

# Niet iedere werknemer is een intrapreneur

Ondernemende werknemers, ofwel intrapreneurs, zijn van groot belang voor het innovatieve vermogen van bedrijven. Intrapreneurs blijken op een aantal belangrijke kenmerken te verschillen van andere werknemers. Zo zijn zij vaker man en hoogopgeleid, en hebben ze meer ervaring met zelfstandig ondernemerschap.

## WERNER LIEBREGTS

Promovendus aan de Universiteit Utrecht

## PAUL PREENEN

Onderzoeker bij TNO

## STEVEN DHONDT

Senior onderzoeker bij TNO en bijzonder hoogleraar aan de Katholieke Universiteit Leuven

In Nederlandse organisaties wordt het innovatief talent bij met name middelbaar- en hoogopgeleide werknemers te weinig benut, waardoor de economische groei wordt geremd (AWT, 2013). Een belangrijke kans voor het aanjagen van innovatie in Nederland ligt dan ook in het stimuleren van bottom-up ondernemend gedrag van werknemers binnen bedrijven, ook wel *intrapreneurship* genoemd.

Internationaal onderzoek laat zien dat intrapreneurship bijdraagt aan de innovatie en prestatie van bedrijven van iedere omvang (Carrier, 1994). Intrapreneurs scoren ook hoog op ratings van innovatieve output in de vorm van implementatie van nieuwe producten, diensten, werkwijzen en kennis (Axtell *et al.*, 2000).

Hoewel er in Nederland een groeiende interesse is voor intrapreneurship, zowel in het bedrijfsleven, bij de overheid als in het onderzoek (Stam *et al.*, 2012), ontbreekt het aan een helder overzicht van wat er onder intrapreneurship wordt verstaan en waarin intrapreneurs verschillen van andere werknemers. Kennis hiervan is essentieel om te begrijpen hoe men intrapreneurship kan stimuleren.

## ENQUÊTE

Om deze lacune op te vullen hebben TNO en de Utrecht University School of Economics (USE) eind 2014 een vragenlijst over intrapreneurship ontwikkeld, de Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM) geheten (Preenen *et al.*, 2014). De IBM brengt zowel het ondernemende klimaat van organisaties als het ondernemende gedrag van hun werknemers in kaart. De vragenlijst kan dienen als maatstaf van het aantal intrapreneurs, de mate van intrapreneurial werkgedrag en hoe men beide positief kan beïnvloeden.

De vragenlijst is uitgezet onder 596 Nederlandse werknemers met een leeftijd tussen 17 en 65 jaar. Personen met een hoge managementfunctie zijn uitgesloten van deelname, zodat er in minder gevallen sprake is van *corporate entrepreneurship*, hetgeen meer een top-downproces is. Om vergelijkbare redenen is ervoor gekozen om de enquête te richten op personen die werkzaam zijn in het midden- of grootbedrijf, oftewel bedrijven met vijftig werknemers of meer. In dergelijke bedrijven is er sprake van een zekere hiërarchische structuur, terwijl dit minder waarschijnlijk is in kleinere bedrijven. De gemiddelde leeftijd van de steekproef bedraagt 41 jaar, 54 procent is man en ongeveer 42 procent blijkt hoogopgeleid.

## ANALYSE

Intrapreneurship wordt op twee manieren gemeten. De eerste benadering volgt de definitie van de Global Entrepreneurship Monitor (GEM). De GEM beschouwt iemand als een intrapreneur, wanneer hij in de afgelopen drie jaar betrokken is geweest bij de ontwikkeling van een nieuwe activiteit voor zijn belangrijkste werkgever en wanneer hij een leidende rol heeft gehad in dit proces (Bosma *et al.*, 2013). De binaire variabele die op basis van deze definitie aangeeft of men al dan niet kan worden aangemerkt als intrapreneur vormt de eerste van twee variabelen van belang. Ruim negen procent van de steekproef blijkt een dergelijke ondernemende werknemer. Dit is vergelijkbaar met het percentage dat de GEM eerder rapporteerde over Nederland in 2011 (Bosma *et al.*, 2013).

Niet iedere intrapreneur volgens de definitie van de GEM vertoont bovengemiddeld veel intrapreneurial werkgedrag en vice versa. De tweede benadering richt zich daarom op de drie onderliggende gedragsdimensies hiervan. Dit zijn innovatief, proactief en risiconemend werkgedrag, elk gemeten aan de hand van meerdere stellingen. Een factor- en betrouwbaarheidsanalyse toont aan dat de drie gedragsdimensies zeer valide en betrouwbare schalen vormen. De tweede variabele van belang is een binaire variabele met als waarde 1, wanneer een werknemer zich bovengemiddeld ondernemend gedraagt op zijn werk. Oftewel, wanneer deze persoon meer dan 3 scoort op alle drie de subschalen van intrapreneurial werkgedrag. Op basis

## Statistische vergelijking tussen intrapreneurs en overige werknemers

TABEL 1

	Definitie 1 (GEM)		Definitie 2 (werkgedrag)	
	Geen intrapreneur	Intrapreneur	Geen intrapreneur	Intrapreneur
Leeftijd (in jaren)	41,100	40,981	41,240	40,642
Geslacht (vrouw = o)	0,526	0,667**	0,501	0,649***
Hoogopgeleid (laag/middelbaar = o)	0,386	0,722***	0,348	0,616***
Ondernemerschapservaring (nee = o)	0,113	0,222**	0,099	0,192***
Hybride ondernemer (nee = o)	0,092	0,333***	0,097	0,166**
Spin-off-intenties (nee = o)	0,151	0,296***	0,103	0,344***
Aantal dienstjaren bij de huidige werkgever	10,795	10,407	10,829	10,556
Contract voor onbepaalde tijd (nee = o)	0,793	0,870	0,789	0,834
Aantal contractuele werkuren	32,293	35,556**	31,840	34,795***
Aantal overuren	6,122	7,981	5,971	7,232
Totaal aantal werkuren	38,415	43,537***	37,811	42,026***

\*\*/\*\*\*\*\* Significante afwijking ten opzichte van niet-intrapreneurs op respectievelijk vijf- en eenprocentniveau

van deze definitie is ruim een kwart van de steekproef een intrapreneur. Ongeveer een vijfde van deze intrapreneurs kan ook worden aangemerkt als intrapreneur volgens de GEM-definitie. Andersom geldt dat een kleine meerderheid van de intrapreneurs volgens de GEM-definitie (ruim 55 procent) ook bovengemiddeld veel innovatief, proactief en risiconemend werkgedrag vertoont.

De twee binaire variabelen lenen zich uitstekend voor een statistische vergelijking tussen de intrapreneurs en de overige werknemers in de steekproef. Een significant resultaat duidt erop dat intrapreneurs beduidend anders scoren op het betreffende kenmerk dan werknemers die geen ondernemend gedrag vertonen.

## RESULTATEN

Tabel 1 toont de resultaten van de statistische vergelijkingen tussen de geïdentificeerde intrapreneurs en de overige werknemers in de steekproef op basis van beide definities.

De resultaten zijn sterk vergelijkbaar voor beide definities van intrapreneurship. Intrapreneurs zijn vaker man, aanzienlijk vaker hoogopgeleid en werken een groter aantal uren per week. Dat laatste is voornamelijk toe te schrijven aan een hoger aantal contractuele werkuren, aangezien het aantal overuren door intrapreneurs niet significant afwijkt van dat van andere werknemers. Daarnaast beschikken intrapreneurs vaker over ervaring met zelfstandig ondernemerschap, hetzij in het verleden, hetzij op dit moment naast het werknemerschap. In het laatste geval kan iemand worden beschouwd als een hybride ondernemer. Ook hebben intrapreneurs veel vaker de intentie om een zelfstandige onderneming te starten, eventueel voortkomend uit een nieuw ontwikkelde activiteit bij de huidige werkgever. Je zou kunnen stellen dat ondernemende personen doorlopend in diverse rollen ondernemend actief zijn; de ene keer als werknemer, de andere keer als zelfstandig ondernemer of zelfs gelijktijdig in beide rollen. Desondanks wijkt het gemiddelde aantal dienstjaren bij de huidige werkgever van intrapreneurs niet significant af van dat van de overige werknemers in de steekproef. Ook de gemiddelde leeftijd en het percentage met een vast contract verschilt nauwelijks tussen beide groepen.

## CONCLUSIE

Intrapreneurs zijn, in vergelijking met andere werknemers, vaker man, aanmerkelijk vaker hoogopgeleid en maken op weekbasis meer werkuren. Bovendien hebben intrapreneurs meer ervaring met zelfstandig ondernemerschap. Het kan zijn dat zij in het verleden zelfstandig ondernemer zijn geweest, maar ook dat zij het werknemerschap hier mee combineren. Tot slot hebben intrapreneurs vaker de intentie om een zelfstandige onderneming te starten, eventueel in de vorm van een spin-off van de huidige werkgever.

Om intrapreneurs voor het bedrijf te behouden, dienen bestaande organisaties een ondernemend klimaat te creëren, waarin het innovatieve talent van intrapreneurs kan floreren. Denk hierbij aan het verlenen van voldoende autonomie aan werknemers. Welke organisatorische factoren hier nog meer aan bijdragen en hoe deze te beïnvloeden zijn, moet nog nader worden onderzocht.

## LITERATUUR

AWT (2013) *Kiezen voor kenniswerkers. Vaardigheden op de arbeidsmarkt voor kenniswerkers*. Den Haag: Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid.

Axtell, C.M., D.J. Holman, K.L. Unsworth et al. (2000) Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265–285.

Bosma, N., S. Wennekers, M. Guerrero et al. (2013) *The Global Entrepreneurship Monitor. Special report on entrepreneurial employee activity*. Londen: Global Entrepreneurship Research Association.

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

Preenen, P.T.Y., W.J. Liebrechts, S. Dhondt et al. (2014) *The Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM). Een meetinstrument om intrapreneurial gedrag van werknemers en factoren die dit beïnvloeden te meten binnen organisaties*. Leiden: TNO.

Stam, E., N. Bosma, A. van Witteloostuijn et al. (2012) *Ambitious entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy*. Den Haag: Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid.