardoor niet als doorslaggevend gezien wordt als het gaat om het stimuleren van intrapreneurship.

Verder blijkt dat een hiërarchische, gelaagde, structuur in de dagelijkse praktijk eigenlijk niet per sé in de weg hoeft te staan voor intrapreneurship, wat wel verwacht werd vanuit theorie (Gurkov, 2009; Alpan et al., 2010; Kuipers et al., 2010). Dit type structuur en inrichting van de organisatie lijkt in vele gevallen gewoon nodig om een organisatie goed te kunnen laten functioneren, zeker wanneer het gaat om een grote organisatie of een organisatie die groeit. Wel

is te zien dat in een wat grotere organisatie intrapreneurship (in het begin) beperkt kan blijven tot een bepaald deel van de organisatie en het langer kan duren tot iedereen hierin meegenomen wordt dan het geval is in een kleinere organisatie waar gekozen wordt deze 'platter' in te richten. De reden dat een hiërarchische, gelaagde, structuur, in de praktijk verder eigenlijk niet echt in de weg hoeft te staan voor ondernemend gedrag is dat er veel aandacht geschonken kan worden om deze structuur niet een te prominente rol te laten spelen in de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers. Dit gebeurt in de onderzochte organisaties door mogelijkheden te bieden buiten deze structuur om te gaan en daarnaast ook ervoor te zorgen dat de medewerkers die bezig zijn met de inhoud daarin vrijheid en verantwoordelijk hebben en dit ook ervaren. De rol die hiërarchie in een organisatie speelt als het gaat om intrapreneurship blijkt dus niet zo eenduidig te zijn als in eerste instantie verwacht werd.

Verdere bestaande theorie over de verwachte verbanden is wel bevestigd door middel van dit kwalitatieve en vergelijkende onderzoek. Zo is bijvoorbeeld het verwachte verband tussen het contact met de burger/klant en andere organisaties bevestigd. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat dit een belangrijke rol speelt en wanneer de klant centraal staat en met hen en met andere organisaties samengewerkt wordt dat de medewerkers daar veel van kunnen leren en ook hun motivatie voor hun werk en om ondernemend te zijn hieruit lijken te halen (Preenen et al., 2015). Hiernaast is ook bijvoorbeeld het verband tussen de ondersteuning vanuit leidinggevenden en intrapreneurship in dit onderzoek bevestigd (Alpkan et al., 2010; Moriano et al., 2014). Inspiratie en motivatie (vooral door voorbeeldgedrag en het verspreiden van een visie) vanuit de transformationele leiderschapsstijl (Moriano et al., 2014) aan de ene kant en dagelijkse, praktische, ondersteuning aan de andere kant lijken beide een belangrijke rol te spelen, zolang de leidinggevende een niet te controlerende rol heeft. Deze theorie bleek dus ook goed bruikbaar in de praktijk en was toereikend om de vragen te beantwoorden. Verder is ook bevestigd dat evaluatie en reflectie een rol speelt bij het stimuleren van intrapreneurship, al is wel gebleken dat het vooral gaat om de bijdrage die dit levert aan een veilig en positief leerklimaat. Organisaties geven dan ook veelal niet heel specifiek aandacht aan evaluatie en reflectie, maar vooral aan het gevoel van vertrouwen, veiligheid en het mogen maken van fouten en dat hiervan geleerd kan en moet worden. De focus vanuit theorie heeft vooral gelegen bij evaluatie en reflectie, maar het had mogelijk meer informatie opgeleverd wanneer gekeken was naar het belang van het geheel van een positieve en veilige omgeving (Kenney & Mutajba, 2007; Newman et al., 2017).

Wat ten slotte te zien is op theoretisch vlak is dat voorgaand onderzoek veelal toegespitst geweest is op private organisaties en de theorie die gebruikt is in dit onderzoek, en waar verwachte verbanden voornamelijk op gebaseerd zijn, dus ook. In dit onderzoek zijn private en publieke organisaties meegenomen, die veel overeenkomsten blijken te hebben als het gaat om de onderzochte factoren en verbanden. Wat interessant is, is dat de theorie die gebruikt is, die dus veelal gebaseerd is op private organisaties, dus ook goed toepasbaar blijkt te zijn binnen publieke organisaties. Hierdoor heeft dit onderzoek dus een toegevoegde waarde gehad als het gaat om publieke organisaties en factoren die van belang kunnen zijn in de publieke sector. Deze factoren blijken niet echt te verschillen van factoren die een rol spelen in de private sector. Het zou wel zo kunnen zijn dat eventuele toepassing van theorie over verschillen tussen de publieke en private sector anders aanwijst en dit kan voor vervolgonderzoek interessant zijn.

5.3.2. Methodologische reflectie

Binnen dit onderzoek is een kwalitatieve onderzoeksmethode gehanteerd en deze methode is passend gebleken, omdat het onderzoek voornamelijk heeft gediend om bepaalde verbanden verdiepend te onderzoeken. Dankzij de semigestructureerde interviews die uitgevoerd zijn en de aanvullende documenten die gebruikt zijn is rijke data verzameld, die heeft bijgedragen aan de beantwoording van de onderzoeksvragen. Door verschillende organisaties te vergelijken is een heel breed beeld gevormd van de verschillende onderzochte verbanden. Deze keuze heeft er wel voor gezorgd dat niet iedere organisatie heel uitgebreid onderzocht kon worden en er niet veel interviews bij iedere organisatie afgenomen konden worden, waardoor informatie over de organisaties onvolledig geweest kan zijn. Wanneer puur ingegaan wordt op de situatie van één organisatie kan meer, en meer gedetailleerd en onderbouwd, gezegd worden over de verwachte verbanden in de praktijk. Wel is gebruik gemaakt van verschillende aanvullende documenten die vaak beschikbaar werden gesteld door de organisaties en hier is meer informatie uit gehaald, zodat deze beide informatiebronnen elkaar wel verder hebben kunnen aanvullen. Een gevolg van de keuze om meerdere organisaties te onderzoeken is ook dat in een aantal van de organisaties vooral gesproken is met personen die veel bezig zijn (geweest) met intrapreneurship en hier enthousiast over waren, waardoor het beeld van deze organisaties en verbanden positiever kan zijn geworden dan daadwerkelijk het geval is. Maar dat zij veel met het onderwerp bezig zijn geweest, en zich wel op verschillende posities in de organisaties bevinden, zorgt er aan de andere kant wel weer voor dat zij goed aan kunnen geven wat hen hiertoe stimuleert en hebben bijgedragen aan een breed beeld van de organisatie.

Hiernaast is het lastig gebleken de organisaties, die erg uiteenlopend zijn qua taak, omgeving en grootte, te vergelijken. Vooraf is bewust gekozen voor organisaties die uiteenlopend waren op deze gebieden en zich in verschillende sectoren bevonden, maar uiteindelijk heeft dit er wel toe geleid dat het lastig was tot algemene conclusies te komen. Wel bleken de organisaties veel overeenkomsten te hebben als het gaat om de onderzochte factoren en verbanden, wat er dan juist wel weer voor zorgde dat gemakkelijker algemene conclusies getrokken konden worden, ondanks de verschillen tussen de uiteenlopende organisaties. Dat er zoveel overeenkomsten bestaan tussen de zo verschillende organisatie laat wel zien dat de factoren die van invloed blijken te zijn op intrapreneurship en kunnen bijdragen aan een goed klimaat voor intrapreneurship ook wel juist in vele verschillende organisaties ingezet kunnen worden.

5.3.3. Suggesties voor vervolgonderzoek

De uitkomsten van dit onderzoek hebben voldoende inzichten geboden om tot relevante aanbevelingen voor de praktijk te komen. De resultaten hebben voor een groot deel voldaan aan de verwachtingen die vooraf gesteld waren. Verschillende vooraf verwachte verbanden zijn verder bevestigd, maar sommige verwachte verbanden bleken minder aanwezig dan verwacht. Suggesties voor vervolgonderzoek kunnen gedaan worden, verschillende verbanden in dit onderzoek kunnen namelijk verder onderzocht worden, zoals;

- a) Het verband tussen verscheidenheid in taken en intrapreneurship en wat de complexiteit van taken en uitdagende aard van taken hiermee te maken heeft; dit verband bleek minder aanwezig in dit onderzoek dan gebleken was uit voorgaand (kwantitatief) onderzoek en theorie en verder onderzoek over specifiek dit onderwerp kan voor verdere inzichten zorgen. Hierbij kan ook nagegaan worden wat de ondernemende aard van medewerkers zelf hierin voor rol speelt. Een kwalitatief

onderzoek wat puur op deze variabelen in gaat kan leiden tot een nog verdere verdieping van kennis over het verband tussen deze variabelen.

- b) Het verband tussen de arbeidsrelatie van medewerkers en de mate van intrapreneurship; hier bleken te weinig gegevens over te zijn gedurende het vergaren van data, waardoor wel uitspraken gedaan konden worden over ideeën over het verband, maar dit te weinig onderbouwd kon worden met daadwerkelijke data. Ook kan de rol die de betrokkenheid bij de organisatie en identificatie met de organisatie hierin heeft verder onderzocht worden. De onderzoeksmethode die in eerste instantie het beste zou passen bij het verder vaststellen van een verband tussen deze variabelen is naar mijn mening van kwantitatieve aard. Op die manier kan op basis van veel gegevens verder nagegaan worden hoe het verband er precies uit ziet.
- c) Het verband tussen de (publieke en private) context waarin organisaties zich verbinden en het in de praktijk brengen van (het stimuleren van) intrapreneurship; in dit onderzoek is hier niet heel expliciet op ingegaan, al zijn wel publieke en private organisaties meegenomen in het onderzoek en bleek dat veel factoren die van belang bleken te zijn voor intrapreneurship in de private sector ook van belang bleken te zijn in de publieke sector. Er bleken weinig verschillen te zijn die, in dit onderzoek, toe te wijzen waren aan het verschil tussen de publieke en private sector. Verdere toepassing van theorie over verschillen tussen de sectoren kan hier meer duidelijkheid over geven. Een verder vergelijkend onderzoek, kwalitatief of kwantitatief, tussen publieke en private organisaties kan hieraan bijdragen.

Bibliografie

- Abraham, R. (1997). The relationship of vertical and horizontal individualism and collectivism to intrapreneurship and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 179-186.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732-755.
- Anema, J. R. (2009). Kredietcrisis en flexibilisering van de arbeidsmarkt; kans of bedreiging? *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 17(3), 94.
- Antonic, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial management and data systems*, 107(3), 309-325.
- Antonic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Antonic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Erasmus School of Management. (2015). *Onderzoeksrapport Innovatiemonitor 2015*. Rotterdam: Erasmus University.
- Farrukh, M., Ying, C. W., & Mansori, S. (2016). Intrapreneurial Behavior; an empirical investigation of personality traits. *Management & Marketing; Challenges for the Knowledge Society*, 11(4), 597-609.
- Freese, C., Dekker, R., Fruytier, B., Staal, M., Veltink, P., Kraaijenhagen, M., & Vermeulen, J. (2014). *Analyse Ondernemend Werknemerschap bij zes zorginstellingen*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Gemeente Breda. (2017). *Breda, internationale schakelstad met ambitie, verhaal van Breda*. Breda: Gemeente Breda.
- Gemeente Breda. (2017). *Organisatieontwikkeling Gemeente Breda; richting, aanpak, vervolgstappen*. Breda: Gemeente Breda.
- Gurkov, I. (2009). Innovations in Russian industries; conditions for implementation and impact. *Journal for East European Management Studies*, 218-246.
- Heyma, A., & van der Werf, S. (2013). *De sociaaleconomische situatie van langdurige flexibele werknemers*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 295-313.

- Kenney, M., & Mujtaba, B. G. (2007). Understanding corporate entrepreneurship and development; a practitioner view of organizational intrapreneurship. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(3), 73-88.
- Kleinknecht, A., Oostendorp, R. M., Pradhan, M. P., & Naastepad, C. W. (2006). Flexible labour, firm performance and the Dutch Job Creation Miracle. *International Review of Applied Economics*, 20(2), 171-187.
- Kuipers, H., van Amelsvoort, P., & Kramer, E. H. (2010). *Het nieuwe organiseren; alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven: Uitgeverij Acco.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Bishop, J. W. (2005). An examination of manager entrepreneurial actions and job satisfaction. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275-291.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal setting theory. *Association for psychological science*, 15(5), 265-268.
- Mahmdouh, F. (2005). Organizational attributes of nonprofit intrapreneurship; an empirical study. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 11(2), 1-20.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 103-119.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological Safety; A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 1-15.
- Oeij, P., Klein Hesselink, J., & Dhondt, S. (2012). *Sociale Innovatie in Nederland; stilstand is achteruitgang*. Den Haag: TNO.
- Oeij, P., Kraan, K., & Vaas, F. (2010). *Naar een wetenschappelijke onderbouwing voor sociale innovatie*. Den Haag: TNO, Kwaliteit van Leven .
- Openbare Bibliotheek Amsterdam. (2016). *Uitvoeringsplan OBA Vestigingen bij Jaarplan 2017*. Amsterdam: OBA.
- Openbare Bibliotheek Amsterdam. (2016). *Vestigingsprofiel OBA IJburg*. Amsterdam: OBA.
- Pantry, S., & Griffiths, P. (2000). Being an intrapreneur and creating a succesful information service within your organization. *Business Information Review*, 17(4), 205-214.
- Pot, F. (2012). Sociale Innovatie; Historie en Toekomstperspectief. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28(1), 6-21.
- Preenen, P. T., Kraan, K. O., Van der Meulen, F. A., & Dhondt, S. (2013). *Factoren van invloed op intrapreneurship; een verkennende studie*. Hoofddorp: TNO.
- Preenen, P. T., Liebrechts, W. J., Dhondt, S., Oeij, P. R., & Van der Meulen, F. A. (2014). *The Intrapreneurial Behaviour Measure*. Leiden: TNO.

- Preenen, P., Dorenbosch, L., Plantinga, E., & Dhondt, S. (2016). The influence of task challenge on skill utilization, affective wellbeing and intrapreneurial behaviour. *Economic and Industrial Democracy*, 1-22.
- Preenen, P., Liebregts, W., & Dhondt, S. (2015, September). Intrapreneurship stimuleren? *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, pp. 51-58.
- Rabobank. (2016). *Friskijzers, dwarsdenkers; laten we het anders doen*. IJsseldelta: Rabobank IJsseldelta.
- Rabobank. (2016). *Innoverend ondernemend ontwikkelgids*. Utrecht: Rabobank.
- Rabobank. (2017). *Intrapreneurship infographic; room & trust*. Utrecht: Rabobank.
- Redactie XpertHR Actueel. (2015, November 19). *Sociale innovatie bepaalt succes technologische vernieuwing*. Retrieved Februari 22, 2017, from XpertHR Actueel: <https://www.xperthractueel.nl/e-hrm/sociale-innovatie-bepaalt-succes-technologische-vernieuwing/19-11-2015/>
- Seshadri, D. V., & Tripathy, A. (2006). Innovation through Intrapreneurship; The road less traveled. *Vikalpa*, 31(1), 17-29.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Towards a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-28.
- SOVVT. (2015). *Eigen baas, ons bedrijf; ondernemend werknemerschap in de VVT*. Onbekend: SOVVT.
- Staal, M., Veltink, P., Freese, C., & Kraaijenhagen, M. (2015). *Ondernemend Werknemerschap als vorm van aantrekkelijk werkgeverschap*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Taskforce Sociale Innovatie. (2005). *Sociale Innovatie, de andere dimensie. Eindrapport, 4 juli 2005*. Den Haag : Ministerie van Economische Zaken.
- Van Dorp Installatietechniek. (2017, Juni 6). *Van Dorp; Met kennis en respect*. Retrieved from <http://www.vandorp.eu/>
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boon Lemma Uitgevers.
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van Sociale Innovatie; slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 85-110.
- Williams, D. K. (2013, Oktober 30). *The four essential traits of intrapreneurs*. Retrieved from Forbes: <http://www.forbes.com/sites/davidkwilliams/2013/10/30/the-4-essential-traits-of-intrapreneurs/#1c61ab6214ce>
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship; a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.

Bijlagen

Bijlage I; Interviewleidraden

Interviewleidraad directie

In de interviews met directieleden/directeuren van de organisaties ligt de focus op het begrijpen van de structuur van de organisatie en het begrijpen van de aanleiding waarom men ondernemend gedrag wil stimuleren. De factoren waarvan verwacht wordt dat deze van invloed kunnen zijn op het ondernemend gedrag van de werknemers worden in deze interviews in mindere mate behandeld dan in andere interviews.

Algemene introductie:

- Voorstellen
- Kort vertellen wat het onderzoek inhoudt
- Vragen of het gesprek mag worden opgenomen
- Afspraken over terugkoppeling
- Duur van het interview
- Kort overzicht van de vragen
- Vragen naar uitleg functie en werkzaamheden

Structuur van de organisatie:

- Kunt u kort uitleggen hoe uw organisatie gestructureerd is - welke afdelingen/divisies zijn er en hoe staan deze met elkaar in relatie?
- Waarom is de organisatie zo gestructureerd?
- In hoeverre denkt u dat deze structuur het ondernemend gedrag van werknemers stimuleert of misschien juist belemmert?

Beeld van de context:

- Wat is voor uw organisatie de aanleiding om ondernemend werknemerschap te stimuleren?
- Wat wordt precies verstaan onder ondernemend werknemerschap?
- Wanneer is uw organisatie begonnen dit te stimuleren?
- Welke factoren stimuleren volgens u ondernemend werknemerschap?
- Op welke manier(en) stimuleert uw organisatie ondernemend werknemerschap?
- In hoeverre ziet u ondernemend gedrag terug binnen uw organisatie?

Vervolgens wordt verder ingegaan op de andere factoren waarvan verwacht wordt dat deze van invloed kunnen zijn op het ondernemend gedrag van werknemers.

Taken van werknemers:

- In hoeverre denkt u dat de verscheidenheid in taken van werknemers een rol speelt bij het stimuleren van ondernemend werknemerschap?
- Hebben de medewerkers binnen uw organisatie een breed of een smal takenpakket (verscheidenheid in taken)?
- In hoeverre denkt u dat de complexiteit van taken een rol speelt bij het stimuleren van ondernemend werknemerschap?
- Hebben de medewerkers binnen uw organisatie uitdagende taken/functies (testen van vaardigheden en kennis)?
- Hebben de medewerkers binnen uw organisatie verantwoordelijkheid/veel bevoegdheden bij het uitvoeren van hun taken & speelt dit een rol bij het stimuleren van ondernemend gedrag?

- Is er veel extern contact met klanten & speelt dit een rol bij het stimuleren van ondernemend gedrag?
- Wordt er veel samengewerkt met partners (andere overheden/organisaties/bedrijven) & speelt dit een rol bij het stimuleren van ondernemend gedrag?

Evaluatie & Reflectie:

- In hoeverre speelt evaluatie van taken/projecten van werknemers een rol binnen uw organisatie?
- Is er ruimte voor leren voor de werknemers (& waaruit blijkt dat)?
- In hoeverre worden fouten van medewerkers, voor zover dit kan, getolereerd?
- Draagt dit bij aan het stimuleren en vertonen van ondernemend werknemerschap?

Ondersteuning vanuit de leidinggevende:

- In hoeverre denkt u dat ondersteuning vanuit de leidinggegenden binnen de gemeente een rol speelt bij stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers?
- Op welke manier wordt dit ingevuld binnen de organisatie?

Inspireren en motiveren:

- Worden de werknemers van uw organisatie op een bepaalde manier geïnspireerd en gemotiveerd, bijvoorbeeld door de visie van de organisatie of door het geven van vertrouwen door de leidinggevende?
- In hoeverre worden de werknemers uitgedaagd om problemen die spelen aan te pakken (en hoe)?
- In hoeverre worden werknemers gemotiveerd om initiatief te nemen (en hoe)?
- In hoeverre staan de leidinggegenden open voor ideeën en suggesties vanuit de medewerkers (& waaruit blijkt dat)?
- Krijgen de medewerkers ook vertrouwen vanuit de leidinggevende om initiatief en in bepaalde mate risico te nemen (& waaruit blijkt dat)?
- Draagt dit alles daadwerkelijk bij aan het stimuleren van ondernemend werknemerschap?

Praktische ondersteuning:

- Op welke manier wordt meer praktische ondersteuning gegeven aan medewerkers (wegnemen van obstakels/regels & het ombuigen van procedures/aanbieden van hulpbronnen), wanneer zij initiatief nemen of op een andere manier willen werken?
- In hoeverre worden kleine initiatieven of experimenten ondersteund of gestimuleerd?
- Ervaart u dat dit hen helpt in het vertonen van ondernemend werknemerschap?

Arbeidsrelaties:

- Ziet u verschil in toewijding tot de organisatie tussen flexibele en vaste arbeidskrachten?
- Ziet u verschil in betrokkenheid bij de organisatie tussen flexibele en vaste arbeidskrachten?
- Ziet u verschil in ondernemend gedrag tussen flexibele (nul-urencontracten/tijdelijke contracten/zzp'ers) en vaste arbeidskrachten?
- Wordt hier op ingespeeld (creëren van gevoel van identificatie met de organisatie/geven van vertrouwen)?

Afsluitende vragen; beeld van de context:

- Ziet u het ondernemend gedrag van uw werknemers daadwerkelijk toenemen door de manier waarop u dit stimuleert?
- Waar loopt u tegenaan bij het stimuleren van ondernemend werknemerschap (hoe gaat u hiermee om)?
- Wat is volgens u de meest doorslaggevende factor bij het stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers?
- Heeft u een voorbeeld van innovatie/product/dienst voortgekomen uit het stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers?

Interviewleidraad leidinggevend en/afdelingshoofden

In de interviews met de leidinggevend en/afdelingshoofden (afhankelijk van de organisaties; hoe zij deze noemen of hier invulling aan geven) wordt ingegaan op hun gedachten over hoe ondernemend gedrag gestimuleerd kan worden en worden de factoren waarvan verwacht wordt dat deze invloed hebben nagevraagd.

Algemene introductie:

- Voorstellen
- Kort vertellen wat het onderzoek inhoudt
- Vragen of het gesprek mag worden opgenomen
- Afspraken over terugkoppeling
- Duur van het interview
- Kort overzicht van de vragen
- Vragen naar uitleg functie/werkzaamheden

Beeld van de context:

- Wat wordt binnen de organisatie/volgens u verstaan onder ondernemend werknemerschap?
- Welke factoren stimuleren volgens u ondernemend werknemerschap?
- Op welke manier gebeurt dit binnen de organisatie?
- In hoeverre speelt de structuur van de organisatie een rol in het stimuleren van ondernemend werknemerschap?
- In hoeverre ziet u ondernemend gedrag terug binnen deze organisatie?

Vervolgens wordt verder ingegaan op de andere factoren waarvan verwacht wordt dat deze van invloed kunnen zijn op het ondernemend gedrag van werknemers.

Taken van werknemers:

- In hoeverre denkt u dat de aard van taken van werknemers een rol speelt bij het stimuleren van ondernemend werknemerschap?
- Hebben de medewerkers een breed of een smal takenpakket (verscheidenheid in taken)?
- In hoeverre denkt u dat de complexiteit/uitdagendheid van taken een rol speelt bij het stimuleren van ondernemend werknemerschap?
- Hebben de medewerkers uitdagende taken/functies (testen van vaardigheden en kennis)?
- Hebben medewerkers verantwoordelijkheid/veel bevoegdheden & speelt dit een rol bij het stimuleren van ondernemend gedrag?
- Is er veel extern contact met klanten & speelt dit een rol bij het stimuleren van ondernemend gedrag?

- Wordt er veel samengewerkt met partners (andere overheden/organisaties/bedrijven) & speelt dit een rol bij het stimuleren van ondernemend gedrag?

Evaluatie & Reflectie:

- In hoeverre speelt evaluatie van taken/projecten van werknemers een rol binnen uw organisatie?
- Is er ruimte voor leren voor de werknemers (& waaruit blijkt dat)?
- In hoeverre worden fouten van medewerkers, voor zover dit kan, getolereerd?
- Draagt dit bij aan het stimuleren en vertonen van ondernemend werknemerschap?

Ondersteuning vanuit de leidinggevende:

- In hoeverre denkt u dat ondersteuning vanuit de leidinggevenden binnen de gemeente een rol speelt bij stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers?
- Op welke manier wordt dit door u ingevuld?

Inspireren en motiveren:

- Worden de werknemers van uw organisatie op een bepaalde manier geïnspireerd en gemotiveerd, bijvoorbeeld door de visie van de organisatie of door het geven van vertrouwen door de leidinggevende?
- In hoeverre worden de werknemers van uw organisatie uitgedaagd om problemen die spelen aan te pakken (en hoe)?
- In hoeverre worden werknemers gemotiveerd om initiatief te nemen (en hoe)?
- In hoeverre staan de leidinggevenden open voor ideeën en suggesties vanuit de medewerkers (& waaruit blijkt dat)?
- In hoeverre schenkt u aandacht aan het geven van vertrouwen aan medewerkers om initiatief en in bepaalde mate risico te nemen (& waaruit blijkt dat)?
- Draagt dit alles daadwerkelijk bij aan het stimuleren van ondernemend werknemerschap?

Praktische ondersteuning:

- Op welke manier geeft u meer praktische ondersteuning gegeven aan medewerkers (wegnemen van obstakels/regels & het ombuigen van procedures/aanbieden van hulpbronnen), wanneer zij initiatief nemen of op een andere manier willen werken?
- In hoeverre worden kleine initiatieven of experimenten ondersteund en gestimuleerd?
- Ervaart u dat dit hen helpt in het vertonen van ondernemend werknemerschap?

Arbeidsrelaties:

- Ziet u verschil in toewijding tot de organisatie tussen flexibele en vaste arbeidskrachten?
- Ziet u verschil in betrokkenheid bij de organisatie tussen flexibele en vaste arbeidskrachten?
- Ziet u verschil in ondernemend gedrag tussen flexibele (nul-urencontracten/tijdelijke contracten/zzp'ers) en vaste arbeidskrachten?
- In hoeverre speelt u hierop in, in de praktijk (creëren van gevoel van identificatie met de organisatie/geven van vertrouwen)?

Afsluitende vragen; beeld van de context:

- Ziet u het ondernemend gedrag van uw werknemers daadwerkelijk toenemen door de manier waarop u dit stimuleert?
- Waar loopt u tegenaan bij het stimuleren van ondernemend werknemerschap (& hoe gaat u hiermee om)?
- Wat is volgens u de meest doorslaggevende factor bij het stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers?
- Heeft u een voorbeeld van innovatie/product/dienst voortgekomen uit het stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers?

- Wordt er veel samengewerkt met partners (andere overheden/organisaties/bedrijven) & speelt dit een rol bij het stimuleren van ondernemend gedrag?

Interviewleidraad medewerkers

Algemene introductie:

- Voorstellen
- Kort vertellen wat het onderzoek inhoudt
- Vragen of het gesprek mag worden opgenomen
- Afspraken over terugkoppeling
- Duur van het interview
- Kort overzicht van de vragen
- Vragen naar functie/werkzaamheden

Beeld van de context:

- Wat wordt binnen de organisatie/volgens u verstaan onder ondernemend werknemerschap?
- In hoeverre en op welke manier ziet u ondernemend gedrag terug bij u en uw collega's binnen deze organisatie?
- Waardoor wordt u gemotiveerd om ondernemend gedrag te vertonen, welke factoren spelen hierbij een rol?
- Op welke manier gebeurt dit binnen de organisatie?
- In hoeverre speelt de structuur van de organisatie een rol bij uw ondernemend gedrag?

Vervolgens wordt verder ingegaan op de factoren die van invloed kunnen zijn op het ondernemend gedrag van werknemers.

Taken van de medewerker:

- In hoeverre speelt de aard van uw taken een rol bij het vertonen van ondernemend werknemerschap?
- Heeft u een breed of een smal takenpakket (verscheidenheid in taken)?
- In hoeverre speelt de complexiteit/uitdagendheid van taken een rol bij het vertonen van ondernemend werknemerschap?
- Heeft u uitdagende taken/functies (testen van vaardigheden en kennis)?
- Hebben medewerkers, en dus u: veel eigen verantwoordelijkheid/veel bevoegdheden & speelt dit een rol bij het stimuleren van ondernemend gedrag?
- Is er veel extern contact met klanten & speelt dit een rol bij het stimuleren van uw ondernemend gedrag?
- Wordt er veel samengewerkt met partners (andere overheden/organisaties/bedrijven) & speelt dit een rol bij het stimuleren van uw ondernemend gedrag?

Ondersteuning vanuit de leidinggevende:

- In hoeverre denkt u dat ondersteuning vanuit de leidinggevenden binnen uw organisatie een rol speelt bij stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers?
- Op welke manier wordt dit ingevuld binnen de organisatie?
- In hoeverre heeft u het gevoel dat uw ondernemend gedrag ondersteund wordt door uw leidinggevende?
- Op welke manier gebeurt dit in uw geval?

Inspireren en motiveren:

- Worden de werknemers van uw organisatie op een bepaalde manier geïnspireerd en gemotiveerd, bijvoorbeeld door de visie van de organisatie of door het geven van vertrouwen door de leidinggevende?
- In hoeverre ervaart u dat dit u helpt in uw ondernemend gedrag?
- In hoeverre worden de werknemers van uw organisatie, en dus u, uitgedaagd om problemen die spelen aan te pakken (en hoe)?
- In hoeverre worden werknemers, en dus u, gemotiveerd om initiatief te nemen (en hoe)?
- In hoeverre staan de leidinggevers open voor uw ideeën en suggesties (& waaruit blijkt dat)?
- Krijgt u ook vertrouwen vanuit de leidinggevende om initiatief en in bepaalde mate risico te nemen (& waaruit blijkt dat)?
- Draagt dit alles daadwerkelijk bij aan het vertonen van ondernemend werknemerschap, voor u?

Praktische ondersteuning:

- Op welke manier wordt meer praktische ondersteuning gegeven aan medewerkers (wegnemen van obstakels/regels & het ombuigen van procedures/aanbieden van hulpbronnen), wanneer zij initiatief nemen of op een andere manier willen werken?
- In hoeverre worden kleine initiatieven of experimenten ondersteund en gestimuleerd?
- Ervaart u dat dit u helpt in het vertonen van ondernemend werknemerschap?

Arbeidsrelaties:

- Ziet u in uw omgeving verschil in toewijding tot de organisatie tussen flexibele en vaste arbeidskrachten?
- Ziet u in uw omgeving verschil in betrokkenheid bij de organisatie tussen flexibele en vaste arbeidskrachten?
- Ziet u in uw omgeving verschil in ondernemend gedrag (initiatief nemen/risico nemen) tussen flexibele (nul-urencontracten/tijdelijke contracten/zzp'ers) en vaste arbeidskrachten?
- Wordt hier op ingespeeld (creëren van gevoel van identificatie met de organisatie/geven van vertrouwen)?

Afsluitende vragen; beeld van de context:

- Ziet u ondernemend gedrag van uzelf en anderen om u heen daadwerkelijk toenemen sinds dit gestimuleerd wordt door de organisatie?
- Waar lopen werknemers tegenaan bij hun ondernemend gedrag – zijn er bepaalde beperkingen voor ondernemend gedrag binnen de organisatie?
- Waar loopt u zelf tegenaan als u ondernemend gedrag wilt vertonen?
- Wat is volgens u de meest doorslaggevende factor in het stimuleren van ondernemend werknemerschap?
- Heeft u een voorbeeld van een bepaalde activiteit/innovatie/dienst die voortgekomen is uit het feit dat werknemers zich ondernemend kunnen gedragen?

Bijlage II; Operationalisering

Variabele	Indicator	Interviewvragen
Intrapreneurship	Initiatief nemen	1. In welke mate nemen werknemers initiatief en waaruit blijkt dit? 2. In hoeverre is binnen de organisatie ruimte voor werknemers om initiatief te nemen en waaruit blijkt dit? 3. In hoeverre krijgen werknemers het vertrouwen initiatief te nemen en waaruit blijkt dit?
	Proactief gedrag	1. In hoeverre vertonen werknemers proactief gedrag, buiten hun vaste taken om en waaruit blijkt dit? 2. In hoeverre worden werknemers gestimuleerd zich proactief te gedragen? 3. Op welke manier worden werknemers gestimuleerd zich proactief te gedragen?
	Risico nemen	1. In hoeverre durven werknemers risico's te nemen en waaruit blijkt dit? 2. In hoeverre krijgen werknemers het vertrouwen om risico's te nemen en waaruit blijkt dit? 3. In hoeverre wordt 'falen' na het nemen van risico geaccepteerd binnen de organisatie en waaruit blijkt dit?
Structuur van de organisatie	Afdelingen/divisies	1. Op welke manier is de organisatie vormgegeven? 2. Waarom is de organisatie op deze manier vormgegeven? 3. Uit hoeveel en welke afdelingen/divisies bestaat de organisatie? 4. Hoe staan deze afdelingen/divisies met elkaar in verband/relatie? 5. Hoe vindt besluitvorming plaats binnen de organisatie (op welk niveau)? 6. Is de structuur van de organisatie geschikt om de werknemers zich ondernemend te laten gedragen? 7. In hoeverre ondervinden medewerkers gevolgen van eventueel bestaande hiërarchie in hun werkzaamheden?
	Hiërarchie	

		8. In hoeverre ondervinden medewerkers gevolgen van eventueel bestaande hiërarchie in het nemen van initiatief?
Werkkenmerken	Breedte takenpakket (verscheidenheid in taken)	1. Hebben werknemers een breed takenpakket (verscheidenheid in taken) en waaruit blijkt dit? 2. Hebben medewerkers door deze verscheidenheid een goed overzicht binnen hun taken? 3. Stimuleert deze verscheidenheid in taken de medewerkers in hun ondernemend gedrag en waaruit blijkt dit?
	Complexiteit taken	1. Hebben werknemers uitdagende taken die kennis en vaardigheden testen en waaruit blijkt dit? 2. Hebben werknemers veel vrijheid bij het uitvoeren van hun taken en waaruit blijkt dit? 3. Stimuleert het hebben van uitdagende, complexe taken medewerkers in het vertonen van ondernemend gedrag? 4. Stimuleert het hebben van autonomie en vrijheid bij het uitvoeren van taken het ondernemend gedrag van werknemers? 5. Bestaan er verschillen tussen afdelingen en medewerkers met verschillende mate van complexiteit in hun taken in hun ondernemend gedrag?
	Externe contacten	1. Hebben werknemers veel contact met klanten van de organisatie? 2. Stimuleert het contact met de klanten het ondernemend gedrag van werknemers? 3. Wordt, door werknemers, veel samengewerkt met externe partners, zoals overheid en bedrijven? 4. Stimuleert deze samenwerking met externe partners het ondernemend gedrag van werknemers? 5. Bestaan er verschillen tussen afdelingen en medewerkers met verschillende mate van extern contact in hun ondernemend gedrag?

	Evaluatie & Reflectie	1. In hoeverre speelt evaluatie van taken/projecten van werknemers een rol binnen uw organisatie? 2. Is er ruimte voor werknemers om te leren en waaruit blijkt dat? 3. Speelt evaluatie & reflectie een rol in het stimuleren/uiten van ondernemend gedrag van werknemers?
Ondersteuning vanuit de leidinggevende	Inspireren en motiveren	1. Wordt een aantrekkelijke toekomstvisie op organisatieniveau gecreëerd & uitgedragen door leidinggevenden en op welke manier wordt dit gedaan? 2. Nemen werknemers deze visie over & in hoeverre draagt dat dan bij aan hun ondernemend gedrag? 3. Worden werknemers uitgedaagd door de leidinggevende om problemen aan te pakken en op welke manier wordt dit gedaan? 4. Worden werknemers gemotiveerd door de leidinggevende om initiatief te nemen en op welke manier wordt dit gedaan? 5. Zorgt deze motivatie daadwerkelijk voor het nemen van meer initiatief vanuit werknemers? 6. Worden werknemers gemotiveerd door de leidinggevende om risico te nemen en op welke manier wordt dit gedaan? 7. Zorgt deze motivatie daadwerkelijk voor het meer durven nemen van risico vanuit werknemers? 8. In hoeverre neemt de leidinggevende een voorbeeldrol op zich en draagt dit bij aan het ondernemend gedrag van werknemers?
	Praktische ondersteuning	1. Staan leidinggevenden open voor ideeën en suggesties vanuit werknemers? 2. In hoeverre geven leidinggevenden praktische ondersteuning en op welke manier gebeurt dit? 3. Worden regels & procedures die ondernemend gedrag eventueel in de weg kunnen staan, waar

		mogelijk, omgebogen om werknemers te faciliteren? 4. Worden kleine experimenten of initiatieven ondersteund? 5. Zijn de manieren waarop deze praktische ondersteuning plaatsvindt duidelijk voor de werknemers? 6. Draagt deze praktische ondersteuning bij aan het ondernemend gedrag van werknemers?
Vastheid arbeidsrelatie	Vast (en dus zekerheid & betrokkenheid)	1. In hoeverre zijn flexibele medewerkers betrokken bij de organisatie? 2. In hoeverre kunnen flexibele medewerkers zich identificeren met de organisatie en bestaat er verschil hierin met vaste werknemers? 3. Zijn vaste werknemers meer betrokken bij de organisatie dan flexibele werknemers en waaruit blijkt dit? 4. In hoeverre vertonen vaste werknemers meer ondernemend gedrag dan flexibele werknemers en waaruit blijkt dit?
	Flexibel (en dus minder zekerheid & minder betrokkenheid en daardoor dus minder verwacht ondernemend gedrag)	
	ZZP'er	1. In hoeverre zijn ZZP'ers betrokken bij de organisatie? 2. In hoeverre bestaan er verschillen in betrokkenheid bij de organisatie tussen ZZP'ers en vaste medewerkers? 3. In hoeverre kunnen ZZP'ers zich identificeren met de organisatie en bestaat er verschil hierin met vaste medewerkers? 4. In hoeverre bestaan er verschillen in ondernemend gedrag binnen de organisatie tussen ZZP'ers en vaste medewerkers?

Bijlage III; Codeerschema

1. Intrapreneurship	1.1. Initiatief nemen	1.1.1. Mate van initiatief onder werknemers 1.1.2. Ruimte voor initiatief binnen de organisatie 1.1.3. Gevoel van vertrouwen om initiatief te nemen 1.1.4. Verschil tussen medewerkers
	1.2. Proactief gedrag	1.2.1. Mate van proactief gedrag 1.2.2. Stimulans tot proactief gedrag 1.2.3. Verschil tussen medewerkers
	1.3. Risico nemen	1.3.1. Mate van nemen van risico onder werknemers 1.3.2. Gevoel van vertrouwen om risico te nemen 1.3.3. Acceptatie van falen en fouten 1.3.4. Verschil tussen medewerkers
	1.4. Cultuur van ondernemend werknemerschap	1.4.1. Aanwezigheid van cultuur 1.4.2. Afwezigheid van cultuur 1.4.3. Verspreiding onder medewerkers & leidinggevend 1.4.4. Aanleiding om te verspreiden/stimuleren
2. Structuur van de organisatie	2.1. Afdelingen/divisies/hiërarchie	2.1.1. Vormgeving van de organisatie 2.1.2. Afdelingen binnen de organisatie 2.1.3. Relatie tussen afdelingen 2.1.4. Besluitvorming 2.1.5. Geschiktheid van de structuur voor ondernemend gedrag 2.1.6. Ondervinden van gevolgen van structuur in werkzaamheden 2.1.7. Ondervinden van gevolgen van structuur in het nemen van initiatief 2.1.8. Ondervinden van gevolgen van structuur in nemen van risico 2.1.9. Verandering in structuur t.b.v. intrapreneurship
3. Werkkenmerken	3.1. Breedte takenpakket	3.1.1. Verscheidenheid in taken 3.1.2. Overzicht door verscheidenheid 3.1.3. Relatie verscheidenheid tot intrapreneurship

	3.2. Complexiteit taken	3.2.1. Uitdagende en complexe aard van taken 3.2.2. Vrijheid in het uitvoeren van taken 3.2.3. Relatie uitdagendheid tot intrapreneurship 3.2.4. Relatie autonomie en vrijheid tot intrapreneurship 3.2.5. Verschillen tussen afdelingen 3.2.6. Verschillen tussen medewerkers
	3.3. Externe contacten	3.3.1. Mate van contact met klanten 3.3.2. Relatie klantencontact tot intrapreneurship 3.3.3. Mate van samenwerking met externe partners 3.3.4. Relatie samenwerking met externe partners tot intrapreneurship 3.3.5. Verschillen tussen afdelingen 3.3.6. Verschillen tussen medewerkers
	3.4. Evaluatie & Reflectie	3.4.1. Belang evaluatie van taken/projecten 3.4.2. Ruimte om te leren 3.4.3. Relatie evaluatie & reflectie tot intrapreneurship
4. Ondersteuning vanuit de leidinggevende	4.1. Inspireren en motiveren	4.1.1. Creëren van aantrekkelijke toekomstvisie 4.1.2. Uitdragen van aantrekkelijke toekomstvisie 4.1.3. Relatie aantrekkelijke toekomstvisie tot intrapreneurship 4.1.4. Leidinggevende daagt medewerkers uit problemen aan te pakken 4.1.5. Leidinggevende motiveert medewerkers om initiatief te nemen 4.1.6. Leidinggevende motiveert medewerkers om risico te nemen 4.1.7. Relatie motivatie van leidinggevende tot intrapreneurship 4.1.8. Leidinggevende neemt voorbeeldrol op zich 4.1.9. Relatie voorbeeldrol tot intrapreneurship

		4.1.10. Visie wordt overgenomen door medewerkers 4.1.11. Leidinggevende laat zien dat er ruimte is tot intrapreneurship 4.1.12. Leidinggevende geeft aan dat fouten gemaakt mogen worden
	4.2. Praktische ondersteuning	4.2.1. Mate van open staan voor ideeën en suggesties 4.2.2. Leidinggevende buigt regels & procedures waar mogelijk om, om werknemers te faciliteren 4.2.3. Ondersteuning van kleine experimenten of initiatieven 4.2.4. Duidelijkheid van manieren van praktische ondersteuning 4.2.5. Relatie praktische ondersteuning tot intrapreneurship 4.2.6. Leidinggevende bemoeit zich zo min mogelijk met inhoud
	4.3. Weinig ondersteuning vanuit leidinggevende	4.3.1. Weinig inspiratie en motivatie 4.3.2. Weinig praktische ondersteuning en geven van ruimte 4.3.3. Ondersteuning vanuit HR 4.3.4. Ondersteuning vanuit ondersteuningsteam 4.3.5. Ondersteuning/samenwerking vanuit collega's
5. Vastheid arbeidsrelatie	5.1. Vast (en dus zekerheid & betrokkenheid) of flexibel (en dus minder zekerheid & minder betrokkenheid en daardoor dus minder verwacht ondernemend gedrag)	5.1.1. Betrokkenheid flexibele medewerkers 5.1.2. Identificatie met organisatie door flexibele medewerkers 5.1.3. Verschil in betrokkenheid vast/flexibel 5.1.4. Verschil in identificatie vast/flexibel 5.1.5. Verschil in ondernemend gedrag vast/flexibel 5.1.6. Onzekerheid flexibele medewerkers
	5.2. ZZP'er	5.2.1. Betrokkenheid ZZP'ers 5.2.2. Identificatie met organisatie door ZZP'ers 5.2.3. Verschil in betrokkenheid ZZP'ers/vaste medewerkers 5.2.4. Verschil in identificatie ZZP'ers/vast medewerkers

		5.2.5. Verschil in ondernemend gedrag ZZP'ers/vaste medewerkers 5.2.6. Verschil ZZP'ers/flexibele medewerkers
6. Karakter en motivatie	6.1. Karaktereigenschap	6.1.1. Initiatiefrijk 6.1.2. Durven risico te nemen 6.1.3. Proactief 6.1.4. Toegewijd 6.1.5. Ondernemend
	6.2. Motivatie	6.2.1. Intrinsiek 6.2.2. Extrinsiek is nodig

Bijlage IV; Casebeschrijvingen

I. Gemeente Breda

Gemeente Breda creëert een cultuur van ondernemend werknemerschap

Gemeente Breda heeft 1750 medewerkers in dienst die allen eraan bijdragen dat Breda een internationale schakelstad kan zijn; op het gebied van bereikbaarheid, aantrekkelijkheid en kennisuitwisseling. De stad moet aantrekkelijk en relevant blijven voor bezoekers, bedrijven en bewoners. De gemeentesecretaris van Breda heeft samen met collega's als doel gesteld de koers van de organisatie te veranderen aan de hand van vier organisatieprincipes. Deze principes zijn; het versterken van het netwerkend vermogen van de gemeente, het verhogen van de flexibiliteit van de inzet van mensen en middelen, een doelmatiger bedrijfsvoering en het bevorderen van een cultuur van ondernemend werknemerschap. De focus van deze casebeschrijving ligt op het laatste principe, al hangen de principes sterk met elkaar samen.

De Sociale Innovatie

Na een periode van zware bezuinigingen, vele structuurwijzigingen en een sterk hiërarchische aansturing is vanaf 2015 gekozen voor een andere aanpak. Er stond namelijk destijds een straklijnige organisatie, waar 'buiten de lijntjes kleuren' niet echt werd gewaardeerd. De organisatie leek moe te zijn geworden van de vele structuurwijzigingen en hiërarchie speelde een centrale rol in het dagelijks werk. Dit was niet langer houdbaar en vroeg om een koerswijziging, volgens gemeentesecretaris en collega's. Ook de veranderende, meer faciliterende in plaats van initiërende, rol van de gemeente in de maatschappij speelde hierbij een rol. Het doel werd om de organisatie intern echt één organisatie te laten worden (een netwerkende organisatie waarin medewerkers over grenzen van afdelingen heen werken) en om de verbindingen met partners en burgers sterk te verbeteren. Ook de flexibiliteit van de organisatie werd een aandachtspunt, om sneller in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de omgeving. Een mentaliteit en cultuur van ondernemend werknemerschap is daaraan verbonden. Immers, ondernemende werknemers die initiatief nemen, een proactieve houding aannemen en ook meer vrijheid krijgen in hun werk kunnen daadwerkelijk verbindingen met partners en burgers verbeteren, de organisatie flexibeler maken en de veranderende rol van de gemeente vormgeven.

Aanpak

Op verschillende manieren kunnen organisaties het ondernemend gedrag van hun werknemers faciliteren en stimuleren, zo dus ook Gemeente Breda. Verschillende factoren in de organisatie kunnen hierbij een rol spelen.

Structuur van de organisatie

Als het gaat om de structuur van een organisatie lijkt van belang te zijn voor ondernemend werknemerschap dat weinig bureaucratie en dus hiërarchie aanwezig is in de organisatie. Deze bureaucratie en hiërarchie zou namelijk in de weg kunnen staan voor initiatieven en innovatie van werknemers in de organisatie. Belangrijk is ook dat decentraal beslissingen genomen kunnen worden, door werknemers zelf (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy, Kilic, 2010; Gurkov, 2010). De structuur van gemeente Breda is met de koerswijziging die zij ingegaan is vanaf 2015 nog niet ingrijpend veranderd; een bewuste keuze na de vele structuurwijzigingen die de organisatie al had doorgemaakt. Officieel bestaat er nog een structuur waarbij de directeuren binnen de organisatie aan het hoofd staan van hun eigen directie (zoals bijvoorbeeld

dienstverlening, ontwikkeling of beheer). Binnen deze directies vallen verschillende afdelingen die onder leiding staan van afdelingshoofden. Binnen deze afdelingen bestaan vervolgens teams die in sommige gevallen begeleid worden door teamleiders. De organisatie is op dit moment in transitie naar een programma-gestuurde organisatie, waarbij gewerkt wordt met verschillende thema's die deel uitmaken van een programma dat overzien wordt door een programmamanager. Zo'n programma vertelt op hoofdlijnen wat gedaan gaat worden in de stad, bijvoorbeeld op sociaaleconomisch of ruimtelijk economisch gebied. Binnen een programma vallen verschillende ketens, ook wel afdelingen genoemd, met afdelingshoofden. Een voorbeeld van zo'n keten is 'veiligheid, vergunningen en toezicht & handhaving' (VVTH), die binnen het programma 'de basis op orde' valt. Binnen zo'n keten kan ook weer in teams (met teamleiders) gewerkt worden, maar dat verschilt per keten. Door met programma's te werken wil de gemeentelijke organisatie beter in kunnen spelen op vragen vanuit de stad en dus beter vraag gestuurd kunnen werken. 'Dus eigenlijk wat buiten speelt, moet naar binnen de organisatie gehaald worden en naar thema's of programma's ingericht worden', aldus een medewerker uit de keten VVTH.

In deze transitie die plaatsvindt wordt ver gebleven van klassieke herplaatsingstrajecten of nieuwe functies, om onzekerheid bij de medewerkers te voorkomen. De focus in de koerswijziging van de gemeentelijke organisatie en in ondernemend werknemerschap ligt op verandering in cultuur, mindset en gedrag van de medewerkers, niet op drastische verandering in structuur. De structuur van de organisatie blijft dan ook grotendeels hetzelfde en ook wat hiërarchisch, terwijl de medewerkers wel meer vrijheden en ruimte krijgen. Dit door binnen de bestaande hiërarchie bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden lager in de organisatie te beleggen.

De taken van medewerkers

Als het gaat om taken van medewerkers is het voor ondernemend gedrag van belang dat medewerkers brede, uiteenlopende, taken hebben en uitgedaagd worden door deze taken. Autonomie en vrijheid in het uitvoeren van deze taken is ook van belang (Preenen, Liebrechts & Dhondt, 2015; Preenen, Dorenbosch, Plantinga & Dhondt, 2016). Medewerkers binnen gemeente Breda worden bijvoorbeeld uitgedaagd doordat sinds een aantal maanden binnen de gemeente gewerkt wordt met een opdrachtenmarkt, heel toepasselijk de 'Grote Markt' genoemd. Op deze opdrachtenmarkt staan opdrachten die tussen de 3 maanden en 2 jaar duren (vaak fulltime), waar iedereen intern op kan solliciteren. Op die manier wordt geprobeerd meer mobiliteit en flexibiliteit binnen de organisatie te creëren en medewerkers kunnen hierdoor een nieuwe uitdaging aangaan en zich hiermee verder ontwikkelen. Door langzaam steeds meer op opdrachtenbasis te gaan werken (in plaats van met vaste functies) hoopt de gemeente ervoor te zorgen dat de medewerkers zich meer ondernemend gaan gedragen, zich ontwikkelen en ook niet meer jarenlang op dezelfde positie blijven. Door te werken met deze opdrachtenmarkt merkt de organisatie dat medewerkers getriggerd worden in beweging te komen en het gevoel krijgen en hebben dat zij een actievere houding aan moeten nemen als het gaat om hun eigen positie en ontwikkeling. Een stuurgroep begeleidt het proces rond deze 'Grote Markt'. Deze groep, die bestaat uit medewerkers vanuit P&O, bedrijfsvoering en OR, bekijkt de sollicitaties binnen de opdrachtenmarkt en bekijkt of er ook goede matches tussen sollicitant en opdracht zijn. Ook worden medewerkers gestimuleerd hun vaardigheden aan te geven op hun profiel op het intranet van Gemeente Breda, om op die manier zichzelf te profileren en ook een handje te helpen in een eventuele match die kan ontstaan met een opdracht op de opdrachtenmarkt.

Hiernaast is voor ondernemend gedrag van belang dat medewerkers veel externe contacten hebben, met bijvoorbeeld klanten of partners waarmee samengewerkt kan worden. Op die manier kan namelijk kennis opgedaan worden en feedback verkregen worden die vervolgens vertaald kan worden in bijvoorbeeld verandering van werkwijze (Preenen et al., 2015). De medewerkers binnen gemeente Breda krijgen tegenwoordig veel ruimte om te experimenteren, vooral in samenwerking met burgers. Voorheen werd het 'buiten de lijntjes kleuren' niet echt gewaardeerd, maar nu wordt dat juist gestimuleerd. In de veranderende samenwerking met de burger, waar de gemeente tegenwoordig faciliterend acteert in plaats van initiërend, is ruimte voor het uitproberen van nieuwe werkwijzen, om aan deze andere rol van de gemeente goed invulling te kunnen geven. Op diverse terreinen is op verschillende manieren door medewerkers samengewerkt met de burgers in gemeente Breda. Medewerkers kunnen hier veel van leren, ook van de fouten die zij (mogen) maken. Dit vraagt om een actieve houding van de medewerkers; ze moeten luisteren naar de burgers, dit terugkoppelen naar de gemeente en de burgers vervolgens weer actief helpen.

Een voorbeeld van zo'n experiment is 'Breda Doet', waar medewerkers de wijk ingegaan zijn om te vragen wat de bewoners nou belangrijk vinden, op het gebied van bijvoorbeeld wijkonderhoud en -beheer. Op die manier krijgen medewerkers te horen wat de mensen in de wijk belangrijk vinden en kunnen zij vervolgens in gesprek gaan om te bekijken wat in de wijk zelf gedaan kan worden en waar de burgers eventueel ondersteuning bij nodig hebben. Uiteindelijk wordt een 'wijkdeal' opgesteld waarin samengevat staat wat de wijk zelf wil en kan doen en in welke mate zij zelf de verantwoordelijkheid nemen en in hoeverre de gemeente hierin gaat ondersteunen. Op deze manier wordt een balans gezocht in wat de wijk zelf kan doen en wat de rol van de gemeente daarbij kan zijn. Zo kunnen de medewerkers van de gemeente al lerend en ondernemend de samenwerking met de burgers vormgeven.

Wanneer medewerkers niet deelnemen aan de hiervoor behandelde opdrachtenmarkt worden zij in hun ondernemend gedrag vooral gestimuleerd door deze mogelijkheid tot experimenteren (in samenwerking met de burgers), andere uitdaging in hun dagelijkse taken, door veel eigen verantwoordelijkheid, en in hun samenwerking met collega's binnen de gemeentelijke organisatie. In 'normale' dagelijkse werkzaamheden draait ondernemend werknemerschap vooral om de houding die aangenomen wordt door werknemers; proactief en initiatief nemend, open staan voor feedback van collega's en burgers en niet denken in problemen, maar in oplossingen en kansen en deze ook daadwerkelijk (mogen en kunnen) grijpen.

Verder lijkt evaluatie en reflectie een rol te spelen bij het stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers. Door middel van evaluatie en reflectie kunnen medewerkers leren van fouten die gemaakt zijn en kunnen zij gemotiveerd raken om in het vervolg bepaalde werkwijzen te verbeteren (Kenney & Mutajba, 2007). Binnen de gemeente is veel aandacht voor de evaluatie en reflectie van de dienstverlening richting de burgers, ook weer in contact met deze burgers. Vanuit het programma 'top dienstverlening' worden ketens van dienstverlening die dwars door de organisatie lopen geanalyseerd en verbeterd waar dat nodig is. Het gaat dan om ketens die bijvoorbeeld draaien om bouwvergunningen of ondersteuning en vergunningen rond evenementen of horeca. De medewerkers die deel uitmaken van zo'n keten en de klanten die gebruik gemaakt hebben van de dienstverlening worden betrokken bij het analyseren en eventueel verbeteren van de werking van de keten. Medewerkers worden zo gemotiveerd

kritisch te kijken naar de keten waarin zij zich bevinden en in de eventuele verbeteringen ook de ervaringen van de klant mee te nemen.

Hiernaast wordt ook aandacht geschonken aan reflectie en evaluatie van individuele medewerkers, om op die manier een positief leerklimaat voor de medewerkers te creëren. Een positief leerklimaat blijkt een positieve invloed te hebben op het ondernemend gedrag van werknemers (Kenney & Mutajba, 2007). Door te experimenteren en de werking van ketens te evalueren wordt zo'n leerklimaat gestimuleerd. Verder wil de gemeente in de toekomst de individuele feedback en reflectiemomenten veranderen. Het organiseren van evaluatiegesprekken zal namelijk flexibeler worden; er zullen geen vaste momenten zijn voor gesprekken, maar de gesprekken zullen plaatsvinden wanneer daar behoefte aan is vanuit één van de partijen (medewerkers en/of teamleiders of afdelingshoofden). De werkzaamheden van de medewerker en ook bijvoorbeeld experimenten waar een medewerker bij betrokken is geweest worden geëvalueerd, om daarvan te kunnen leren.

Ondersteuning vanuit de leidinggevende

Ondersteuning vanuit de leidinggevende speelt ook een belangrijke rol in het stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers. Dit kan gaan om het inspireren en motiveren van de medewerkers of om meer praktische ondersteuning (Alpkan et al., 2010; Moriano, Molero, Topa & Mangin, 2014). Om de medewerkers binnen gemeente Breda het gevoel te geven dat ze de ruimte hebben om te experimenteren, ideeën en suggesties uit te werken, fouten te maken en ook om hen een proactieve houding aan te laten nemen, is een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevend (directeuren (programmamanagers), afdelingshoofden en teamleiders) binnen de gemeente. De structuur van de organisatie verandert niet ingrijpend, maar de aansturing is wel veranderd en moet nog verder veranderen. Waar de organisatie ver van wil blijven is een sterk hiërarchische aansturing, waarin de medewerkers afwachtend naar 'boven' kijken om inhoudelijk te horen wat gedaan moet worden en naar teamleider of afdelingshoofd gaan wanneer er problemen zijn.

Inspiratie en motivatie rond ondernemend werknemerschap en andere doelen komt vooral van de directeuren, die grotendeels nieuw aangesteld zijn na 2015 en vanaf 2016 een vaste groep vormen. Zij zijn ervan overtuigd dat het gestelde doel van de gemeente (het versterken van het netwerkend vermogen van de gemeente, het verhogen van de flexibiliteit van de inzet van mensen en middelen, een doelmatiger bedrijfsvoering en het bevorderen van een cultuur van ondernemend werknemerschap) niet bereikt zal worden door het gebruiken van macht en structuur, maar door te verbinden en te inspireren en motiveren door voorbeeldgedrag. Ze moeten vast blijven houden aan de visie die ze uitgezet hebben en laten merken aan de medewerkers dat zij hier achter staan. De top van Breda probeert zoveel mogelijk responsief te zijn en te laten blijken dat zij open staan voor discussie en ideeën vanuit medewerkers. Op die manier proberen zij de medewerkers ook hiertoe te inspireren, want 'diegenen die ondernemend werknemerschap willen verspreiden, die moeten daartoe dan ook wel de ruimte geven', aldus een medewerker uit de keten VVTH.

De afdelingshoofden en teamleiders hebben hier vooral een dagelijkse, praktisch ondersteunende rol in, door daadwerkelijk ruimte te geven aan medewerkers, om bijvoorbeeld te experimenteren en om fouten te mogen maken. Vertaling van het begrip ondernemend werknemerschap naar de praktijk, met behulp van deze afdelingshoofden en teamleiders, speelt

ook een rol om medewerkers daadwerkelijk daartoe te bewegen; op die manier kunnen zij er namelijk daadwerkelijk, praktisch, invulling aan geven. Hiernaast kunnen afdelingshoofden en teamleiders ook door voorbeeldgedrag een rol spelen in het verspreiden van de vernieuwde koers en werkwijze van de gemeente. De afdelingshoofden en teamleiders hebben een andere rol gekregen binnen de gemeentelijke organisatie; waar zij voorheen zich ook bezig hielden met de inhoud houden zij zich nu juist bezig met strategie en het ondersteunen en faciliteren van medewerkers (meer ondersteunende HR-werkzaamheden). Deze medewerkers hebben namelijk zelf de nodige kennis en expertise, en door de veranderende rol van teamleiders en afdelingshoofden dus ook meer de vrijheid en ruimte, om taken uit te voeren. Zij hoeven dan ook niet voor ieder klein dingetje een handtekening te krijgen of toestemming te vragen wanneer zij iets willen veranderen en kunnen zich daardoor vrijer en ondernemender gedragen. Niet ieder afdelingshoofd of teamleider past in deze rol, dus hierin vinden wel wat verschuivingen plaats. Wel is van belang dat elk afdelingshoofd en elke teamleider de kans krijgt deze nieuwe rol voor zichzelf goed vorm te geven. Om dit te bereiken is een leiderschapsprogramma opgezet om hen te inspireren en hen heel vrij hun weg te laten vinden binnen de nieuwe visie, nieuwe werkwijze en andere omgang met medewerkers.

Resultaten

Gemeente Breda is kortgeleden, begin 2016, begonnen ondernemend werknemerschap te stimuleren en een andere koers te varen. Resultaten zijn op dit moment nog lastig te benoemen; een verandering in cultuur en mindset van medewerkers en leidinggevenden heeft namelijk meer tijd nodig dan 1,5 jaar. Ook is de cultuur van ondernemend werknemerschap, vooral het bewustzijn rondom dit begrip, nog niet verspreid over de gehele organisatie. Wel zijn de eerste reacties vanuit externe partners positief, aldus de gemeentesecretaris. In de omgeving wordt gemerkt dat de organisatie flink wat veranderingen, ten goede, doormaakt. Vanuit de OR komen ook positieve reacties als het gaat om de resultaten van de opdrachtenmarkt; het solliciteren op de opdrachten komt goed op gang en er zijn positieve ervaringen met het werken met opdrachten. Cijfermatige resultaten, als het bijvoorbeeld gaat om medewerkerstevredenheid, zijn er nog niet, daar is verder onderzoek voor nodig.

Lessons Learned

Waar men binnen de gemeente, voornamelijk vanuit de OR, tegenaan loopt is dat de communicatie over de veranderingen in werkwijze en koers beter kan. Zo zorgde de minder goede communicatie rond de opdrachtenmarkt ervoor dat verscheidene medewerkers verkeerd begrepen hoe dit in de praktijk ingevuld zou worden. De opdrachtenmarkt is een goede manier om mensen een actievere houding aan te laten nemen en meer initiatief te laten nemen als het gaat om hun eigen positie, maar de werkwijze moet wel duidelijk zijn. Een ander aandachtspunt voor de gemeente als het gaat om deze opdrachtenmarkt draait om de functie die over blijft wanneer een medewerker aan de slag gaat met een opdracht. Het (tijdelijk) vertrek van een persoon uit een team zorgt ervoor dat overgebleven werkzaamheden opgevangen dienen te worden. Dit moet goed vormgegeven worden, want; wie gaat deze werkzaamheden opvangen (iemand uit het team of via opdrachtenmarkt?) en wat gebeurt er wanneer deze persoon klaar is met de opdracht en terug moet komen in het team, terwijl zijn/haar werkzaamheden al die tijd succesvol zijn opgevangen? De gemeente moet hier veel aandacht aan schenken, om dit op een goede manier vorm te geven.

Verder zou vanuit theorie verwacht worden dat een organisatie waarbinnen weinig bureaucratie en dus hiërarchie aanwezig zou zijn een goede situatie zou zijn voor ondernemend gedrag van werknemers. Op die manier zouden zij namelijk niet in de weg gestaan worden door deze structuur van de organisatie. De structuur van gemeente Breda is nog hiërarchisch te noemen, al zijn rollen van afdelingshoofden en teamleiders wel aangepast en lijkt de organisatie flexibeler en beter aangepast aan de omgeving. De structuur en vormgeving van de gemeentelijke organisatie zou door zijn hiërarchische aard toch nog hier en daar het proces waarin werknemers zich ondernemend gaan gedragen kunnen belemmeren.

Bronnen

Interviews met respondent 1.1. t/m 1.4

Gemeente Breda, 2017, A.

Gemeente Breda, 2017, B.

II. Openbare Bibliotheek Amsterdam

‘Experimenteerbieb IJburg groeit uit tot voorbeeld’

De Openbare Bibliotheek in Amsterdam heeft als doel kennis, cultuur en informatie voor iedereen bereikbaar en toegankelijk te maken en alle Amsterdammers te inspireren om te blijven leren. Daarnaast wil de OBA reflectie, ontmoeting en betrokkenheid bij stad en buurt stimuleren. De uitdaging voor de bibliotheek is om alle Amsterdammers te laten deelnemen aan de informatiesamenleving. Met 25 filialen door heel Amsterdam en met meer dan 300 medewerkers moeten deze doelen bereikt worden. Buurtgericht werken staat centraal voor de medewerkers van de bibliotheek; op die manier kan aangesloten worden op de specifieke behoeften van verschillende delen van Amsterdam. Innovatie is nodig om als bibliotheek te blijven voortbestaan in de huidige tijdsgeest, waarin alles draait om digitalisering en men niet meer per sé naar de bibliotheek hoeft om boeken te kunnen lezen.

De Sociale Innovatie; Het begon met de experimenteervestiging in Amsterdam-IJburg

In 2014 is een vestiging van de Openbare Bibliotheek Amsterdam opgericht in IJburg die speciaal gericht was op (sociale) innovatie. De behoefte aan een bibliotheek in de nieuwe en snel groeiende wijk IJburg werd gevoeld; de bewoners hadden simpelweg geen vestiging van de OBA in de buurt en verschillende particuliere initiatieven in IJburg, zoals de ‘Flexbieb’, waren op zoek naar ondersteuning vanuit de OBA. Hier werd door de OBA op ingespeeld. De kans werd in 2014 gegrepen om te starten met een experiment om op die manier een andere werkwijze voor de bibliotheek uit te proberen. Het team dat werkzaam was op deze vestiging was een groep ondernemende werknemers die samen de bibliotheek runde en hierin heel vrij werd gelaten. Gezamenlijk werden activiteiten bedacht en gerealiseerd, vaak in samenwerking met andere organisaties in de buurt of met de bewoners van de buurt. De medewerkers van de bibliotheek hadden (en hebben nog steeds) een actieve houding; dit was een cruciale factor voor het succes van het experiment. De verankering van de bibliotheek in de wijk was heel groot; bewoners waren erg betrokken bij de bibliotheek, bezoekersaantallen stegen snel en er werd met de bibliotheek daadwerkelijk in de behoeften van de wijk voorzien. Dit gebeurde ook doordat veel activiteiten werden georganiseerd, vaak in samenwerking met andere organisaties in de buurt, zoals Jongerencentrum Dynamo, IJburg TV, Jeugdtheaterschol TIJ en de ‘Flexbieb’.

Inmiddels is de bibliotheek in IJburg al een aantal jaar operationeel en vanaf januari 2016 wordt de werkwijze vanuit het experiment binnen de bibliotheek in IJburg verspreid over de andere vestigingen, omdat het als succesvol wordt gezien en beoordeeld.

Aanpak

Het “IJburg-gevoel” moet verspreid worden over de gehele OBA, zoals de gesproken medewerkers van verschillende vestigingen en de ‘sectormanager vestigingen’ het omschrijven. De bibliotheek in Amsterdam wil er zijn voor de Amsterdammers en de Amsterdammers moeten ook het gevoel hebben dat de bibliotheek er voor hen is. Een sterke connectie met de buurt is hiervoor nodig en de echte connectie die er was, en nog steeds is, in IJburg, is een doel geworden voor de andere vestigingen. Het ondernemende gedrag van de werknemers dat er was in IJburg, waarbij men gezamenlijk als een team de bibliotheek runde, moet ook overgebracht worden naar de andere vestigingen. Naar het voorbeeld van IJburg wordt de dienstverlening vanuit de bibliotheek op een andere manier vormgegeven; buurtgericht werken moet centraal staan en er moet beter aangesloten worden op vraag en behoeften van (potentiële) bezoekers. Betrokkenheid en een proactieve en ondernemende houding van medewerkers is daarbij van groot belang. Hierin is de experimenteerbibliotheek in IJburg uitgegroeid tot een voorbeeld voor de andere vestigingen. “De gezamenlijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid die de medewerkers hadden is een succesfactor geweest voor IJburg en dat willen we graag bij de andere teams ook realiseren”, aldus de ‘sectormanager vestigingen’.

Verschillende factoren spelen een rol in hoe op dit moment de ondernemende en zelfsturende werkwijze vanuit het voorbeeld van IJburg verspreid wordt over de andere vestigingen van de OBA, om meer buurtgericht te gaan werken en de dienstverlening richting de Amsterdammers te verbeteren.

Structuur van de organisatie

Als het gaat om de structuur van een organisatie lijkt van belang te zijn voor ondernemend werknemerschap dat weinig bureaucratie en dus hiërarchie aanwezig is in de organisatie. Deze bureaucratie en hiërarchie zou namelijk in de weg kunnen staan voor initiatieven en innovatie van werknemers in de organisatie. Belangrijk is ook dat decentraal beslissingen genomen kunnen worden, door werknemers zelf (Alpan, Bulut, Gunday, Ulusoy, Kilic, 2010; Gurkov, 2010). Binnen de OBA wordt dit ingevuld door de verantwoordelijkheden te verschuiven naar een lager niveau in de organisatie; naar de teams die werkzaam zijn op de vestigingen. De teams en de teamleiders zijn meer verantwoordelijk geworden voor onder andere het organiseren van activiteiten, marketing van deze activiteiten, het maken van roosters en het vertalen van overkoepelende doelen van de OBA naar strategie en aanpak voor specifieke vestigingen. Voorheen was er sprake van een regiohoofd die verantwoordelijk was voor de 5, 6 of 7 vestigingen waar één team werkzaam was. Medewerkers hadden een meer afwachende en vragende rol; toestemming voor activiteiten moest gevraagd worden aan het regiohoofd, bijna alle activiteiten werden verder gepland door de afdeling programmering en bijvoorbeeld roosters werden gemaakt door de managementassistenten (die nu een andere functie hebben gekregen binnen andere afdelingen van de OBA).

Tegenwoordig zijn de teams zelf verantwoordelijk voor deze taken en dienen zij zich dus ondernemender te gedragen. Ze worden hier nog wel in bepaalde mate ondersteund door de

afdelingen programmering, bibliotheek & online diensten en educatie. Deze centrale afdelingen hebben hier wel een andere, meer ondersteunende, rol in aangenomen. Ze staan dichterbij de vestigingen en regelmatig vindt er overleg plaats over welke ondersteuning, bijvoorbeeld rondom het organiseren van activiteiten, er nodig is vanuit deze afdelingen of over updates over mogelijkheden rondom educatie (zoals interessante workshops die gegeven kunnen worden). Hiernaast bestaan nog verschillende ondersteunende stafafdelingen.

De samenstelling van de teams is sinds januari 2016 veranderd. Ook het team in IJburg is hierin meegenomen, dus deze staat niet meer apart naast de andere vestigingen, zoals tijdens het experiment. Op basis van een capaciteitentest en voorkeuren voor vestiging(en) vanuit medewerkers is een gebalanceerde samenstelling van teams gemaakt. De teams waarmee gewerkt wordt, die bestaan uit medewerkers klantenservice en medewerkers informatie dienstverlening, zijn tegenwoordig niet meer verspreid over 5, 6 of zelfs 7 vestigingen, maar over 3 of (in één geval) 4 vestigingen. De vestigingen waar een team werkzaam is bevinden zich in dezelfde regio waardoor beter buurtgericht gewerkt kan worden. Hierdoor kan de connectie met de buurt rondom de vestigingen beter opgebouwd worden. Ook maakt het de werkbaarheid binnen een team beter, omdat deze nu kleiner zijn en verspreid zijn over minder vestigingen. Hierdoor kunnen zij ook beter de grotere verantwoordelijkheden die zij gekregen hebben uitvoeren. Aangegeven wordt verder dat nog kleinere teams, die verantwoordelijk zouden zijn voor maar 1 vestiging misschien wel het beste zou zijn, maar dit zou heel lastig te organiseren zijn met het aantal medewerkers die werkzaam zijn op de vestigingen binnen de OBA.

Kenmerken van taken van medewerkers

Als het gaat om taken van medewerkers is het voor ondernemend gedrag van belang dat medewerkers brede, uiteenlopende, taken hebben en uitgedaagd worden door deze taken. Autonomie en vrijheid in het uitvoeren van deze taken is ook van belang (Preenen, Liebrechts & Dhondt, 2015; Preenen, Dorenbosch, Plantinga & Dhondt, 2016). Binnen de OBA hebben de medewerkers, zoals hiervoor aangegeven, meer verantwoordelijkheden gekregen en hebben zij ook meer, en meer diverse, taken en werkzaamheden (van het organiseren van activiteiten en marketing voor deze activiteiten tot het zelf samenstellen van roosters) 'op hun bordje' gekregen, wat van hen een meer actieve en ondernemende houding vraagt. Op deze manier komt de werkwijze dichterbij de werkwijze die in IJburg gehanteerd werd gedurende het experiment; met deze verantwoordelijkheden en taken kunnen de teams daadwerkelijk de vestigingen waar zij werken runnen.

Daarnaast is voor ondernemend gedrag van belang dat medewerkers veel externe contacten hebben, met bijvoorbeeld klanten of partners waarmee samengewerkt kan worden. Op die manier kan namelijk kennis opgedaan worden en feedback verkregen worden die vervolgens, vanuit ondernemende houding, vertaald kan worden in bijvoorbeeld verandering van werkwijzen (Preenen et al., 2015). Binnen de OBA is in de werkzaamheden van de werknemers het buurtgericht werken en het verbeteren van de connectie met de buurt meer centraal komen te staan. Dit ook weer naar voorbeeld vanuit IJburg. Er vindt een verschuiving plaats van de werkzaamheden; van de ogen gericht houden binnen de bibliotheek, naar meer naar buiten kijken. De medewerkers gaan meer de buurt in om te kijken met wie ze samen kunnen werken en om beter inzicht te krijgen in wat burgers nodig hebben. Dit wordt meer deel van hun werkzaamheden en daar kunnen ze vervolgens op inspelen met hun plannen voor de bibliotheek-vestiging. Dit vraagt volgens de 'sectormanager vestigingen' ondernemend gedrag

van de werknemers; zij moeten bij alles wat ze doen zich afvragen of wat gedaan wordt past bij de omgeving en of het echt toegevoegde waarde heeft. Initiatieven zijn welkom en het nemen van initiatief wordt gestimuleerd, fouten maken mag, met als randvoorwaarde dat wel rekening gehouden wordt met de omgeving en de overkoepelende doelen van de OBA.

Ondersteuning vanuit de leidinggevende

Ondersteuning vanuit de leidinggevende speelt ook een belangrijke rol in het stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers. Dit kan gaan om het inspireren en motiveren van de medewerkers of om meer praktische ondersteuning (Alpkan et al., 2010; Moriano, Molero, Topa & Mangin, 2014). Binnen de OBA worden de medewerkers vooral geïnspireerd door de nieuwe directeur, die sinds 2014 aan het hoofd staat van de bibliotheek. Dit gebeurt dan vooral op het gebied van de vernieuwde visie en de vernieuwde rol van de bibliotheek. De directeur probeert veel in contact te staan met de medewerkers en hij staat open voor vragen, ideeën en suggesties. Maandelijks zijn er ontmoetingen in het kader van 'Mokken met Martin' (de directeur). Op die manier wil hij in de tijd vol verandering (in structuur en werkwijze), waar de organisatie doorheen gegaan is vanaf januari 2016, praten over de visie en de rol van de bibliotheek in de samenleving en er zo aan bijdragen dat de medewerkers erover gaan nadenken en ermee aan de slag gaan in de praktijk.

Daarnaast ligt vooral bij de teamleiders een taak om aandacht te schenken aan meer dagelijkse motivatie en ondersteuning van de medewerkers. De teamleiders zijn informele leiders die het team dat zij leiden bij elkaar houden en zorgen dat dit team goed kan functioneren (door ICT up-to-date te houden en roosters in orde te maken). Sommige teamleiders werken ook mee op de vestigingen; om klanten te adviseren of de bibliotheek te openen. Ook dragen zij eraan bij dat veranderingen OBA-breed geïmplementeerd worden. Bij het oppakken van de nieuwe taken en verantwoordelijkheden die bij de teams zijn komen te liggen hebben zij dan ook een belangrijke rol gespeeld. Zij zijn degenen geweest die in het begin, toen de teams net veranderd waren, de medewerkers hebben begeleid in deze verandering om eraan bij te dragen dat de medewerkers zouden gaan 'aarden' in de nieuwe situatie en zich ook comfortabel genoeg zouden gaan voelen om zich ondernemend te gaan gedragen. Niet iedereen was gewend om veel initiatief te (mogen) tonen en ondernemend te (mogen) zijn en teamleiders hebben een belangrijke rol gespeeld (en spelen nog steeds een belangrijke rol) in het stimuleren en ondersteunen van de medewerkers hierin. Dit gebeurt vooral door medewerkers bewust te laten worden van hun kennis en expertise en hen te overtuigen dat ze de kans moeten grijpen om hun ideeën uit te werken, nu het kan en mag.

Resultaten

De resultaten van de veranderingen in structuur en werkwijze worden al teruggezien in de stijging van de bezoekersaantallen en openingstijden in het jaar 2016. De bezoekersaantallen zijn namelijk gestegen met 12%, waarschijnlijk deels als gevolg van de stijging van de openingstijden bij verschillende vestigingen en de daardoor betere aansluiting op de behoeften vanuit bezoekers. Dit zijn de eerste cijfermatige resultaten van de veranderingen die aan te wijzen zijn. Hiernaast is het algemeen gevoel en de ervaring van medewerkers dat de betrokkenheid in de buurt vanuit vestigingen en ook de samenwerking met de buurt gestegen is; er zijn meer rechtstreeks contact en relaties opgebouwd met andere organisaties in de buurt van de vestigingen.

Lessons Learned

Het IJburg-gevoel is op dit moment nog niet in dezelfde mate verspreid over de andere vestigingen; sommige vestigingen zijn hier verder in dan andere. In de vestiging in IJburg werkten medewerkers die er bewust voor gekozen hadden op deze vestiging te gaan werken. Zij hadden het ondernemende gedrag veelal al in zich en konden dit volledig tot uiting brengen in de experimenteerbieb. Op dit moment wordt op verschillende manieren, vooral door middel van ondersteuning en stimulering vanuit teamleiders, geprobeerd dit gedrag verder te verspreiden over de andere vestigingen, maar veel medewerkers blijken het lastig te vinden om uit hun routine te komen en van werkwijze te veranderen. Juist bij deze mensen is het van belang dat zij op de juiste manier gestimuleerd en ondersteund worden, omdat zij een extra duwtje in de rug nodig hebben.

Bronnen

Interviews met respondent 2.1 t/m 2.4

Openbare Bibliotheek Amsterdam, 2016, A.

Openbare Bibliotheek Amsterdam, 2016, B.

III. ZZG Zorggroep

Ondernemend Werknemerschap; 'win, win, win'

2017- ZZG Zorggroep is een grote intra- en extramurale zorgorganisatie gelegen in Nijmegen, Wijchen en het Maas- en Waalgebied. De zorggroep biedt al meer dan 100 jaar zorg aan op verschillende gebieden; wijkverpleging, herstellzorg, beschermd wonen en kraamzorg. Vooral in de wijkverpleging heeft de organisatie haar grootste deel aan cliënten. Met ruim 2600 medewerkers, en nog eens rond de 900 vrijwilligers, wil de organisatie betrouwbare zorg leveren. De zorg is aan het veranderen; door bijvoorbeeld overheidsbeleid, met als gevolg dat zorgbehoevenden meer zelf moeten regelen en langer thuis moeten blijven wonen. Ook spelen economische ontwikkelingen, die in het recente verleden gepaard zijn gegaan met bezuinigingen, een rol. Verder zoeken medewerkers meer zelfstandigheid, zij willen op hun eigen manier zorg verlenen en meer zorg op maat kunnen bieden, samen met, en aangepast aan, individuele cliënten. ZZG Zorggroep probeert zo goed mogelijk hierop in te spelen, door onder andere te 'experimenteren' met ondernemend werknemerschap.

De Sociale Innovatie

Bij ZZG Zorggroep is in 2014/2015 een pilot uitgevoerd in het kader van ondernemend werknemerschap. Gedurende 1 jaar is geëxperimenteerd met ondernemend werknemerschap en is uitgezocht in hoeverre dit concept toegepast kon worden binnen ZZG Zorggroep. De pilot, genaamd 'Gewoon Thuis', had een extramuraal karakter; deze is uitgevoerd binnen de wijkverpleging bij het team Stabiele Zorg in Wijchen, Beuningen, Ewijk, Druten en Beneden Leeuwen. Bij 'Gewoon Thuis' kunnen cliënten, naast de zorg die zij krijgen, extra ondersteuning krijgen in de vorm van diensten (bijvoorbeeld hulp bij het doen van boodschappen of meegaan naar het ziekenhuis). Binnen het team waar de pilot is uitgevoerd zijn twaalf medewerkers, na sollicitaties, geselecteerd om daadwerkelijk aan de slag te gaan met ondernemend werknemerschap en met de nieuwe vorm van dienstverlening. Zij zijn geselecteerd op basis van bepaalde kwaliteiten, zoals; klantgerichtheid, flexibiliteit, initiatief, resultaatgerichtheid en samenwerken. Deze medewerkers werden ondernemende werknemers met een apart contract waarin ondernemend werknemerschap was meegenomen. De geselecteerde medewerkers vormden gezamenlijk een nieuw team en gingen aan de slag met 'Gewoon Thuis'.

Dit team was een aparte groep binnen ZZG Zorggroep die zich ondernemend kon en mocht gedragen; ze hadden meer autonomie en zelfsturing, zoals een zelfstandige. Dit vond plaats in de context van de nieuwe dienstverlening 'Gewoon Thuis', waarbinnen zij meer als zelfstandige konden werken. In het begin deden 5 cliënten mee met de pilot en uiteindelijk hebben 35 cliënten gebruik gemaakt van de nieuwe vorm van dienstverlening. Het team van 'Gewoon Thuis' was gezamenlijk verantwoordelijk voor deze cliënten en het verzorgen van hun geïndiceerde zorg in combinatie met de extra diensten, allemaal ingevuld in overleg met de cliënt. De cliënten die deelgenomen hebben aan de pilot kochten een pakket met punten welke elk te verzilveren waren voor één uur dienstverlening, als aanvulling op de zorg die zij al kregen. Hierdoor kon daadwerkelijk maatwerk geboden worden aan de cliënt, omdat de cliënt zelf kon aangeven waar diegene zijn/haar punten voor wil verzilveren. Tevens konden de zorgmedewerkers door de intensieve contacten met de cliënten snel nieuwe kansen op het gebied van zorgverlening signaleren. Zorgmedewerkers konden zich binnen de nieuwe vorm van dienstverlening dus ondernemend gedragen; de extra ondersteuning samen met de cliënt bepalen en daarin kansen grijpen, binnen de doelen van de organisatie.

Deze pilot bij ZZG Zorggroep heeft plaatsgevonden vanuit het project 'Ondernemend Werknemerschap als vorm van aantrekkelijk werkgeverschap; een experiment in de ouderenzorg', dat uitgevoerd is vanuit Hogeschool Utrecht en Tilburg University en dat verschillende sociale partners uit de VVT-branche ondersteund hebben. De aanleiding voor dit project was dat veel zorgmedewerkers in de ouderenzorg vertrokken uit de organisatie om te gaan werken als ZZP'er. Als ZZP'er kunnen zij namelijk hun eigen tijd indelen en in meer vrijheid zorg op maat voor de cliënt leveren. Het uiteindelijke doel van het project was om, door middel van pilots (waaronder dus één bij ZZG Zorggroep), te onderzoeken op welke wijze werkgevers de medewerkers in hun organisatie die graag meer vrijheid ervaren en ondernemend willen zijn, goed kunnen faciliteren en stimuleren en voor hen een aantrekkelijk werkgever kunnen zijn. De vrijheid om meer ondernemend gedrag te vertonen biedt namelijk mogelijkheden voor medewerkers. Zij kunnen hierdoor beter vraaggericht te werk gaan; ze kunnen beter inspelen op de wensen van de cliënten en betere beslissingen nemen over wat op welke manier het beste bijdraagt aan de kwaliteit van het leven van de cliënt.

Aanpak

Op verschillende manieren kunnen organisaties ondernemend werknemerschap faciliteren en stimuleren, zo dus ook ZZG Zorggroep. Door middel van de pilot 'Gewoon Thuis' heeft ZZG Zorggroep geëxperimenteerd met de manier waarop zij ondernemend werknemerschap kan faciliteren en stimuleren en een aantrekkelijke werkgever kan zijn. Verschillende factoren in de organisatie kunnen hierbij, in meer of mindere mate, een rol spelen en deze kunnen op verschillende manieren ingevuld worden.

Structuur van de organisatie

Als het gaat om de structuur van een organisatie lijkt van belang te zijn voor ondernemend werknemerschap dat weinig bureaucratie en dus hiërarchie aanwezig is in de organisatie. Deze bureaucratie en hiërarchie zou namelijk in de weg kunnen staan voor initiatieven en innovatie van werknemers in de organisatie. Belangrijk is ook dat decentraal beslissingen genomen kunnen worden, door werknemers zelf (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy, Kilic, 2010; Gurkov, 2010). 'Gewoon Thuis' is een dienstverleningsconcept dat apart stond van de andere

wijkverpleging die verzorgd wordt door ZZG Zorggroep. Medewerkers hebben ervoor gekozen om een ander contract aan te gaan met de organisatie. Daarin is ondernemend werknemerschap, en de daaraan verbonden vergrootte vrijheid en autonomie, opgenomen. Deze medewerkers werkten aanvankelijk in een team van twaalf medewerkers, maar uiteindelijk, om de werkbaarheid te verbeteren, in een team van 4 á 5 medewerkers die allemaal zo'n zelfde contract hadden en die dezelfde zorg- en dienstverlening ('Gewoon Thuis') leverden aan cliënten. Door dit lage aantal medewerkers per team zagen de cliënten steeds dezelfde vertrouwde gezichten die de zorg en diensten verleenden. De ondernemende werknemers van 'Gewoon Thuis' kregen niet langer te horen welke tijden zij moesten werken en bij welke cliënt zij zorg moesten verlenen; zij konden zelf hun tijd indelen, daarbij rekening houdend met de cliënt, en ook in gesprek gaan met de cliënt over welke aanvullende hulp deze cliënt graag zou ontvangen.

Gedurende de pilot is veel aandacht geschonken aan het ondersteunen van de groep medewerkers die gekozen heeft voor ondernemend werknemerschap en daarmee dus een andere invulling van hun contract. In hun contract zit namelijk een deel (een vast aantal uren, meestal 20 uur) vast dienstverband en een deel (vrij in te vullen, meestal 4 á 5 uur) flexibel dienstverband. De verschillende ondersteunende delen van de organisatie, zoals bijvoorbeeld de HR-afdeling, hebben een belangrijke rol gespeeld in het mogelijk maken hiervan en het begeleiden van de 'Gewoon Thuis'-medewerkers hierin. Deze ondersteuning vanuit de HR-afdeling vond vooral plaats door bijvoorbeeld het beantwoorden van alledaagse vragen en door het voeren van gesprekken met begeleiders van de pilot vanuit de Hogeschool Utrecht en Tilburg University en met de medewerkers. Er is een faciliterende en ondersteunende organisatie nodig voor de invulling van ondernemend werknemerschap die toegepast is binnen ZZG Zorggroep.

Kenmerken van de taken

Als het gaat om taken van medewerkers is het voor ondernemend werknemerschap van belang dat medewerkers brede, uiteenlopende, taken hebben en uitgedaagd worden door deze taken. Autonomie en vrijheid in het uitvoeren van deze taken is ook van belang (Preenen, Liebrechts & Dhondt, 2015; Preenen, Dorenbosch, Plantinga & Dhondt, 2016). De medewerkers van 'Gewoon Thuis' hadden een breder takenpakket dan de andere medewerkers van de wijkverpleging. Andere wijkverpleging medewerkers voeren puur de geïndiceerde zorg uit bij de cliënten en doen dit in ingeroosterde, aaneengesloten, diensten. De medewerkers van 'Gewoon Thuis' voerden naast deze geïndiceerde zorg, in overleg met de cliënt, nog andere, zeer uiteenlopende, taken uit. Deze combinatie in taken, met grotere vrijheid in het indelen van tijd en hechte samenwerking in een team heeft gedurende de pilot gezorgd voor een uitdagende omgeving. De uitdaging in het werk van de 'Gewoon Thuis'-medewerkers was vooral te vinden in het samen met de cliënt kijken wat de mogelijkheden zijn qua extra diensten en wanneer deze diensten geleverd kunnen worden. De medewerkers waren zelf verantwoordelijk voor de indeling van hun tijd, rekening houdend met de cliënt en de rest van het team. Binnen het nieuwe dienstverleningsconcept kon het ook vaak voorkomen dat medewerkers meerdere keren per dag bij dezelfde cliënt kwamen terwijl zij als reguliere medewerker in de wijkverpleging een aaneensluitende dienst hadden. Met deze werkwijze kwamen de medewerkers dichtbij de werkwijze die zij als ZZP'er zouden hebben en konden zij zich meer ondernemend gedragen (initiatief nemen, proactieve houding), maar hadden zij toch een vaste, stabiele, arbeidsrelatie met de organisatie.

Hiernaast is voor ondernemend werknemerschap van belang dat medewerkers veel externe contacten hebben, met bijvoorbeeld klanten of partners waarmee samengewerkt kan worden. Op die manier kan namelijk kennis opgedaan worden en feedback verkregen worden die vervolgens vertaald kan worden in bijvoorbeeld verandering van werkwijze (Preenen et al., 2015). De medewerkers die deelnamen aan de pilot hadden heel veel contact met hun cliënten, omdat zij, zoals gezegd, hun cliënten vaak meerdere keren per dag en meerdere keren per week zagen om zorg te verlenen. Samen met de cliënt werd gekeken op welke momenten op de dag zorg verleend kon worden en welke extra diensten wanneer geleverd konden worden. Door dit regelmatige contact met dezelfde cliënten konden de medewerkers goed inspelen op wat de cliënt extra nodig had en wanneer diegene dit nodig had en konden zij vaak directe feedback vragen en ontvangen. Op deze manier ontstond een meer vraag gestuurd concept van zorg en dienstverlening. De medewerkers van 'Gewoon Thuis' kregen vaak een hechtere band met hun cliënten, wat in de meeste gevallen als een pluspunt ervaren werd doordat beter ingespeeld kon worden op behoeften van cliënten, maar het kon ook als meer belastend ervaren worden. Medewerkers staan op deze manier namelijk minder ver van de cliënten af en voelen zich persoonlijker betrokken.

Ondersteuning vanuit de leidinggevende

Ondersteuning vanuit de leidinggevende speelt ook een belangrijke rol in het stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers. Dit kan gaan om het inspireren en motiveren van de medewerkers of om meer praktische ondersteuning (Alpkan et al., 2010; Moriano, Molero, Topa & Mangin, 2014). De medewerkers van 'Gewoon Thuis' zochten gedurende de pilot meer contact met hun direct leidinggevende, die meer praktische ondersteuning bij het ondernemend werknemerschap kon geven en de medewerkers ook kon motiveren. Het team van medewerkers was in de dagelijkse werkzaamheden zelfsturend, maar de leidinggevende kon vooral praktische ondersteuning geven om medewerkers hun weg in het nieuwe dienstverleningsconcept te laten vinden en hierover te sparren wanneer nodig. Het contact van het team met hun direct leidinggevende, die ook leiding gaf aan andere, reguliere, wijkverpleging medewerkers, veranderde ook gedurende de pilot; ze kregen een intensiever en gelijkwaardiger contact. De leidinggevende zorgde dat ze vaak bereikbaar was via de telefoon en er werd een vast overleg met de medewerkers ingepland, omdat hier behoefte aan was. Het vroeg, vooral tijdens de opstartperiode, meer tijd van de leidinggevende, om de medewerkers in de praktijk goed te kunnen begeleiden. Ook is het van belang geweest dat deze leidinggevende achter de pilot en het nieuwe dienstverleningsconcept stond. De leidinggevende ging een verandering van leiding geven door; zij moest de medewerkers van 'Gewoon Thuis' meer ruimte en vrijheid bieden (binnen de kaders; doelen van de organisatie) en vertrouwen uiten richting de medewerkers.

Resultaten

De pilot 'Gewoon Thuis' is geëvalueerd door de betrokkenen van het onderzoek vanuit de Hogeschool Utrecht en Tilburg University en deze bleek succesvol te zijn; er was sprake van een win, win, win situatie. In de eerste plaats een win voor de cliënt, omdat die beter aansluitende zorg ontvangt. Participerende cliënten geven aan meer een vertrouwensband te hebben met de zorgmedewerkers en het fijn te vinden dat de medewerkers zo flexibel zijn en snel kunnen inspelen op wat de cliënt nodig heeft. In de tweede plaats een win voor de medewerkers, omdat zij meer vrijheid hebben en meer vraag gestuurde zorg kunnen leveren aan de cliënt. Deelnemende medewerkers hebben na afloop van de pilot aangegeven dat zij echt het gevoel

hebben iets te kunnen betekenen voor de cliënt. Ook vinden zij de combinatie tussen het verlenen van geïndiceerde zorg en het verlenen van aanvullende diensten leuk en uitdagend. In de laatste plaats een win voor de organisatie, omdat deze beter voorbereid is op de toekomst en aangepast is aan de ontwikkelingen in de omgeving, die ook de aanleiding waren voor het project en bijbehorende pilot. Daarnaast was er ook sprake van een positief resultaat voor de pilot op financieel gebied. Het management (directeuren en leidinggevendenden) is dan ook zeer tevreden over het dienstverleningsconcept en zien het als een werkvorm voor de toekomst.

Helaas is het op dit moment niet meer mogelijk gebruik te maken van het dienstverleningsconcept 'Gewoon Thuis'; de organisatie kon door omstandigheden, zoals de laatste stelselwijziging in de zorg en de daarop volgende keuze van ZZG Zorggroep om alleen hoog complexe zorg te leveren, in de afgelopen jaren niet verder om op deze manier te werken. Vanwege de taak van de wijkverpleging binnen de ZVW en het budget voor ZZG Zorggroep vanuit zorgverzekeraars bleek helaas geen plaats meer voor de ondernemende medewerkers in de ZVW. Een aantal van de medewerkers die deelgenomen hebben aan de pilot zijn verder gegaan als ZZP'er, na eenmaal ervaring gehad te hebben met de vrijheid en mogelijkheden. Er wordt door ZZG Zorggroep verder wel gekeken naar mogelijkheden om in de toekomst weer wel op deze manier te werk te gaan en dit verder uit te breiden naar andere delen van de organisatie, maar zoals genoemd is zij gebonden aan regelgeving voor de sector waarin zij werkzaam is.

Lessons Learned

Ondernemend werknemerschap zoals dit binnen ZZG Zorggroep is ingevuld lijkt niet voor iedere zorgmedewerker weggelegd. Het lijkt sterk aan de persoonlijkheid van de medewerker te liggen of diegene zich binnen ZZG Zorggroep echt ondernemend kan en wil gedragen. Medewerkers komen bij de nieuwe werkwijze vaak meerdere keren per dag bij dezelfde cliënt, door de vrije invulling van tijd en diensten in overleg met de cliënt. Dit kan veel vragen van de medewerker door de hoge mate van flexibiliteit die deze werkwijze nodig heeft. Ook kan het meer van de medewerker vragen dat zij steeds bij dezelfde cliënten komen, omdat zij hierdoor een hechtere band opbouwen met de cliënt die soms belastend ervaren kan worden.

Hiernaast werd ervaren gedurende de pilot dat de reguliere wijkverpleging medewerkers uit hetzelfde gebied als waar de pilot plaatsvond er vaak weinig voor voelden hun cliënten te enthousiasmeren om mee te doen aan de pilot. Op die manier zouden zij namelijk hun cliënten een tijdje kwijtraken, terwijl het voor de organisatie juist belangrijk was om veel cliënten in aanraking te brengen met 'Gewoon Thuis'. De direct leidinggevende van deze groep en van de groep medewerkers die deelnam aan de pilot heeft hier een belangrijke rol in gespeeld, om toch ook de medewerkers uit de wijkverpleging die niet deelnamen aan de pilot te motiveren om bij te dragen aan het succes van de pilot.

Verder lijkt 'Gewoon Thuis' voor de cliënten redelijk prijzig te zijn, maar na afloop van de pilot waren veel van de cliënten, ondanks deze kosten, heel positief en hadden ze graag nog langer gebruik gemaakt van deze vorm van zorg- en dienstverlening.

Bronnen

Interviews met respondenten 3.1 en 3.2
Freese et al., 2014.

SOVVT, 2015.

Staal, Veltink, Freese & Kraaijenhagen, 2015.

IV. Van Dorp Installatietechniek Rotterdam

‘Ondernemers binnen de organisatie’

2017 – Van Dorp Rotterdam is één van de 15 autonome vestigingen van de landelijk werkende totaalinstallateur Van Dorp. Dit bedrijf biedt een totaalpakket aan technische diensten aan, uiteenlopend van diensten op het gebied van elektra en klimaat tot beveiliging, liften en zwembaden. Duurzaam en innovatief, dat zijn de speerpunten van familiebedrijf Van Dorp dat rond de 1000 werknemers in dienst heeft, die verspreid zijn over de 15 verschillende vestigingen. Van Dorp Rotterdam is één van de grootste van deze vestigingen, met 150 medewerkers. Het bedrijf biedt duurzame (energie)concepten voor de utiliteitsbouw en is in hun werkzaamheden voortdurend op zoek naar nieuwe methodieken en technologieën die toegepast kunnen worden in de praktijk.

De Sociale Innovatie

De voortdurende vernieuwing op technologisch gebied vraagt om ondernemend gedrag van de werknemers. Binnen Van Dorp Rotterdam wordt dit ondernemend gedrag gestimuleerd en wordt hiertoe de ruimte gegeven. Na een periode waarin de vestiging vele veranderingen heeft doorgemaakt; een fusie en reorganisatie, waarin weinig ruimte voor initiatief is geweest voor de werknemers en zij vooral directief zijn aangestuurd, is nu een periode aangebroken waarin zij weer wel die ruimte krijgen en hun ondernemerschap kunnen tonen. Ondernemerschap ligt aan de basis van de organisatie, zoals de verschillende respondenten aangeven. De medewerkers, van werkvoorbereiders & projectleiders tot technisch beheerders en monteurs kunnen zich ondernemend gedragen, daar is de organisatie op gebouwd. Dit ondernemend gedrag dient uiteindelijk bij te dragen aan de resultaten van Van Dorp Rotterdam, zoals; klanttevredenheid, financiële resultaten en technologische vernieuwing.

Aanpak

Op verschillende manieren kunnen organisaties bijdragen aan het ondernemend gedrag van hun werknemers, zo dus ook Van Dorp Installaties Rotterdam. Verschillende factoren in de organisatie kunnen hierbij een rol spelen.

Structuur van de organisatie

Als het gaat om de structuur van een organisatie lijkt van belang te zijn voor ondernemend werknemerschap dat weinig bureaucratie en dus hiërarchie aanwezig is in de organisatie. Deze bureaucratie en hiërarchie zou namelijk in de weg kunnen staan voor initiatieven en innovatie van werknemers in de organisatie. Belangrijk is ook dat decentraal beslissingen genomen kunnen worden, door werknemers zelf (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy, Kilic, 2010; Gurkov, 2010). Van Dorp Rotterdam bestaat uit twee verschillende afdelingen; Service & Onderhoud en Projecten, die ondersteund worden door verschillende stafafdelingen. De vestiging wordt aangestuurd door een driekoppige directie en aan het hoofd van de afdelingen staan bedrijfsleiders, deels nog dezelfde als voor de fusie en reorganisatie, deels gewijzigd. De bedrijfsleiders zijn voor hun afdeling meer verantwoordelijk voor en werkzaam op tactisch en strategisch niveau. Binnen de afdelingen wordt samengewerkt in verschillende teams die op inhoudelijk niveau verantwoordelijk zijn voor eigen onderhoudswerkzaamheden bij klanten en voor eigen projecten.

Binnen de afdeling Service & Onderhoud bestaan deze teams uit technisch beheerders, werkvoorbereiders en monteurs en bij grotere contracten voor service & onderhoud wordt hier een contractmanager aan toegevoegd. De teams hebben hun eigen klantenportefeuille en moeten samenwerken om te zorgen dat het team goed draait en werkzaamheden goed worden uitgevoerd. De monteurs voeren de nodige werkzaamheden bij de klant uit en deze monteurs zijn dan ook het gezicht en uithangbord van Van Dorp bij de klant. Zij koppelen terug aan de andere leden van de teams wat gedaan is, wat de klant vindt, waar zij tegenaan gelopen zijn en hoe zij dit hebben opgelost. Het team is gezamenlijk verantwoordelijk voor alle werkzaamheden gedurende de looptijd van een contract bij een klant. Binnen de afdeling Projecten bestaan de teams uit projectleiders, werkvoorbereiders, tekenaars en ontwerpers. Ook hier maken monteurs deel uit van de teams om de werkzaamheden voor grote en kleine, klant specifieke, projecten uit te voeren, waar het team van begin tot eind verantwoordelijk voor is.

Alle teams hebben een aangewezen eindverantwoordelijke (een projectleider of bijvoorbeeld contractmanager) die als aanspreekpunt dient voor het team en die het team leidt. Verder draagt het team gezamenlijke verantwoordelijkheid voor behaalde resultaten van het team. Deze eigen verantwoordelijkheid voor het team en de eindverantwoordelijke van het team zorgt ervoor dat medewerkers een stuk eigenaarschap gaan voelen en zich volledig inzetten voor hun werkzaamheden en de te behalen resultaten, aldus de adjunct-vestigingsdirecteur. De structuur van de organisatie is verder nog redelijk hiërarchisch te noemen, al hebben de teams waarmee gewerkt wordt hun eigen verantwoordelijkheden. Als het gaat om ondernemend werknemerschap wordt dit binnen Van Dorp Rotterdam niet per sé bereikt door het hiernaar inrichten van de organisatie en hiërarchie te verwijderen, maar vooral door gevoel van eigen verantwoordelijkheid onder medewerkers en de cultuur en mindset onder medewerkers, buiten hiërarchie om.

Kenmerken van taken

Als het gaat om taken van medewerkers is het voor ondernemend gedrag van belang dat medewerkers brede, uiteenlopende, taken hebben en uitgedaagd worden door deze taken. Autonomie en vrijheid in het uitvoeren van deze taken is ook van belang (Preenen, Liebrechts & Dhondt, 2015; Preenen, Dorenbosch, Plantinga & Dhondt, 2016). Ook is het voor ondernemend gedrag van belang dat medewerkers veel externe contacten hebben, met bijvoorbeeld klanten of partners waarmee samengewerkt kan worden. Op die manier kan namelijk kennis opgedaan worden en feedback verkregen worden die vervolgens vertaald kan worden in bijvoorbeeld verandering van werkwijze (Preenen et al., 2015).

Bij Van Dorp Rotterdam staat de klant centraal in de organisatie. De werkzaamheden die uitgevoerd worden dienen de klant en uiteindelijk de tevredenheid van deze klant. Als het gaat om contracten voor Service & Onderhoud bij een klant is het belangrijk dat constant ingespeeld wordt op wat de klant nodig heeft en moeten vaak snel beslissingen genomen worden, over bijvoorbeeld reparaties of gedurende storingen. Dit gebeurt voornamelijk door de monteurs die deze werkzaamheden uitvoeren. Daarnaast is het natuurlijk ook bij projecten van belang dat uiteindelijk voor de klant een goede kwaliteit wordt geleverd, binnen het gestelde budget. Bij deze projecten moet ook constant ingespeeld worden op de wensen van de klant, bijvoorbeeld als het gaat om de planning van deze projecten. De klant staat dus centraal in de werkzaamheden van Van Dorp Rotterdam en de organisatie streeft er dan ook naar dat ze altijd dichtbij is voor de klant en altijd klaar staat voor de klant. Deze sterke relatie met de klant zorgt

ervoor dat de medewerkers van Van Dorp altijd op de hoogte zijn van wat speelt en altijd hierop in kunnen spelen, hun werkwijze kunnen veranderen en snel problemen kunnen oplossen.

Doordat de klant centraal staat en er veel direct contact plaatsvindt met deze klant wordt ondernemend gedrag van de werknemers gestimuleerd. De werknemers, van werkvoorbereiders & projectleiders tot technische beheerders en monteurs, willen vanuit hun passie voor techniek voor de klant de beste, up-to-date, techniek inzetten, vanuit de vraag die er is vanuit de klant of vanuit aanbeveling richting de klant. Beide uitgangspunten vragen om ondernemend gedrag vanuit de werknemers van Van Dorp Rotterdam. Uiteindelijk draagt dit ondernemend gedrag weer bij aan de hoge klanttevredenheid en zonder deze klanttevredenheid kan de continuïteit waarnaar gestreefd wordt door de organisatie niet bereikt worden. De organisatie werkt graag langdurig voor klanten; wanneer een contract voor service en onderhoud afloopt verlengt zij dit graag of wanneer een project afgerond is pakt ze graag (later) weer een nieuw project op bij dezelfde klant. De tevredenheid van deze klant heeft hier een groot aandeel in; wanneer deze laag is, verkleint dit de kans op langdurig werk bij deze klant en wordt de beoogde continuïteit niet bereikt.

De uitdaging van de taken van de medewerkers van Van Dorp ligt voor een groot gedeelte ook bij de klant en de samenwerking met de klant. De vertaling van de techniek naar de klant is waar de uitdaging ligt voor de 'technuten' die werkzaam zijn bij Van Dorp. Dit vraagt een actieve houding van de medewerkers; zij moeten luisteren naar de klant en ook leren omgaan met deze klant, die dus vaak anders aankijkt tegen techniek dan de medewerkers van Van Dorp. Dit contact met de klant maakt deel uit van het brede takenpakket dat de medewerkers hebben; van begin tot eind zijn medewerkers in een team namelijk ook verantwoordelijk voor onder andere planning, materiaal en budget en als het gaat om een project ook bijvoorbeeld voor de kick-off van zo'n project. Het combineren van al deze verschillende taken vraagt om proactief gedrag van de werknemers binnen Van Dorp en zorgt er ook voor dat zij efficiënt en oplossingsgericht te werk moeten gaan.

Verder lijkt evaluatie en reflectie een rol te spelen bij het stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers. Door middel van evaluatie en reflectie kunnen medewerkers leren van fouten die gemaakt zijn en kunnen zij gemotiveerd raken in het vervolg bepaalde werkwijzen te verbeteren. Een positief leerklimaat kan bijdragen aan het ondernemend gedrag van werknemers (Kenney & Mutajba, 2007). Bij Van Dorp Rotterdam gaat nog weinig aandacht uit naar evaluatie en reflectie, noch als het gaat om individuele medewerkers noch als het gaat om contracten en projecten. Er is ruimte om te leren van fouten, maar er wordt nog niet heel actief stilgestaan om even te evalueren en reflecteren, vooral doordat de organisatie het op dit moment erg druk heeft. Daar is nog terrein te winnen, zoals de verschillende respondenten dit ook aangeven. Zij zijn ook van mening dat dit van belang is om daadwerkelijk ondernemend gedrag en ondernemerschap als basis te hebben van de organisatie.

Ondersteuning vanuit de leidinggevende

Ondersteuning vanuit de leidinggevendenden speelt ook een rol in het stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers. Dit kan gaan om het inspireren en motiveren van de medewerkers of om meer praktische ondersteuning (Alpkan et al., 2010; Moriano, Molero, Topa & Mangin, 2014). In de eerste plaats wordt binnen Van Dorp Rotterdam aandacht geschonken aan het mogen maken van fouten, wat belangrijk geacht wordt wanneer medewerkers

autonomie en verantwoordelijkheid hebben en zich ondernemend moeten kunnen gedragen; “als je mensen verantwoordelijkheid geeft, dan moet je ze ook in de gelegenheid stellen om fouten te kunnen maken en daar weer van te leren”, aldus de adjunct-vestigingsdirecteur. Grote of kleine fouten, ze moeten gemaakt kunnen worden, als je er maar verantwoordelijkheid voor pakt, ervan leert en het de volgende keer anders aanpakt. De leidinggevendenden, de directeuren en bedrijfsleiders, binnen Van Dorp Rotterdam spelen hier een rol in; zij kunnen en moeten het gevoel van eigen verantwoordelijkheid en het besef dat fouten gemaakt mogen worden verspreiden binnen de vestiging.

Hiernaast spelen zij een rol in het benadrukken en verspreiden van de visie en de doelen van de organisatie om daarmee medewerkers te inspireren. Het moet daarmee niet het verhaal van de leidinggevendenden blijven, maar echt het verhaal van alle medewerkers binnen de vestiging. Op die manier wordt het gevoel van betrokkenheid bij de organisatie en daarmee inzet voor de organisatie aangesproken. Een manier waarop geprobeerd wordt dit te bereiken zijn de maandelijkse zogenoemde ‘toolbox-meetings’, waarin de visie en doelen van de organisatie besproken worden en waar iedereen, van projectleiders tot monteurs en stagiairs, op de hoogte gehouden worden van wat speelt; waar de organisatie staat en wat succesverhalen zijn. Iedereen hoort op die manier hetzelfde geluid en daarmee wordt geprobeerd iedereen hierin mee te nemen en dit te laten omzetten in ondernemend gedrag voor de organisatie.

Verder wordt aandacht geschonken aan het creëren van een gevoel van vertrouwen richting de medewerkers, als het bijvoorbeeld gaat om het uitwerken en in de praktijk brengen van hun eigen ideeën. Er wordt sterk benadrukt richting de medewerkers dat ze hier gewoon mee aan de slag moeten gaan; “Daar ben ik altijd heel makkelijk in, gewoon doen en dan zien we vanzelf wat het voor ons oplevert!”, aldus een bedrijfsleider. Wanneer dan vervolgens blijkt dat iets goed werkt, kan dit gedeeld worden met anderen. Hierin kunnen de bedrijfsleiders, meer praktisch, een rol spelen; om mensen aan elkaar te verbinden. Uiteindelijk is het de beste manier dat de medewerkers elkaar zelf opzoeken en op die manier ideeën met elkaar delen, maar de bedrijfsleiders kunnen hier ook in faciliteren en praktisch ondersteunen. Op deze manieren wordt het ondernemerschap binnen de organisatie, waar eigen verantwoordelijkheid, het uitwerken en implementeren van eigen ideeën vanuit eigen initiatief en het mogen maken van fouten belangrijke onderdelen van zijn, gestimuleerd onder de werknemers.

Resultaten

Van Dorp Rotterdam is een zeer snel groeiende vestiging van Van Dorp. Vele projecten en activiteiten voor service en onderhoud worden uitgevoerd en het gaat financieel goed. Winst is een belangrijk resultaat waar het ondernemerschap van werknemers aan bijdraagt, naast de tevredenheid van de klanten, die momenteel becijferd wordt met een 7,5. Deze klanttevredenheid is waar een groot deel van de voldoening en tevredenheid van de medewerkers vandaan komt. Het ondernemend gedrag komt ook voor een groot deel uit de motivatie om deze klant te helpen en tevreden te stellen. Ook continuïteit wordt gezien als een belangrijk resultaat. De ondernemende werknemers die contact hebben met klanten en dienstverlenend zijn tegenover deze klanten kunnen door hun relatie met hen een bijdrage leveren aan deze continuïteit.

Lessons Learned

Waar nog tegenaan gelopen wordt is dat het gevoel van het mogen maken van fouten, wat binnen Van Dorp Rotterdam gezien wordt als een belangrijke factor om medewerkers te laten merken dat zij 'out of the box' mogen denken en dingen mogen uitproberen, nog niet helemaal naar tevredenheid verspreid is binnen Van Dorp Rotterdam. Daarnaast krijgen medewerkers in de praktijk vaak nog (praktische) ondersteunende aanwijzingen en verwachten en vragen deze vaak ook nog, terwijl zij ook juist de eigen verantwoordelijk en vrijheid voor hun werkzaamheden kunnen pakken. De recente geschiedenis van de organisatie speelt hier waarschijnlijk een rol in; de organisatie heeft een fusie en reorganisatie achter de rug; een periode waarin directieve aansturing en het op orde krijgen van de organisatie centraal stond. Inmiddels heeft een transitie plaatsgevonden, en vindt ook gedeeltelijk nog plaats, van deze directieve leiderschapsstijl naar een meer dienende en ook motiverende leiderschapsstijl, wat (theoretisch) belangrijk geacht wordt in het geven van ruimte aan medewerkers om ondernemend te zijn. Hopelijk kan dit een rol spelen in een verdere verandering onder de medewerkers, zodat zij steeds meer het gevoel van eigen verantwoordelijkheid, vrijheid en mogelijkheden tot ondernemerschap kunnen krijgen.

Verder zou vanuit theorie verwacht worden dat een organisatie waarbinnen weinig hiërarchie en bureaucratie aanwezig is een goede situatie zou zijn voor ondernemend gedrag van werknemers. Op die manier zouden zij daarin namelijk niet in de weg staan worden door deze structuur van de organisatie. De inrichting van de organisatie van Van Dorp Installaties Rotterdam kan nog redelijk hiërarchisch genoemd worden, wat ook gewoon nodig is om de organisatie beheersbaar te laten zijn, maar het zou het geval kunnen zijn dat deze structuur het proces waarin werknemers zich ondernemend gaan gedragen kan gaan belemmeren; al hebben zij op dit moment het gevoel hier niet door belemmerd te worden.

Bronnen

Interviews met respondent 4.1 t/m 4.4
Van Dorp Installatietechniek, 2017.

V. Rabobank

Intrapreneurship

De Rabobank is een internationale financiële dienstverlener, met haar wortels in Nederland. De bank is actief op het gebied van bankieren, vermogensbeheer, leasing, verzekeren en vastgoed. In Nederland zijn ruim honderd Rabobanken te vinden die een grote mate van zelfstandigheid hebben, zich dichtbij de klant bevinden en op die manier deze klant goed kunnen bedienen. Het hoofdkantoor van de Rabobank bevindt zich in Utrecht en van daaruit wordt de strategie bepaald, nieuw beleid geïnitieerd en worden producten en diensten ontwikkeld. De bank bevindt zich in een omgeving waarin veel veranderingen plaatsvinden, van digitalisering tot de kredietcrisis die vele gevolgen heeft gehad voor het zakelijke en regelgevingsklimaat van de bank en voor de medewerkers van de bank. Dit zorgt voor veel interne veranderingen en ook voor kansen.

De Sociale Innovatie

De Rabobank is al zo'n tien jaar geleden begonnen met het stimuleren van intrapreneurship binnen de organisatie in Nederland. Een innovatieteam, met ondernemende werknemers, binnen de IT-afdeling van de organisatie, is destijds begonnen met het uitvoeren van

experimenten en pilots. Na een dip gedurende de crisis, een periode waarin weinig risico genomen kon worden en weinig fouten gemaakt konden worden, wordt de laatste jaren weer meer aandacht besteed aan het stimuleren van intrapreneurship en het vergroten van het innoverend vermogen van de bank. Inmiddels is het innovatieteam direct onder de Raad van Bestuur geplaatst en richt het zich (weer) op mogelijkheden rond het stimuleren van intrapreneurship, of innoverend ondernemen, zoals het ook wel genoemd wordt binnen de Rabobank. Belangrijke aspecten die volgens de Rabobank horen bij een cultuur van intrapreneurship zijn aan de ene kant ruimte voor de medewerkers voor innovatie en aan de andere kant vertrouwen in het kunnen van de medewerkers. Medewerkers worden zoveel mogelijk gefaciliteerd, door bijvoorbeeld het innovatieteam en een innovatienetwerk die verscheidene programma's en projecten uitvoeren.

Aanpak

Op verschillende manieren kunnen organisaties bijdragen aan het ondernemend gedrag van hun werknemers, zo dus ook de Rabobank. Verschillende factoren in de organisatie kunnen hierbij een rol spelen.

Structuur van de organisatie

Als het gaat om de structuur van een organisatie lijkt van belang te zijn voor ondernemend werknemerschap dat weinig bureaucratie en dus hiërarchie aanwezig is in de organisatie. Deze bureaucratie en hiërarchie zou namelijk in de weg kunnen staan voor initiatieven en innovatie van werknemers in de organisatie. Belangrijk is ook dat decentraal beslissingen genomen kunnen worden, door werknemers zelf (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy, Kilic, 2010; Gurkov, 2010). Rabobank Nederland is een bank met ruim honderd lokale banken door heel het land, met een hoofdkantoor in Utrecht. Landelijk wordt de organisatie geleid door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen en realiseren van de bedrijfsdoelstellingen en de strategie. Ook is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's die verbonden zijn aan ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van activiteiten. Kort gezegd is zij dus verantwoordelijk voor het besturen van de Rabobank. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene zaken binnen de Rabobank. Daarnaast houdt de Raad van Commissarissen toezicht op de naleving van wettelijke, statutaire en andere relevante regels.

Vanuit het hoofdkantoor van de Rabobank in Utrecht wordt nieuw beleid geïnitieerd en worden nieuwe producten en diensten ontwikkeld. Binnen dit hoofdkantoor is er veel ruimte om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en ondernemend gedrag te vertonen. Medewerkers die graag met innovatie bezig zijn kunnen hier echt hun ei kwijt door aan het begin van ontwikkelingen te staan en mee te werken aan bijvoorbeeld het uitproberen van (innovatieve) concepten bij verschillende afdelingen. Binnen de lokale banken gebeurt dit minder, hier kunnen medewerkers vooral bijdragen aan (kleinere) verbeteringen van bestaande processen (en zich hierin dus ondernemend gedragen). Wel betreft het hoofdkantoor de medewerkers van de lokale banken zoveel mogelijk bij de ontwikkeling van nieuwe diensten en producten; de lijntjes met het hoofdkantoor worden zo kort mogelijk gehouden. Medewerkers van lokale banken kunnen hierdoor, wanneer zij dit willen, verder gaan dan de verbeteringen die toegepast kunnen worden binnen de locatie waar zij werkzaam zijn.

Overall binnen de bank kunnen dus kansen gegrepen worden om bij te dragen aan innovatie en je ondernemend te gedragen. De meeste medewerkers die werken aan initiatieven en innovatie doen dit naast hun eigen werkzaamheden; zij doen mee aan programma's of projecten die er zijn binnen de Rabobank, helpen mee met ideeënontwikkeling of gaan binnen hun eigen afdeling ermee aan de slag, vaak met hulp vanuit het innovatieteam. Zo gebeurt het bijvoorbeeld dat via Yammer een oproep geplaatst wordt voor medewerking bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten of dat hier gesprekken over plaatsvinden. Iedereen, ook medewerkers bij lokale banken die ver gelegen zijn van het hoofdkantoor, wordt via deze weg geïnformeerd en kan vervolgens (via deze korte lijn met het hoofdkantoor), meehelpen bij de ontwikkeling. Ook bestaat er een intern (innovatie)netwerk, genaamd into innovation, dat intrapreneurs verbindt en samenbrengt (door bijvoorbeeld een jaarlijkse innovatieconferentie), ze een podium geeft en hen hun kennis laat verspreiden door bijvoorbeeld het geven van workshops. 'Dat innovatienetwerk, daar heb ik wel enorm veel aan gehad, zeker in het begin, toen ik wel een eenling was', aldus een (voormalig) trainee innovatie binnen de Rabobank. Dit netwerk, wat inmiddels bestaat uit ongeveer 1000 leden, loopt door de bestaande structuur van de Rabobank heen en werkt hierdoor grensoverschrijdend.

Het kan ook zo zijn dat medewerkers een functie hebben waarin zij zich volledig kunnen wijden aan innovatie en intrapreneurship en de gehele tijd zich bezighouden met (het stimuleren van) innovatie, waar dan ook binnen de Rabobank. De leden van het innovatieteam, innovators, hebben bijvoorbeeld zo'n functie en houden zich constant bezig met innovatie en het ondersteunen van innovatieve, ondernemende werknemers in hun initiatieven en veranderingen die zij willen bewerkstelligen. Dit team heeft op dit moment een vaste kern van ongeveer 10 personen die fulltime bezig is met innovatie. Een ander voorbeeld van zo'n functie is de 'friskijker & dwarsdenker', waarvan een groep werkzaam is bij Rabobank IJsseldelta; om deze bank vooruit te helpen, ook op gebieden waar zij niet veel kennis van heeft. Deze friskijkers en dwarsdenkers werken in een team samen aan innovatie en verandering binnen Rabobank IJsseldelta. Ze zijn constant bezig met wat anders kan binnen Rabobank IJsseldelta (op allerlei gebieden; van diensten voor de klant tot businessmodellen) en gaan met alle medewerkers, zelfs tot vervelens toe, in gesprek (en discussie) over het hoe, wat en waarom van hun werkzaamheden. Op die manier willen en kunnen zij beweging krijgen in deze medewerkers en in de organisatie, hen stimuleren tot innovatie en het nemen van initiatief en zo deze ook meer voorbereiden op de toekomst.

De respondenten zien veel mogelijkheden tot ondernemend gedrag. Dit vaak omdat zij vanuit zichzelf kiezen voor een innovatieve functie of de kansen grijpen om hun ideeën uit te werken of bij te dragen aan de ontwikkeling van ideeën. Ze verzamelen zelf de mensen die zij hierin nodig hebben om zich heen (vanuit bijvoorbeeld het innovatieteam of managers die de ruimte geven) en worden door dit netwerk, via korte lijntjes, hierin ondersteund (waar zij zich dan ook bevinden; centraal of lokaal). Wel wordt aangegeven, vanuit de ervaring van de respondenten met het nemen van initiatief en het stimuleren van innovatie binnen andere afdelingen of vestigingen, dat de structuur en hiërarchische aard van sommige afdelingen de medewerkers in de weg kunnen staan. Dit is dan vooral het geval bij bijvoorbeeld het durven nemen van risico (en het durven maken van fouten) in hun werkzaamheden. 'Dit terwijl fouten juist innovatie mogelijk maken'; aldus een (voormalig) trainee innovatie binnen de Rabobank. 'Als medewerker moet je binnen sommige afdelingen echt ruimte voor je zelf (durven te) maken om

ondernemend te kunnen zijn en ook mensen om je heen zoeken die daarin ondersteunen en je stimuleren en die zich misschien niet op jouw afdeling bevinden’.

Kenmerken van de taken van medewerkers

Als het gaat om taken van medewerkers is het voor ondernemend gedrag van belang dat medewerkers brede, uiteenlopende, taken hebben en uitgedaagd worden door deze taken. Autonomie en vrijheid in het uitvoeren van deze taken is ook van belang (Preenen, Liebregts & Dhondt, 2015; Preenen, Dorenbosch, Plantinga & Dhondt, 2016). Bij de Rabobank hebben de meeste medewerkers een breed takenpakket dat hen uitdaagt en dit lijkt binnen de Rabobank wel echt bij te dragen aan intrapreneurship. De Rabobank kent de T-shaped medewerker, die een specialisme heeft, maar ook het vermogen heeft mee te denken in andere disciplines en weet wat voor en na hem gebeurt in een proces. Dit lijkt een belangrijke rol te spelen in het kunnen omgaan met uitdagingen van de organisatie en intrapreneurship. De Rabobank wil medewerkers hiernaast nog verder ontwikkelen richting M-shaped medewerkers, zodat zij meer verschillende specialismen in de loop der jaren opbouwen en op die manier nog beter de uitgebreide kennis die zij bezitten kunnen gebruiken om in de praktijk om te gaan met uitdagingen. Vanuit ervaring wordt aangegeven dat een administratieve functie, met gestandaardiseerde en routinematige taken, niet echt uitdaagt om ondernemend en innovatief te zijn. Initiatieven om innovatie te stimuleren landen vaak ook niet binnen een meer administratieve afdeling, al wordt dit wel geprobeerd door innovatieve medewerkers in de Rabobank, om ook deze afdelingen in beweging te krijgen en voor te bereiden op de toekomst. Een functie met een breed en uitdagend takenpakket, ten opzichte van een functie met een routinematig takenpakket, lijkt binnen de Rabobank een betere omgeving te creëren voor intrapreneurship en innovatie.

Hiernaast is voor ondernemend gedrag van belang dat medewerkers veel externe contacten hebben, met bijvoorbeeld klanten of partners waarmee samengewerkt kan worden. Op die manier kan namelijk kennis opgedaan worden en feedback verkregen worden die vervolgens vertaald kan worden in bijvoorbeeld verandering van werkwijze (Preenen et al., 2015). Klanten staan centraal binnen de Rabobank; voor deze klanten worden nieuwe producten ontwikkeld en worden processen binnen de organisatie, op basis van feedback van klanten vanuit bijvoorbeeld de lokale banken die zich dichtbij de klant bevinden, aangepast. De lokale banken passen zich aan, aan de regio waarin zij zich bevinden en de klanten die zich daar bevinden. Medewerkers van de Rabobank dienen zich constant af te vragen in hoeverre hun werkzaamheden nog relevant zijn voor de klant en hier vervolgens op in te spelen. Wel is het lastig dat door de grootte van de organisatie niet iedereen even dichtbij de klant staat. Ook is het klantencontact veranderd doordat steeds meer digitaal contact met de bank plaatsvindt en de Rabobank niet meer, zoals vroeger, zelfs in kleine dorpjes vestigingen heeft. Toch wil de bank, ondanks deze ontwikkelingen die ervoor kunnen zorgen dat de organisatie verder verwijderd raakt van de klant, dichtbij de klant blijven en deze centraal zetten. Dit gebeurt vooral doordat medewerkers van lokale banken, die dichterbij de klant staan dan de centrale Rabobank, klantencontact terugkoppelen en bijvoorbeeld meewerken aan de ontwikkeling van producten en diensten voor de klant.

Verder wordt veel samengewerkt met, en tijd geïnvesteerd in, andere bedrijven in de omgeving van de Rabobank. Zo wordt met verschillende startups die opvallen of die voortgekomen zijn uit de moonshot-campagne, georganiseerd door de Rabobank, samengewerkt. Binnen deze

moonshot-campagne krijgen medewerkers binnen de Rabobank de kans om in teams ideeën, onder begeleiding, uit te werken en in de praktijk te brengen. De startups waarmee samengewerkt wordt door de Rabobank kunnen veel leren van de Rabobank, maar medewerkers van de bank kunnen ook veel leren van deze startups; meer medewerkers op verschillende plekken binnen de Rabobank, zoals juridische zaken of inkoop, krijgen ervaring in de samenwerking met deze startups en met hoe processen voor deze beginnende ondernemingen verlopen. Hierdoor kunnen zij gemotiveerd raken om zich ook ondernemend te gedragen binnen de Rabobank en toe te passen wat geleerd is vanuit samenwerking.

Ondersteuning vanuit de leidinggevende

Ondersteuning vanuit de leidinggevende speelt ook een belangrijke rol in het stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers. Dit kan gaan om het inspireren en motiveren van de medewerkers of om meer praktische ondersteuning (Alpkan et al., 2010; Moriano, Molero, Topa & Mangin, 2014). Als het gaat om inspiratie en motivatie komt dit vooral vanuit de Raad van Bestuur en in het bijzonder vanuit de voorzitter van deze Raad; Wiebe Draijer. Hij spreekt over drie horizonnen; de eerste draait om de basis; bestaande producten en de korte termijn, de tweede draait om nieuwe producten en de derde gaat over echt nieuwe businessmodellen. Hij geeft aan dat deze derde horizon voor hem en voor de Rabobank heel belangrijk is en intrapreneurship past goed binnen deze horizon. Ook benadrukt hij, in bijvoorbeeld speeches die hij geeft, dat er nog te weinig fouten gemaakt worden en dat dat meer mag gebeuren. Op die manier draagt hij bij aan een klimaat waarin een veilig gevoel is om risico's te nemen en fouten te maken en dus ondernemend te zijn. 'En dat helpt, als iemand op dat niveau in de organisatie het hierover heeft, dan zie je het wel door de organisatie heen druppelen', aldus een Innovator binnen de Rabobank. Dat gaat dan niet alleen over medewerkers, maar ook over andere directeuren en managers, die daarin gesterkt of gestimuleerd worden.

Deze directeuren en managers spelen ook een rol bij het stimuleren van intrapreneurship binnen de organisatie. Het gaat dan om directeuren die lokale banken leiden of andere leden van de Raad van Bestuur en de managers die de leiding hebben over afdelingen, binnen de ondersteunende organisatie in Utrecht of de lokale banken. Deze directeuren en managers kunnen verschillende visies hebben op intrapreneurship en de mate waarin zij dit (praktisch) ondersteunen kan verschillen. Gemerkt wordt dat werknemers die de kansen en mogelijkheden die er liggen voor intrapreneurship willen pakken, belemmerd kunnen worden door een directeur of manager die dit liever niet te veel ziet binnen zijn of haar vestiging of afdeling. Hier is dus nog terrein te winnen binnen de Rabobank en hierin helpt het dat de Raad van Bestuur intrapreneurship meer probeert te promoten. Ook wordt het deels meegenomen in het beoordelen van het functioneren van manager, maar het is lastig meetbaar in hoeverre een manager bijdraagt aan het ondernemend gedrag van werknemers binnen zijn/haar afdeling. Dit, het gedrag van managers en in hoeverre zij bijdragen aan ondernemend gedrag, blijft verder wel lastig te veranderen in zo'n grote organisatie als de Rabobank, zoals een van de respondenten aangeeft.

Verdere praktische ondersteuning komt vooral vanuit het innovatieteam binnen de Rabobank. Zij willen het proces van intrapreneurship zo goed mogelijk faciliteren; door bijvoorbeeld intrapreneurs uit verschillende afdelingen en verschillende vestigingen met elkaar te verbinden. Dit gebeurt dan bijvoorbeeld door initiatieven zoals into innovation, innovate en de moonshot-campagne. Into Innovation is, zoals eerder genoemd, een netwerk dat intrapreneurs binnen de

gehele Rabobank met elkaar verbindt. Innovate is een digitale toolkit, gecombineerd met een cursus met bijeenkomsten (georganiseerd door het innovatieteam), die dient als een hulpmiddel, en ook als stimulans, voor medewerkers in hun activiteiten als intrapreneur. Ieder kwartaal doen zo'n zestig á tachtig medewerkers van de Rabobank hieraan mee en gaan zij op zoek naar de intrapreneur in zichzelf en kansen die liggen binnen de Rabobank. De medewerkers die mee willen doen aan zo'n cursus krijgen hier de tijd voor.

De moonshot-campagne is, zoals eerder genoemd, een campagne waarbinnen medewerkers binnen de Rabobank de kans krijgen om in teams ideeën, onder begeleiding, uit te werken en daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Ideeën over een bepaald thema kunnen vanuit alle hoeken van de Rabobank door medewerkers ingestuurd worden, waaruit vervolgens twintig teams van medewerkers geselecteerd worden die verder gaan met de moonshot-campagne. Uiteindelijk komen er drie teams als winnaars uit de bus die vervolgens drie maanden aan de slag gaan als start-up en echt uit de Rabobank organisatie gehaald worden. Hier komen uiteindelijk vaak mooie innovaties uit voort die binnen de Rabobank zelf blijven, of die verder gaan als start-up. Naast deze verschillende initiatieven om intrapreneurship te faciliteren en te stimuleren probeert deze groep ook aandacht te schenken aan bewustwording; het gaat dan om bewustwording dat er veel kennis is binnen de Rabobank, dat deze kennis verspreid moet worden en dat zij veel mogelijkheden biedt. Dit gebeurt in de praktijk bijvoorbeeld door het opnemen en verspreiden van vlogs over innovatie en intrapreneurship en het belang hiervan voor de Rabobank.

Resultaten

Het resultaat van het stimuleren van intrapreneurship is tot nu toe vooral terug te zien in de vele initiatieven en nieuwe producten binnen de Rabobank. Een voorbeeld van zo'n product is Tellow, een boekhoud-app voor ZZP'ers, die op dit moment een succesvolle introductie in de markt kent. Hiernaast is het resultaat ook terug te zien in start-ups die ontstaan vanuit initiatieven en programma's voor begeleiding die opgezet zijn door de Rabobank. Jammer genoeg verlaten de medewerkers vaak de Rabobank om verder te gaan met deze startups, maar er wordt later vaak weer samengewerkt met deze startups en daar wordt weer veel van geleerd door andere medewerkers van de Rabobank (die bijvoorbeeld samenwerken met de startups). Op die manier levert dit dus uiteindelijk wel weer iets op voor de Rabobank.

Verder valt nog niet te zien of bijvoorbeeld de medewerkerstevredenheid binnen de Rabobank omhoog gaat door het stimuleren van intrapreneurship. Een mogelijke factor die hierop van invloed zou kunnen zijn, is dat niet iedere medewerker klaar is om de zogenoemde 'medewerker van de toekomst' (een ondernemende medewerker die constant wil ontwikkelen) te worden. Verder kan van invloed zijn dat de sector waarin de Rabobank zich bevindt lang gewend was te groeien, wat de laatste jaren niet meer het geval is. Dit is een onzekere periode geweest voor veel medewerkers en dit kan gevolgen gehad hebben voor hun tevredenheid en ook voor de mate waarin zij open staan om meer ondernemend te zijn. Uiteindelijk wordt toch gekozen intrapreneurship, of het innoverend ondernemen zoals het ook wel genoemd wordt binnen de Rabobank, te blijven stimuleren, door de vele positieve ervaringen en resultaten die hieruit voortgekomen zijn en nog steeds voortkomen.

Lessons Learned

Wat binnen de Rabobank te zien is, als het gaat om intrapreneurship en innovatie, is dat niet iedere functie zich hier direct voor leent. Op administratieve of compliance afdelingen vinden werkzaamheden plaats die gestandaardiseerd zijn of waarbij, in principe, weinig fouten gemaakt kunnen worden. Medewerkers die op andere afdelingen werkzaam zijn, waarin zij bredere en uitdagendere taken hebben, kunnen zich al sneller bezig houden met innovatie en zich ondernemend gedragen en worden hier sneller toe uitgedaagd. Binnen de Rabobank wordt wel aandacht geschonken aan het stimuleren van innovatie binnen afdelingen die zich er misschien minder goed voor lenen; door bijvoorbeeld juist het gevoel van het mogen maken van fouten te verspreiden. Dit is nodig omdat ook deze functies en afdelingen mee moeten gaan in de ontwikkelingen die plaatsvinden in de omgeving en ook de medewerkers binnen deze afdelingen meer de medewerker van de toekomst moeten worden.

Bronnen

Interviews met respondent 5.1 t/m 5.4

Rabobank, 2016, A.

Rabobank, 2016, B.

Rabobank, 2017.