

PRAKTIJKVERHALEN VAN INTRAPRENEURS GEDURENDE DE CORONACRISIS



Foto: Anastasiia Chepinska

TNO innovation
for life

HOE 6 BEDRIJVEN EN HUN INNOVATIEVE MEDEWERKERS ZICH DOOR DE CORONACRISIS HEEN BEWOGEN

INTRODUCTIE: INTRAPRENEURSHIP EN ONDERZOEKSVRAAG

Intrapreneurship is een belangrijke factor voor het stimuleren van innovatiekracht binnen organisaties (Carrier, 1994). Het biedt organisaties de mogelijkheid mee te veranderen met een dynamische omgeving en zo de kans op een lang en succesvol bestaan te vergroten. Maar wat is intrapreneurship eigenlijk? De definitie van een intrapreneur die wij hanteren is *een werknemer die de afgelopen drie jaar betrokken is geweest bij het opzetten van een nieuwe activiteit binnen de organisatie en daarbij een leidende rol innam* (Bosma et al., 2013). Een andere benadering van intrapreneurship is het toekennen van onderliggend werkgedrag aan intrapreneurship. Er zijn drie gedragspijlers van ondernemend werkgedrag, namelijk innovatie, pro-activiteit en risico onderneming (Liebregts et al. 2015; Preenen et al., 2014; 2015; Stam et al., 2012).

Deze gedragsbenadering stelt dat intrapreneurship, ofwel innovatief en ondernemend werkgedrag, te stimuleren is en dat het voordelen heeft voor de organisatie in het geheel en werknemers afzonderlijk. Onderzoek heeft inderdaad aangetoond dat ondernemende activiteiten van medewerkers een positief effect hebben op het succes van een organisatie via toegenomen innovatiekracht, snellere doorlooptijd van een product naar de markt, betere productiviteit en samenwerking (Bierwerth e.a., 2015; Gawke et al., 2017a). Maar intrapreneurship leidt ook tot meer 'engaged', bevlogen en beter presterende medewerkers (Gawke et al. 2017b; Preenen et al., 2019). Het belang van ondernemend werkgedrag is extra groot in de dynamische omgeving waarin wij vandaag de dag leven. De komst van de COVID-19 pandemie is een uitdaging voor elk bedrijf, waarbij men vaak alle zeilen bij moet zetten.

In tijden van crisis is het essentieel om krachten in de organisatie te bundelen en dus ook juist de krachten van de werkvloer. Medewerkers hebben vaak goede ideeën over hoe werkprocessen of producten aangepast kunnen worden naar de wens voor de klant. Intrapreneurship is dus juist in crisissituaties extra belangrijk. Door aandacht te geven aan de ideeën van werknemers en hen handvatten te bieden om deze uit te werken, kunnen organisaties beter inspelen op de alomteverrassende veranderende omgeving. De afgelopen maanden zagen we dan ook dat sommige organisaties ontzettend wendbaar waren en op initiatief van werknemers vele aanpassingen van werkzaamheden en snelle innovaties doorvoerden, met veel succes. Denk aan innovatieve manieren om toch bezoek te organiseren in verpleeghuizen, virtuele rondleidingen door musea en apps om gasten te registreren bij horeca zaken. Intrapreneurship zou bedrijven dus kunnen helpen zich aan te passen in crisissituaties.

TNO heeft in het verleden al onderzoek gedaan naar de stimulerende factoren voor intrapreneurship in ‘normale’ tijden waar geen crisis heerst. Hieruit is een model ontwikkeld, het Intrapreneurial Behavior Measure – Model (IBM) (Zie figuur 1, Preenen et al., 2014). In dit model zijn diverse factoren in kaart gebracht die invloed hebben op een intrapreneurial klimaat, waarin medewerkers dus gestimuleerd worden om ondernemend werkgedrag te vertonen. Deze factoren vallen in vier verschillende categorieën, namelijk 1. de invloed van de leidinggevende, 2. taakkenmerken, 3. inspraak en samenwerking en, 4. organisatorische kenmerken.

Dit model biedt dus inzicht voor organisaties en leidinggevenden in aan welke knoppen zij kunnen draaien om intrapreneurship te stimuleren, in reguliere tijden. Omdat wij van mening zijn dat intrapreneurship bedrijven ook de kans biedt om het hoofd boven water te houden juist in crisistijd, is het interessant om de houdbaarheid van dit model te onderzoeken gedurende de huidige crisis, i.e. de coronapandemie. Daarnaast is er ook onderzoek gedaan naar of er mogelijk nog factoren zijn die niet opgenomen waren in het model, maar wel relevant bleken te zijn in crisistijd.

DE ONDERZOEKSVRAAG VAN DIT ONDERZOEK LUIDDE DAN OOK: WELKE FACTOREN BLIJKEN STIMULEREND TE ZIJN VOOR INTRAPRENEURSHIP IN DE CORONA-CRISIS?

Verder was een aanvullend doel van dit verkennende onderzoek het bieden van praktische handvatten aan leidinggevenden én intrapreneurs over hoe zij ondernemend werkgedrag in de eigen organisatie kunnen stimuleren- of vertonen in crisistijd, gebaseerd op de praktijkverhalen. Voor de snelle lezer zijn deze tips op de laatste pagina van dit artikel te vinden.



Figuur 1. IBM Model (Preenen et al; 2014)

Intrapreneurial Behavior Measure Model

ONDERZOEKSAANPAK EN DEELNEMERS

Via ons netwerk en LinkedIn hebben wij een oproep gedaan naar ‘intrapreneurs’, i.e. mensen die zich binnen hun werk bezig houden met het opzetten van nieuwe innovaties of leidinggeven aan innovatie. Bij het selecteren van deze deelnemers hebben wij allereerst rekening gehouden met hun type functie. Uiteindelijk zijn er drie werknemers gesproken en drie leidinggevendenden. Verder is rekening gehouden met de selectie van verschillende sectoren om een divers beeld te kunnen schetsen. De bedrijven waar de intrapreneurs werkzaam waren, zijn als volgt: PWC, Philips, The Punchy Pack, Onderwijsgroep STC, PRO6 managers, en zorginstelling 's Heeren Loo. In totaal zijn er een zestal interviews gevoerd. In deze interviews is allereerst gevraagd naar de impact van de coronacrisis op de gehele situatie, en vervolgens zijn de verschillende factoren van het IBM model nagelopen. Er is per factor uitgevraagd of zij herkennen dat deze factor stimulerend is voor hun innovatieve werkgedrag. Vervolgens is er gevraagd of er naar aanleiding van de coronacrisis veranderingen plaatsvonden op het gebied van de verschillende factoren en wat voor effect dit had op het innovatieve werkgedrag van de deelnemers in kwestie. De interviews vonden allen digitaal plaats via Microsoft Teams. Elk interview duurde 1 tot 1,5 uur. De resultaten zijn verwerkt in een analysetabel en middels één brainstorm sessie met het projectteam geanalyseerd.

DE INTRAPRENEURS



ROXANNE AUSTIN

Senior Consultant Public Sector
PWC | Financiële Sector

PWC Nederland helpt organisaties en personen de waarde te creëren waarnaar zij op zoek zijn. Zij zien het als hun taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten.



SASKIA VERBUNT

Programma-manager ‘Access to Care’
Philips | Industrie Sector

Philips N.V. is aanbieder van gezondheidstechnologie die zich richt op het verbeteren van de gezondheid van mensen en het bereiken van betere zorgresultaten binnen het gehele gezondheidscontinuüm, van gezond leven en preventie tot diagnostiek, behandeling en thuiszorg.



DAVID BECKING

Projectmanager
PRO6 Managers | Bouwsector

PRO6 managers is een ambitieuze organisatie voor integraal projectmanagement en advies in de bouw. De organisatie is holocratisch georganiseerd en dus ‘purpose driven’. De purpose van PRO6 managers is dan ook: “Samen Beter Bouwen”.



JOHAN ELBERS

Beleidsadviseur & Innovatiemanager
's Heeren Loo | Zorgsector

's Heeren Loo helpt mensen met een verstandelijke beperking en/of andere beperking hun leven in te vullen zoals zij dat zelf willen. Van jong tot oud, in bijna heel Nederland.



CHANTAL INEN

Founder & Social Entrepreneur
The Punchy Pack | Dienstsector

The Punchy Pack is een social enterprise die zich focust op het inspireren en lanceren van innovatieve partnerships vanuit bedrijven met overheid, ngo's en start-ups.



RENEE BOELAARS

Managing Director Innovation
STC Group | Onderwijssector

STC Group is dé verticale onderwijs- en kennisinstelling voor scheepvaart, transport en havenindustrie. Daarnaast verzorgt STC Group cursussen en trainingen voor professionals.

RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK

Leeswijzer

In onderstaand stuk lees je de resultaten die uit de interviews naar voren zijn gekomen. Allereerst gaan we in op de impact van de coronapandemie op de organisaties in het algemeen. Vervolgens zullen alle factoren uit het IBM-model van Preenen et al., (2014) worden besproken. Per factor kijken we hoe de deelnemers dit ervaren in hun werk, wat er is veranderd door de komst van de coronacrisis en wat voor impact dit had op hun innovatieve werkgedrag. De verhalen van de deelnemers worden ondersteund door quotes uit de interviews.

IMPACT CORONAPANDEMIE OP ORGANISATIES

Allereerst hebben we gevraagd aan de deelnemers wat voor impact de Coronapandemie had op hun organisatie. Daarin liepen de antwoorden redelijk uiteen. Sommige bedrijven zagen de opvolgende economische crisis al aankomen en konden daarom hierop anticiperen.

STC had bijvoorbeeld al een heel team opgericht vóór de befaamde persconferentie van Rutte op 15 maart, vertelde *Renee*. Dit team was opgesteld om te brainstormen; wat als de scholen volledig sluiten, hoe zorgen we dat we dan ons onderwijs kunnen continueren? Andere internationale bedrijven (Philips, PwC) zagen de crisis al vroeg aankomen vanwege vestigingen in China. Ook dit zorgde voor de nodige anticipatie waardoor men zich tijdig kon voorbereiden op veranderingen in de werkwijze. Over het algemeen konden de meeste werkzaamheden van de bedrijven digitaal worden voortgezet.

Bij 's Heeren Loo stond men wel voor een zeer grote uitdaging, de zorg moest daar opeens anders worden ingericht. Volgens *Johan* was de impact van de crisis dan ook groot, de bewoners konden namelijk niet meer naar de dagbesteding komen. De dagbesteding moest op een andere manier georganiseerd worden. De bewoners zaten verder veel alleen thuis in de woningen op het terrein van de stichting, dus er moesten creatieve oplossingen worden bedacht om te zorgen dat zij toch nog vermaak hadden. Dit vergde innovatievermogen van de organisatie, om op een andere manier de klantvraag tegemoet te komen.

Bij PRO6 managers was er in eerste instantie een lichte 'paniek', vertelde *David*. Zij zijn namelijk erg afhankelijk van de afname van diensten.

Bij de eerste signalen van de pandemie hebben ze dus een risico-inventarisatie gemaakt, en besloten de activiteiten te her-prioriteren. Interne side-projects en verkennende activiteiten werden op

een lager pitje gezet en de prioriteit lag bij het externe tegemoet komen aan de wensen van de klant. Zo kon er een spaarpotje worden opgebouwd indien het bedrijf klappen zou krijgen. Na twee maanden bleek dat de grootste risico's voorbij zouden gaan, en werd weer gesproken over een terugkeer naar de oorspronkelijke werkwijze.

Bij het bedrijf van *Chantal*, The Punchy Pack, was de impact van de coronacrisis ook zeker aanwezig. Jaarlijks organiseren zij De Partnership Verkiezing, In samenwerking met Rotterdam School of Management. In de Partnership Verkiezing worden teams van young professionals begeleid door experts bij het opzetten van een duurzame business-case te ontwikkelen.

Hierin staan uitdagingen op het gebied van water, voedsel en het klimaat centraal. Door het winnen van de Verkiezing ontvangen zij startkapitaal om de innovatie verder van de grond te krijgen. Ook in 2020 werd dit georganiseerd, maar vanwege de pandemie moesten vele events digitaal plaatsvinden. Naast de impact van de coronacrisis op de praktische gang van zaken, zag *Chantal* een verschuiving in het urgentiebesef van organisaties om maatschappelijk verantwoord bezig te zijn, en daarbij intrapreneurs in de eigen organisatie in te schakelen.

Zij geeft aan: "Er vindt een verandering plaats in het bewustzijn: Door deze crisis staan sociale en ecologische issues en de rol van bedrijven in de spotlight. We kunnen er niet meer omheen". *Chantal* is van mening dat dit komt doordat de coronacrisis ons dwingt om letterlijk en figuurlijk 'naar binnen' te gaan. Binnen in de zin van; thuiswerken, maar ook naar binnen keren en onszelf de vraag stellen:

'WAAROM DOEN WE HET WERK DAT WE DOEN EN WAT DRAGEN WE HIERMEE BIJ AAN DE MAATSCHAPPIJ?'

Zij ervaaarde dus dat mensen meer bezig waren en nog steeds zijn met waarde toevoegen aan hun omgeving, en dat dit waarde toevoegen binnen organisaties vaak door intrapreneurs wordt gedaan. *"Creatieve en innovatieve werknemers denken na over hoe iets anders aangepakt kan worden, buiten de gebaande paden, op een andere en waardevollere manier"*.

Waardetoevoeging in organisaties komt dus in haar opinie uiteindelijk voornamelijk neer op het gedrag van intrapreneurs, en kan groeien in crisistijd.

Al met al was de impact van de coronacrisis op de werkzaamheden van de diverse organisaties groot. Toch vonden zij allen vroeg of laat hun weg en konden de meeste werkzaamheden worden gecontinueerd.

INVLOED LEIDINGGEVENDE (VERTROUWEN EN VOORZIEN VAN MIDDELEN)

ERVAREN VERTROUWEN LEIDINGGEVENDE

Onderdeel van de eerste stimulerende factor in het model is het ervaren vertrouwen van de leidinggevende, wat intrapreneurship kan bevorderen (Spreitzer, 1995). Uit de interviews blijkt dat het merendeel van de deelnemers sowieso al een goede band met hun leidinggevende hadden. Zij erkenden deze factor dan ook als een facilitator voor hun eigen innovatieve werkgedrag. Zoals *David* dat stelde:

“VERTROUWEN IS EEN RANDVOORWAARDE VOOR HET GOED FUNCTIONEREN IN EEN ORGANISATIE”

Ook *Saskia* stelt dat zij heel goed contact heeft met haar leidinggevende. Zij doen veel afstemming samen, en daardoor is de samenwerking prettig. Dat maakt het ook makkelijk om nieuwe ideeën met elkaar te bespreken en uit te werken. *Roxanne* vertelt wederom dat de steun van haar leidinggevende een belangrijke stimulans is voor haar innovatieve werkgedrag. Als ze een goed idee heeft, is de drempel erg laag om dit aan hem te pitchen. Hij is open, transparant en toegankelijk en dat werkt. Ze merkt op: *“Ik ben vaak na het pitchen extra gemotiveerd om met mijn idee aan de slag te gaan, omdat ik merk dat hij er ook zo enthousiast van wordt”*.

Het vertrouwen van de leidinggevende veranderde volgens de deelnemers niet wezenlijk naar aanleiding van de coronacrisis. Wel werd aangegeven dat een ander type leiderschap in crisistijd van belang kan zijn. Zoals *Chantal* van The Punchy Pack dat benoemde: *“We moeten meer leidinggeven vanuit empathie, waarbij gevraagd durft te worden naar hoe het écht gaat met de medewerker, en waar de angst zit”*. Praten over zorgen en angsten in deze crisistijd is essentieel om te doen, het schept een band tussen medewerkers onder elkaar en tussen medewerker en leidinggevende. Iedereen zit namelijk in hetzelfde schuitje. Dit benadrukken in de boodschap die je uitdraagt naar je medewerkers als leidinggevende, werkt

verbindend en schept vertrouwen. Dit kan op zichzelf weer een stimulans zijn voor medewerkers om innovatief en ondernemend gedrag te durven vertonen en met creatieve oplossingen te komen voor uitdagingen die opkomen in crisistijd.

De boodschap van de organisatie naar alle medewerkers was bij STC zeer duidelijk. Hier werd een videoboodschap opgenomen vanuit de directie om medewerkers te bemoedigen zelf ook met nieuwe ideeën te komen en hiermee te experimenteren, vertelde *Renee*. De boodschap van deze video:

“GA DE UITDAGING AAN. JE MAG EEN KEER EEN FOUT MAKEN, EEN SCHEVE SCHAATS MAKEN, MAAR UITEINDELIJK HEBBEN WE EEN KLUS TE KLAREN EN DAT IS EEN AVONTUUR”

Dit vertrouwen geven en verantwoordelijkheden beleggen bij de werknemer bleek ook in dit geval zeer faciliterend te zijn voor innovatief werkgedrag. Medewerkers reageerde hier goed op volgens *Renee* en kregen zelf meer vertrouwen in hun eigen kunnen. Over de rol van de leidinggevende in een dergelijke crisissituatie stelt *Renee*: *“Je moet niet sturen, maar vragen. Hoe zouden wij dit op kunnen lossen?”*.

VOORZIEN VAN MIDDELEN DOOR LEIDINGGEVENDE

Uit eerder onderzoek blijkt dat indien de leidinggevende zijn of haar werknemer voorziet van middelen (in de vorm van tijd en geld), deze eerder geneigd is om aan de slag te gaan met innovatie (De Jong & Den Hartog, 2005). Omdat het opzetten van nieuwe innovaties in crisistijd vaak niet de prioriteit van veel bedrijven is, is de kans aanwezig dat intrapreneurs minder middelen krijgen om hun innovatieve ideeën en projecten uit te werken. Zo was dit ook het geval bij *Roxanne*. Zij zette samen met haar team vóór de crisis een duurzaamheidsproject op in India, als onderdeel van de Partnership Verkiezing van The Punchy Pack. Met de komst van de coronacrisis werd haar innovatie-traject echter even op pauze gezet. *Roxanne* vertelt dat dit wel helder aan haar gecommuniceerd werd. Er werd haar duidelijk verteld waarom dit het geval was, en gesteld wat zij op dat moment

wél kon doen om te zorgen dat de innovatie zo snel mogelijk van de grond kon komen indien de pandemie dat meer toe zou laten. Zij gaf aan dat dit een prettige werkwijze was en ervoor zorgde dat haar motivatie voor dit traject nog steeds geborgd bleef.

Andere intrapreneurs kregen juist ontzettend veel vrijheid om bepaalde ideeën op poten te zetten. Bijvoorbeeld bij STC was de sense of urgency zo groot dat er heel veel deuren opengingen en innovaties in een stroomversnelling kwamen, vertelde *Renee*. Zo werd er bijvoorbeeld in korte tijd veel onderwijscontent opgenomen in een daarvoor ontworpen opname studio. Ook richtten zij een platform op waar medewerkers vragen aan elkaar konden stellen en waar allerlei informatie over thuis-onderwijs werd gedeeld. Hij vertelde: *“Niemand weet wat er gaat gebeuren en komen, dat creëert een bepaalde ‘carte blanche’ om dingen te gaan uitproberen”*. De onzekerheid bracht dus juist ook kansen. Ook *Johan* vertelde dat veel normale werkzaamheden geen doorgang konden vinden door de nieuwe corona-maatregelen, en dat zij dus creatieve oplossingen moesten bedenken om de bewoners toch van dienst te kunnen zijn. De Raad van Bestuur en de directie vanuit de regio Apeldoorn gaven daar veel ruimte in. De boodschap was: *“Wees creatief en gebruik je verstand, en gebruik je middelen en vaardigheden om het voor elkaar te krijgen”*. Het werd als zeer belonend ervaren dat deze ruimte werd gegeven.

Johan stuurt het innovatieteam binnen 's Heeren Loo aan binnen de regio Apeldoorn, en daar is het motto *“Wij innoveren alleen als er een vraag is van de klant”*. In dit geval gaven cliënten aan dat zij meer behoefte hadden aan communicatie. In antwoord hierop heeft het innovatieteam een YouTube kanaal opgericht waar dagelijks nieuws en filmpjes op werden gepost. Dit zorgde ervoor dat er gedurende de hele dag toch interactie met de cliënten was. Ook gaven cliënten aan dat zij zich erg verveelden overdag. Om dit probleem op te lossen heeft het innovatieteam in samenwerking met Buro VeeTee geregeld dat muzikanten voor de deur kwamen optreden, en dat er een radiokanaal werd geopend waar mensen tussen 10 en 12 heen konden en muziek aan konden vragen. Een ander mooi

initiatief, in reactie op de behoefte van klanten om hun verhaal te delen in deze vreemde tijd, is het ontstaan van een digitaal boek. Hierin zijn allerlei verhalen van bewoners gebundeld. *Johan's* tip is dan ook om écht te luisteren naar de klant en goed zicht te krijgen op wat hij of zij nou wil, en vervolgens vanuit die klantvraag te innoveren. Door de extra middelen die zij kregen vanuit het concernmanagement konden zij in korte tijd vele innovaties opzetten.

Uit de interviews blijkt dus dat indien organisaties tijd en middelen beschikbaar stellen aan medewerkers om innovaties op te zetten in crisistijd, dit zeer goed en snel kan gebeuren. Medewerkers zien vaak snel wat er moet gebeuren om in te spelen op de nieuwe uitdagingen. Voor langdurige trajecten is het uiteraard begrijpelijk dat organisaties de prioriteiten even verleggen, maar door heldere communicatie naar de intrapreneurs wordt in ieder geval diens motivatie niet ondermijnd.

TAAKKENMERKEN (AUTONOMIE EN UITDAGING)

De tweede factor in het IBM model betreffen de taakkenmerken die innovatief werkgedrag kunnen stimuleren. Hierbij gaat het onder andere om autonomie, wat inhoudt dat de medewerker zelf bepaalt wanneer, waar en hoe hij of zij een bepaalde taak uitvoert. Verder is het belangrijk dat het werk op zijn tijd uitdaging biedt voor de medewerker.

AUTONOMIE

De deelnemers geven aan zelf veel autonomie te ervaren in het werk. Wel wordt een belangrijk punt aangestipt door *Chantal*: *“Autonomie is niet hetzelfde als onafhankelijkheid”*. De intrapreneur moet samenwerken om bepaalde ideeën van de grond te krijgen. Deze twee termen moeten dus niet door elkaar gehaald worden. De deelnemers bevestigden dan ook dat in hun reguliere werk het hebben van autonomie intrapreneurial gedrag faciliteert. Als je zelf kan bepalen wanneer en hoe je je werk uitvoert, kan je ook zelf meer regie nemen op het ontwikkelen en opzetten van je eigen innovaties.

De impact van de coronapandemie had in de meeste gevallen geen grote impact op de autonomie van de intrapreneurs en leidinggevende. Zoals al eerder aangeven, voelden *Johan* en *Renee* juist extra veel vrijheid om nieuwe innovaties op te zetten, en waren zij autonoom in de uitvoering hiervan. Ook gaven zij als leidinggevende hun directe medewerkers de vrijheid om dit op te pakken. Al met al leidde dit tot een versnelling waarmee nieuwe innovaties werden opgezet. Een interessante observatie zien we in het bedrijf van *David*, PRO6 managers. Hij geeft aan dat zij in het begin van de crisis juist een stukje autonomie hebben moeten inleveren. Normaliter is de regel in zijn bedrijf dat zij 80% van de werkzaamheden uitvoeren voor klanten, en 20% voor het eigen bedrijf. Maar met de komst van de coronacrisis vroegen de aandeelhouders aan alle medewerkers om mee te denken over hoe zij de levensvatbaarheid van het bedrijf konden vergroten. Er werd dus een groot beroep gedaan op de gezamenlijke verantwoordelijkheid. Er werden verschillende oplossingen aangeboden, waaronder de eerstvolgende maanden 100% werken voor de klant en het vakantiegeld pas in november laten uitbetalen. In die zin leverden de medewerkers een stukje autonomie in, wat betreft het volledige zeggenschap over de indeling van de eigen tijd. Omdat dit in samenspraak gebeurde, ondermijnde deze lichte vermindering in autonomie in het werk niet de motivatie van medewerkers om (innovatief) aan de slag te gaan.

UITDAGING

Vrijwel alle deelnemers gaven aan dat zij veel meer uitdaging in het werk ervaarden met de komst van de coronacrisis. Het werk was opeens erg uitdagend, alles moest van de ene op de andere dag online plaatsvinden. Dat proces kwam met de nodige hobbels. Ook bij STC moest opeens het volledige onderwijs digitaal, wat door sommige medewerkers als een grote uitdaging werd ervaren. De impact van de overgang van offline naar online en de spanning die daarbij kwam kijken verschilde per medewerker. Zo geeft *Renee* aan dat sommige medewerkers heel enthousiast aan de slag gingen met het bedenken van nieuwe werkwijzen, terwijl voor anderen vooral de spanning overheerste en er een

gebrek in vertrouwen was in eigen kunnen. Dit kon juist een drempel vormen om innovatief aan de slag te gaan. De toegenomen uitdaging in het werk kan dus juist sommige intrapreneurs laten ‘ontpoppen’, terwijl andere medewerkers vooral de beren op de weg zien. Als leidinggevende is het van belang om beide typen medewerkers te ondersteunen, en vooral te zorgen dat beide typen medewerkers van elkaar kunnen leren zoals bijvoorbeeld door de oprichting van een digitaal platform waar lessons learned kunnen worden gedeeld.

Oorspronkelijk stelt het IBM model dat het bieden van uitdagende taken leidt tot meer innovatief werkgedrag. In het interview met *Roxanne* kwam een interessante, nieuwe benadering naar voren. Zij gaf juist aan dat als zij uitdaging mist in haar werk, ze dan zélf op zoek gaat naar hoe ze dat gat kan vullen. *“Ik merk dat ik nog meer de behoefte heb om mijn eigen ideeën te ontwikkelen en pitchen als ik denk dat ik nog meer uitdaging kan hebben”*. Zij onderneemt dan zelf actie, probeert proactief kansen te spotten en die aan te grijpen om zo haar eigen takenpakket te verbreden. Het lijkt er dus op dat het hebben van weinig uitdaging er soms juist voor kan zorgen dat de medewerker zelf nadenkt over welke aanvullende taken en projecten opgepakt kunnen worden om tegemoet te komen aan het gebrek aan uitdaging. Wel gaf *Roxanne* aan dat dit niet specifiek is voor de coronacrisis, maar meer in het algemeen geldt.

Verder werd door *Chantal* ook nog een algemene opmerking gemaakt over het takenpakket van een intrapreneur in crisistijd. Zij gaf aan dat leidinggevendenden moeten waken dat zij in lastige economische situaties niet alleen maar focussen op de hoofdrollen- en taken van medewerkers, i.e. hun reguliere takenpakket. Vaak blijft er in een crisis minder budget over voor het innovatieprogramma. Dat is begrijpelijk gezien financiële redenen, echter is dit juist vaak waar de werknemers hun energie uit halen, omdat zij het gevoel hebben dat dit bijdraagt aan het verbeteren van het bedrijf of de maatschappij in het algemeen. Het is dus van belang om de balans te vinden tussen de hoofd- en bijtaken van de medewerker in crisistijd.

INSPRAAK EN SAMENWERKING

De organisatie van interne overleggen en kwaliteitskringen en de mate van inspraak en externe samenwerking kunnen, indien goed georganiseerd, katalysatoren zijn voor intrapreneurs om innovatief werkgedrag te vertonen, blijkt uit eerder onderzoek (Kraan et al., 2000). Dit is dan ook de derde factor in het IBM model. De impact van corona was met name op de organisatie van de samenwerking het grootst, blijkt naar aanleiding van onze interviews.

INTERNE OVERLEGGEN EN KWALITEITSKRINGEN (SAMENWERKING)

Zoals al eerder aangegeven ging de samenwerking van het ene op het andere moment volledig digitaal. Wat hierdoor wegviel waren de korte informele gesprekken bij het koffieautomaat, en deze kleine momenten van kennisdeling zijn juist vaak de momenten waar vele nieuwe ideeën ontstaan. Volgens de meeste intrapreneurs was de spontaniteit er een beetje af, terwijl zij hier juist veel inspiratie uit putten. Zoals Saskia het verwoorde: “Je mist wel een beetje het sociale smeermiddel. Ik spreek alleen maar mensen waarmee ik inhoudelijk te maken heb, de random ontmoetingen zijn er niet”. Ook *Roxanne* gaf aan: *“Ik mis het sociale contact. Überhaupt dat je met zijn allen gezellig in de kantoortuin stond en dat je af en toe samen ging poolen. Voor mij draagt dat wel echt bij aan werkgeeluk”*. Om innovaties van de grond te krijgen heb je binnen de organisatie namelijk vaak veel mensen nodig die je verder kunnen helpen. Maar waar je normaal even langs iemand op kantoor loopt voor een kleine vraag, moet er nu een heel vergaderverzoek worden ingepland of een ‘droge’ mail worden gestuurd. Dit werd wel als belemmerend ervaren voor het optuigen van nieuwe ideeën. Zo vertelde *Roxanne*; *“Normaal vraag je een collega makkelijk terloops wie hij of zij van legal kent en heb je zo een nummer”*, maar waar dit op de werkvloer een snelle actie is, wordt dit als lastiger ervaren bij het werken op afstand.

In crisistijd is het dus éxtra belangrijk om te zorgen dat medewerkers goed in contact blijven staan, zodat medewerkers elkaar kunnen vinden en

innovatieve ideeën snel worden opgezet. Indien er niet opnieuw wordt nagedacht over de invulling van deze stimulerende factor in crisistijd, kan dit innovatief werkgedrag in de weg zitten.

Een belangrijke kanttekening is dat de effectiviteit van digitaal vergaderen ook uiteenloopt per type meeting. Voor projectvoortgang-overleggen is het bijvoorbeeld prima om dit digitaal te doen, maar om creatieve denkprocessen op gang te krijgen is het toch wel erg prettig om fysiek bij elkaar te kunnen zijn, volgens *Roxanne*. Zij vertelt dat het voor haar heel prettig is om dit soort meetings in real-life te doen.

“JE MOET SAMEN IN EEN FLOW KOMEN, EN HET KUNNEN LOSGAAN OP EEN WHITEBOARD HELPT DAARBIJ. NU ZIT JE THUIS, EN DAT GAAT NIET ALTIJD ZO SOEPEL.”

EXTERNE SAMENWERKING

Het ontmoeten van nieuwe klanten en de samenwerking met externe partijen gaat lastiger digitaal. Veel deelnemers beamen dit, maar geven verder geen verandering aan in de mate van samenwerking met partners buiten de organisatie. Wel heeft Johan voor zichzelf een nieuwe werkwijze bedacht, voor een eerste ontmoeting spreekt hij wel live af, met alle maatregelen in acht genomen en mits de omstandigheden dat toelaten. Bijvoorbeeld een locatie in het midden van beide partners, zoals een hotel. Hij merkt dat vooral die eerste keer van belang is om offline te doen, zodat je echt weet met wie je aan de slag gaat. Hij merkt dat het dan daarna digitaal juist *“als een speer”* gaat.

ORGANISATORISCHE KENMERKEN

De vierde factor in het IBM model zijn de organisatorische kenmerken. Hieronder vallen onder andere hiërarchie en communicatie, een ondernemende cultuur en een ondernemende visie.

HIËRARCHIE

De mate van hiërarchie in een organisatie is bepalend voor het vertonen van

intrapreneurship door medewerkers. Daarbij blijkt dat een platte organisatiecultuur, dus waar leidinggevend en werknemers spreekwoordelijk op één lijn zitten, bijdraagt aan innovatief werkgedrag. We zagen al eerder dat *Renee* aangaf dat er met de crisis meer muren wegvallen in een organisatie, wat bevorderend bleek te zijn voor het innovatieve werkgedrag van hemzelf en zijn collega's. Ook geeft *Saskia* aan dat het thuiswerken met zijn allen *“een band scheidt”*, en dat daarmee sommige hiërarchische aspecten wegvallen.

Voor het ‘Acces to Care’ programma waar zij coördinator van is, merkte ze ook dat er een soort community gevoel ontstond tussen alle internationale partners. Het blijkt echter moeilijk om te constateren of dit heeft geleid tot het ontstaan van nieuwe innovaties.

COMMUNICATIE

De communicatie naar werknemers blijkt ook een belangrijke factor te zijn voor het al dan niet opzetten van innovaties in crisistijd. Allereerst blijkt het belangrijk te zijn dat er überhaupt goed wordt gecommuniceerd over de aanpak van de organisatie in crisistijd, om de medewerker een stukje zekerheid te geven. Zo werd bij Philips bijvoorbeeld de communicatie altijd gedaan vanuit drie verschillende perspectieven, vertelde *Saskia*.

- 1. WAT BETEKENT DIT VOOR ONZE KLANTEN?**
- 2. WAT BETEKENT HET VOOR ONZE BESTAANDE PROCESSEN?**
- 3. WAT BETEKENT HET VOOR ONZE MEDEWERKERS?**

Deze heldere communicatie maakte het gemakkelijker om als medewerker achter het beleid van het bedrijf te zijn. Ook binnen het bedrijf van *David* werd gecommuniceerd over de financiële toestand van de organisatie en uitgedragen waar de prioriteit moest komen te liggen in eerste crisismaanden.

Verder blijkt een ander belangrijk onderdeel van de communicatie het bieden van duidelijkheid. Hiermee wordt bedoeld dat het management en de direct leidinggevende heldere ‘kaders’ opzetten waar werknemers zich aan moeten houden indien zij nieuwe innovaties op willen zetten. Door deze kaders te bieden kan de medewerker zelf afwegen welke werkzaamheden relevant zijn voor zijn of haar functie, en of innovaties geschikt zijn om moeite en energie in te steken. *Chantal* benadrukt dat het in crisistijd nog belangrijker is dan normaal om deze duidelijke kaders te bieden. Zij gaf aan:

“TE VEEL UITDAGING EN AUTONOMIE ZONDER KADERS IS NIET GOED, DAN WEET DE MEDEWERKER NIET WAAR TE BEGINNEN”

Medewerkers moeten zicht hebben op hoeveel tijd en budget zij hebben om bepaalde innovaties op te zetten en uit te voeren, juist in crisistijd wanneer veel onzeker is. Deze kaders zorgen voor een extra stukje zekerheid, zodat de kans groot is dat intrapreneurs ook in crisistijd nieuwe innovaties op durven en kunnen zetten. Ook *Johan* sloot zich hierbij aan en benadrukte dit belang:

“KADERS GEVEN RICHTING AAN DAT WAAR JIJ ALS ORGANISATIE VOOR STAAT. KADERS VERTELLEN WAAR DE PRIORITEIT LIGT EN WAAR JE ALS ORGANISATIE VOOR GAAT”

Zo wordt bij s’ Heeren Loo bijvoorbeeld duidelijk gecommuniceerd wat de visie van de organisatie is. Hij vertelt hoe in zijn organisatie kaders worden gegeven: *“Wij hebben een driehoek, cliënten, verwanten en medewerkers. Als we zorg kunnen opbouwen die elke hoek meeneemt, dan is de leidinggevende (directeur) bereid om hierover mee te denken en ruimte voor te maken”*. Indien nieuwe innovaties binnen deze driehoek liggen, zijn zij het ontwikkelen waard. Helder communiceren over kaders is in crisistijd van extra belang, omdat medewerkers zo kunnen nadenken over waar zij hun (soms schaarse) energie in stoppen.

ONDERNEMENDE VISIE

Zoals ook al eerder besproken leidde de coronacrisis bij veel organisaties tot het ontstaan van een ondernemende visie waarin het doel voor iedereen in de organisatie zichtbaar was; staande blijven en de werkzaamheden continueren, waarbij er genoeg wordt aangepast aan de continu veranderende omgeving. Een positieve verandering is dat sommige deelnemers aangeven dat met de komst van de coronacrisis opeens alle neuzen in de organisatie dezelfde kant op staan. Er is opeens een collectief probleem wat gezamenlijk moet worden opgelost. Zo geeft *Renee* aan dat organisaties best verkokerd kunnen zijn, en dat je, als je niet oppast, snel kan belanden in ‘organisatorische strijdjes’. Dat leidt tot zogenaamd hokjes denken, waarbij afdelingen zeggen *“Dit gaat over ons, dit lossen wij wel op”*. *Renee* merkte dat dit bij STC wegviel met de komst van de crisis. Volgens hem pakt in een crisissituatie iedereen zijn rol om het gemeenschappelijke probleem te adresseren, en dat zorgt ervoor dat veel muren binnen de organisatie wegvallen. Zij voelden heel sterk dat ze met zijn allen wat te doen hadden en dat iedereen daar een steentje in bij kon dragen. Het is dus niet ieder voor zich, maar allen voor één. Dat gevoel van saamhorigheid maakte het makkelijker om innovatieve ideeën op te zetten en uit te voeren. Hij zij dan ook over het werk aan het begin van de pandemie: *“Je droom in drie weken: we konden gelijk aan de slag, zonder memo’s of toestemming van de Raad van Bestuur. We hadden heel veel ideeën en heel veel energie”*. Hij merkte op:

“VERTRAGENDE FACTOREN VERVALLEN BINNEN EEN CRISISSITUATIE”

Ook bij S’ Heeren Loo was het makkelijker om innovaties op te zetten en te implementeren. Waar men vroeger de neiging nog had om van alles een béétje te doen, brengt de crisis opeens veel meer focus aan. *Johan* geeft mooi aan: *“Corona heeft ons geholpen met kijken en laten ervaren wat de essentie is van onze zorg”*.

Ook bij PRO6 managers lijkt de crisis te zorgen voor een betere focus in het opzetten van nieuwe innovaties. Omdat de tijd en het geld krappere zijn, moet men sneller prioriteren welke innovaties het opzetten waard zijn. Zoals *David* dat mooi aangaf:

“WAAR JE IN NORMALE TIJDEN 8 UUR IN DE SPEELTUIN MAG DOORBRENGEN, MAG JE IN DE CRISIS NOG MAAR ÉÉN UUR GAAN. DUS WAT DOE JE? JE RENT DIRECT NAAR HET LEUKSTE APPARAAT”

Als metafoor voor zijn eigen innovatieve werkgedrag. Al met al kan dus worden gesteld dat een crisis ervoor kan zorgen dat er een noodgedwongen, gefocuste ondernemende visie binnen de organisatie ontstaat, waar intrapreneurship beter kan floreren.

NIEUWE FACTOREN

Daarnaast is er ook aan de deelnemers gevraagd welke factoren zij nog misten in het model, en dit hebben wij verder aangevuld op basis van de resultaten uit de interviews.

Een eerste ontbrekende factor is de rol van ondersteunende technologie, meer specifiek het hebben van een platform waar innovaties op verzameld kunnen worden. *David* vertelde dat bij PRO6 managers een speciaal innovatieplatform is opgericht, waarvan corona een aanjager bleek. Het platform is te vinden in de Microsoft Teams omgeving van de organisatie, waar je makkelijk ideeën kan plaatsen als je die hebt. Op deze manier wordt er overzicht gecreëerd in de ideeën van medewerkers, en wordt snel duidelijk of er genoeg draagvlak is om het idee uit te voeren. Medewerkers kunnen zich namelijk aansluiten bij bepaalde ideeën op het platform. Voor de coronacrisis werden er periodiek ‘pizzasessies’ georganiseerd, waar er werd gebrainstormd over nieuwe ideeën. Uiteraard zijn deze nu stil komen te liggen, maar met de komst van het platform wordt deze activiteit toch nog enigszins gecontinueerd.

Hij gaf ook het voordeel van dit platform aan. Normaal wordt er een proefballonnetje opgegooid als iemand een nieuw idee heeft, maar 9 van de 10 proefballonnetjes gaat nergens heen.

Door de crisis werd er veel sneller geëvalueerd welk proefballonnetje 'levensvatbaar' was en indien er genoeg draagvlak was werd deze ook direct opgepakt en uitgevoerd, dit met behulp van het platform.

Het is dus in crisistijd, maar mogelijk ook in reguliere tijden, van belang dat er een goed toegankelijk platform is waar nieuwe ideeën op geplaatst kunnen worden. Deze factor, het hebben van een innovatieplatform, miste tot nu toe nog in het model. Het technologisch ondersteunen van een dergelijk platform, zoals bij PRO6 managers gebeurd, is wenselijk omdat het op een simpele manier alle ideeën bij elkaar brengt.

Verder wordt door *Saskia* een ander belangrijk punt aan de kaak gesteld. Zij ervaarde, met name in het begin van de crisis, een relatief hoge werkdruk. Ze gaf aan dat dat wel eens het creatieve denkproces kan benadelen. Als iedereen altijd té druk is, dan is er geen ruimte meer voor creatie en innovatie. Ook al is werkdruk sterk verbonden aan het takenpakket van de medewerker, is dit mogelijk een nieuwe factor die in het oorspronkelijke IBM model nog ontbreekt. Gelukkig werd bij *Saskia* ook hier weer redelijk snel een oplossing voor gevonden. Zij organiseerden een informele digitale middag waar men een beetje afstand kon nemen van het werk, en waarin gebrainstormd werd over nieuwe ideeën.

CONCLUSIE EN TIPS

Al met al zien we dat de coronacrisis in diverse organisaties veel deuren heeft geopend op het gebied van intrapreneurship. Met de komst van de crisis ontstond er een gezamenlijk probleem dat opgelost diende te worden. Medewerkers voelden vaak de urgentie en verantwoordelijkheid om hieraan mee te helpen. Dit zorgde er in sommige organisaties voor dat in korte tijd vele muren binnen de organisatie wegvielen, en hierdoor konden vele innovaties sneller van de grond komen. In sommige organisaties zorgde de coronacrisis er echter ook voor dat er tijdelijk minder middelen waren voor intrapreneurs, terwijl andere organisaties deze medewerkers juist een 'carte blanche' gaven waardoor veel werk kon worden verzet. Belangrijke aandachtspunten zijn het organiseren van het contact tussen medewerkers. Voor veel intrapreneurs wordt een vermindering in het (informele) contact als belemmerend voor hun innovatieve werkgedrag ervaren. Hier dient rekening mee gehouden te worden en organisaties doen er goed aan om op een andere manier invulling te geven aan dit informele contact. Al met al lijkt intrapreneurship in sommige gevallen juist extra te kunnen floreren in crisistijd en bij te dragen aan oplossingen. Op de volgende pagina volgt een overzicht van praktische handvatten en tips die uit ons verkennende onderzoek.



Foto: Edu Lauton

PRAKTISCHE HANDVATTEN EN TIPS

LEIDINGGEVENDE:

- Geef leiding met empathie: praat over zorgen en angsten van medewerker. Durf net dat stapje verder te zetten en te vragen hoe het écht gaat. Geef daarin zelf ook het goede voorbeeld, vertel hoe jij op het moment in je vel zit.
- Maak duidelijk welke richting het bedrijf op wil en vertaal dit naar concrete activiteiten, zodat medewerkers weten waar en hoe hun ideeën hierop aan moeten sluiten.
- Zorg voor autonomie, eigen beslisruimte binnen het takenpakket van de medewerker, maar benadruk hierbij wel onderlinge afhankelijkheid en samenwerking.
- Faciliteer de (informele) communicatie tussen medewerkers. Via informele meetings, dus niet de standaard afdelings- en/of project-overleggen.
- Stimuleer dat mensen hun ideeën durven delen, dat ze niet bang zijn dat ze voor 'gekke Henkie' worden uitgemaakt maar juist worden toegejuicht. Dat betekent het positief bekrachtigen van zulk gedrag. Ook het delen van fouten moet mogelijk zijn, dit zou een thema bij een overleg kunnen zijn; welke fouten heb ik gemaakt en wat leren we hiervan.
- Houdt de werkdruk van medewerkers in de gaten. Indien deze te hoog is, is er geen ruimte voor creatie, ondernemerschap en innovatie.
- Spreek medewerkers aan op hun eigen verantwoordelijkheid, zij mogen ook meedenken in het bedenken van oplossingen voor de problemen die de crisis biedt. Zij maken ook deel uit van de organisatie.
- Geef medewerkers steun, tijd en middelen om innovaties op te zetten. Indien huidige innovaties tijdelijk geen doorgang kunnen vinden door een verschuiving van prioriteiten, communiceer daar dan helder over tegenover de intrapreneur.

MEDEWERKERS/INTRAPRENEURS:

- Zorg voor voldoende contact met je leidinggevende, zodat je op een laagdrempelige manier nieuwe ideeën kan delen wanneer je die hebt. Plan apart wat in, of maak het onderdeel van vaste routines.
- Spreek de eerste keer live/face-to-face af met mogelijke partners die van belang zijn voor je innovatie. De vervolgemeetings kunnen digitaal.
- Zorg dat je een sparringpartner hebt waar je al je ideeën mee kan bespreken. Twee weten meer dan een.
- Laat je passie leiden bij het bedenken van nieuwe ideeën. Waar hecht je waarde aan en wat vind je leuk om te doen? Alleen dan houd je het vol en ben je bereid je best te doen en risico's te nemen.
- Vind je je werk soms saai, zoek dan de uitdaging zelf op door nieuwe ideeën te bedenken voor bestaande problemen en dit aan te kaarten bij je leidinggevende. Wees proactief! TNO heeft een toegankelijke tool ontwikkeld voor medewerkers hiervoor My Intrapreneurial Canvas: <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/my-interpreneurial-canvas--mic--jouw-ideeen-verder-brengen-op-het-werk/1544>
- Deel je zorgen met collega's, wees open over hoe het met je gaat. Voelen dat je deel bent van een gemeenschap kan veel angst wegnemen.
- Bij het opzetten van nieuwe ideeën kun je proberen te denken vanuit het oogpunt van de klant. Hoe zou je die beter van dienst kunnen zijn, met welk product of welke dienst?
- Vraag om duidelijke kaders van je leidinggevende die helder maken welke innovaties in lijn zijn met de ambities van het bedrijf waar je werkt.
- Richt een platform op waar innovatieve ideeën op kunnen worden geplaatst, bijvoorbeeld in een Microsoft Teams omgeving. Bespreek de ideeën eens in de zoveel tijd en kijk welke 'levensvatbaar' en het uitwerken waard zijn.

HET ONDERZOEKSTEAM



ROOS VAN DEN BERGH

Junior Scientist Innovator
TNO | Sustainable Productivity
& Employment

Roos doet binnen TNO onderzoek naar diverse onderwerpen rondom duurzame inzetbaarheid. Daaronder vallen topics als mindfulness, intrapreneurship en lerende organisaties. Zij heeft een grote passie voor de mens en diens werkgeluk in de organisatie.



NICO ROSENKRANTZ

Junior Scientist Innovator
TNO | Sustainable Productivity
& Employment

Nico is psycholoog en helpt individuen en organisaties beter menselijk potentiaal te identificeren, begrijpen en ontwikkelen. Zijn werk richt zich op het verkennen van psychologische processen die effectieve motivatie, besluitvorming en zelfregulatie ondersteunen.



MARIEKE VAN DEN TOOREN

Scientific Researcher
TNO | Sustainable Productivity
& Employment

Het onderzoek van Marieke richt zich op verschillende onderwerpen, variërend van duurzame inzetbaarheid en inclusiviteit tot de toekomst van werk. Het thema 'waardig werk' heeft daarbij haar bijzondere aandacht.



PAUL PREENEN

Senior Researcher
TNO | Sustainable Productivity
& Employment

Paul doet onderzoek naar de toekomst van werk, sociale innovatie en intrapreneurship. Hij vertaalt graag wetenschappelijke kennis naar de praktijk. Het liefst samen met anderen. Zo bereik je namelijk het meest.

MET DANK AAN:

The Punchy Pack
SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

 **PRO6 managers**

PHILIPS


's Heeren Loos

STC GROUP
LEADING IN LEARNING


pwc

REFERENTIES:

- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: a meta-analysis. *Small Business Economics*, 45, 255-278
- Bosma, N. & Wennekers, S & Guerrero, M & Amorós, J.E. & Martiarena A. & S. Singer. (2013). The Global Entrepreneurship Monitor. Special report on entrepreneurial employee activity. London: Global Entrepreneurship Research Association.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag & Organisatie*, 18(5), 235-259.
- Gawke, J.C., Gorgievski, M.J. & Bakker, A.B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: a latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, pp. 88-100.
- Gawke, J.C., Gorgievski, M.J. & Bakker, A.B. (2017b). Employee intrapreneurship and work engagement: a latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, pp. 88-100.
- Kraan, K., Dhondt, S., Houtman, I., Nelemans, R., & De Vroome, E. (2000). Handleiding NOVA-WEBA. Een vragenlijst om arbeidsorganisatorische knelpunten op te sporen; hernieuwde versie. Hoofddorp: TNO.
- Liebrechts, W., Preenen, P. T. Y., & Dhondt, S. (2015). Niet iedere werknemer is een intrapreneur. *Economisch Statistische Berichten*, 100(4706), 180-181.
- Preenen, P. T. Y., Dorenbosch, L., Plantinga, E., & Dhondt, S. (2019). The influence of task challenge on skill utilization, affective well-being, and intrapreneurship. *Economic and Industrial Democracy*, 40(4), 954-975. Advance online publication, November 26 2016. DOI: 10.1177/0143831X16677367
- Preenen, P. T. Y., Liebrechts, W., & Dhondt, S. (2015). Intrapreneurship stimuleren? *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 5(3), 51-58.
- Preenen, P. T. Y., Liebrechts, W., Dhondt, S., Oeij, P. R. A., & Van der Meulen, F. A. (2014). The Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM): Een meetinstrument om intrapreneurial gedrag van werknemers en factoren die dit beïnvloeden te meten binnen organisaties. Leiden: TNO, R.11792.
- Preenen, P. T. Y., Steinhoff, M., Rosenkrantz, N., Koopmans, L., & van den Bergh, R. (2020). My Intrapreneurial Canvas (MIC): Jouw ideeën verder brengen op het werk. Leiden: TNO, R12080.
<http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/my-interpreneurial-canvas--mic--jouw-ideeen-verder-brengen-op-het-werk/1544>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N. & Jas-pers, F. (2012). Ambitious Entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy. The Hague: Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT).

Datum 28 januari 2021

Auteur(s) Roos van den Bergh
Nico Rosenkrantz
Marieke van den Tooren
Paul Preenen

Projectnummer 060.47142
Rapportnummer TNO 2021 R10163

Contact TNO Msc. Roos van den Bergh
E-mail roos.vandenbergh@tno.nl

Te citeren als:

van den Bergh, R., Rosenkrantz, N., van den Tooren, M., & Preenen, P.T.Y. (2021). *Innovatief werkgedrag: Praktijkverhalen van intrapreneurs gedurende de Coronacrisis*. Leiden: TNO R10163.