

Rapport

Het dilemma van intrapreneurschap

Hoogopgeleide werknemer wil méér ruimte voor ondernemerschap

Daniël Sligte, Erwin van de Loo en Lea Mazor

Z2045 | Oktober 2008

In opdracht van Samsung Electronics Benelux

Inhoud

	Samenvatting	1
	Inleiding	3
1	Hoogopgeleide werknemer wil meer ruimte voor intrapreneurschap	6
1.1	Zes op de tien werknemers vinden intrapreneurschap belangrijk	6
1.2	Erkenning, ontplooiing en lef zeer belangrijk voor intrapreneurs	8
1.3	Meerderheid werknemers vindt zichzelf ondernemend	9
1.4	Helft werknemers wil echter meer ruimte voor intrapreneurschap	10
2	Werknemers belemmerd in tonen intrapreneurschap	12
2.1	Belangrijkste belemmeringen: tijdsdruk, procedures en veronderstelling onmogelijkheid intrapreneurschap	12
2.1.1	Regels en procedures omzeilen: weinig mogelijkheden	14
2.1.2	Ruimte voor experimenten: slechts bij een minderheid	16
2.1.3	Zelf projecten opzetten: slechts een minderheid ziet hier kans toe	17
2.1.4	Nieuwe ideeën ontwikkelen: slechts de helft kan dit	17
2.1.5	Fouten maken: slechts de helft ziet hier mogelijkheid toe	18
2.1.6	Zaken op een eigen manier aanpakken: slechts de helft ziet hier kans toe	19
2.1.7	Contact leggen binnen de organisatie: ruim zes op de tien werknemers hebben hier mogelijkheid toe	20
2.1.8	Initiatief tonen: driekwart ziet hier kansen toe	20

Inhoud figuren en tabellen

1	<i>Hoe belangrijk vindt u intrapreneurschap in uw werk?</i>	7
2	<i>Hoe belangrijk vindt u intrapreneurschap in uw werk?</i>	8
3	<i>Hoe belangrijk vindt u de volgende aspecten in uw werk?</i>	9
4	<i>Vindt u zichzelf ondernemend?</i>	10
5	<i>Zou u in uw werk meer ruimte willen om intrapreneurship te tonen?</i>	11
6	<i>In hoeverre kunt u bij uw huidige werkgever....?</i>	13
7	<i>Wat zijn de drie belangrijkste belemmeringen om in uw werk ondernemender te zijn?</i>	14

Samenvatting

Tussen regels en vrijheid: Het dilemma van het intrapreneurschap

De komende twee decennia neemt de beroepsbevolking in Nederland af. Dat zal naar verwachting leiden tot een structurele krapte op de arbeidsmarkt. De huidige krapte dwingt bedrijven nu al continu alert en creatief te zijn, om te waarborgen dat gewaardeerde medewerkers behouden blijven en nieuwe, getalenteerde medewerkers instromen.

Tegen die achtergrond is het opvallend te zien dat steeds meer hoogopgeleide werknemers de stap nemen naar het eigen ondernemerschap. In Nederland viel daarin van 2006 tot 2007 een stijging van 12% te noteren. Deze tendens wordt vaak geprezen vanwege de innoverende en verjongende invloed op de economie en bedrijvigheid. Tegelijk dringt zich de vraag op, waarom juist in een tijd dat bedrijven en organisaties zich maximaal inspinnen op de arbeidsmarkt, hun lokroep voor één van de meest gezochte groepen werknemers steeds minder verleidelijk klinkt.

Een eigen onderneming en de *entrepreneurial* mentaliteit. Ze zijn onlosmakelijk verbonden. Voor bedrijven en organisaties gevestigd in Nederland kan dit een voorbeeld zijn waaraan zij zich kunnen spiegelen. Zij kunnen werknemers méér ondernemend laten zijn binnen de organisatie: *intrapreneurschap*.

Want ook bestaande bedrijven en organisaties hebben een belangrijke rol in de economie te vervullen. Ook voor hen is het van groot belang te blijven innoveren en vernieuwen. Het actief stimuleren van én selecteren op intern ondernemerschap ofwel intrapreneurschap kan bedrijven en organisaties in staat stellen zelfs met een krappere wordende arbeidsmarkt te blijven excelleren. Maar hoe zit dat in Nederland met intrapreneurschap?

In opdracht van Samsung Electronics Benelux heeft TNS NIPO Consult onderzoek gedaan naar de stand van zaken van intrapreneurschap onder hoogopgeleid Nederland in loondienst.

Intrapreneurschap in bedrijven en organisaties kan diverse vormen aannemen. Enerzijds kan men intrapreneur zijn door nieuwe business op te zoeken en op te starten. Anderzijds door ingrijpende innovaties door te voeren die het concurrentievoordeel van de organisatie verbeteren.

Een meerderheid van de hoogopgeleide Nederlandse werknemers vindt intrapreneurschap belangrijk. In de woorden van één van de geïnterviewden voor dit rapport:

‘Intrapreneurschap is het blij maken van mensen, en daar zelf blij van worden. Volgens mij vindt iedereen dat belangrijk.’

Door het uitoefenen van intrapreneurschap in hun organisaties willen medewerkers in sterkere mate erkenning, waardering en ontplooiingsmogelijkheden verkrijgen. Via intrapreneurschap kunnen zij ook vrijheid hebben en meer lef tonen. Hoewel de meerderheid van de werknemers zichzelf nu al ondernemend vindt, wil diezelfde meerderheid van hoogopgeleide werknemers in Nederland toch méér ruimte om ondernemend gedrag te vertonen binnen de organisatie waarin zij werkzaam zijn.

Ruimte is een belangrijk begrip dat met intrapreneurschap verbonden blijkt. Het wordt op verschillende manieren aangevoeld en uitgedrukt. Zo is één van de belangrijke belemmeringen voor het vertonen van intrapreneurschap het gebrek aan ruimte om regels

en procedures in verschillende situaties flexibel toe te passen. De benodigde ruimte voor intrapreneurschap kan ook worden ingeperkt door tijdsdruk, waardoor het ondernemerschap wordt ingesnoerd of onmogelijk gemaakt. Zo memoreert één van de geïnterviewden: *'Het is erg belangrijk te waken voor te stringente deadlines en een te hoge werklast. Als de tijdsdruk namelijk erg hoog is, zullen werknemers zich sneller strikt aan hun takenpakket houden.'*

Veel hoogopgeleide Nederlandse werknemers leven ook in de veronderstelling dat hun werk zich niet leent voor intrapreneurschap. Deze veronderstelling bepaalt direct de mate van het uitoefenen van intrapreneurschap door werknemers in hun organisaties. Wie a priori meent niet in omstandigheden voor intrapreneurschap te verkeren, zal zelden ondernemend gedrag gaan vertonen.

Intrapreneurschap komt onder andere tot uiting in het kunnen experimenteren met nieuwe concepten en het pionieren met vernieuwende projecten. Slechts een minderheid van hoogopgeleide medewerkers vindt dat zij daartoe in staat is. Het kunnen ontwikkelen van nieuwe ideeën, fouten kunnen maken en zaken op een eigen manier aanpakken, is voor slechts de helft van de werknemers in Nederlandse organisaties weggelegd. *'In mijn oude functie als manager ging het voornamelijk om het controleren van mijn werknemers en hen afrekenen op van tevoren vastgestelde prestatie-indicatoren. Je speelt dan meer politieagent dan dat je mensen kunt stimuleren creatief en innovatief te zijn,'* verklaart een geïnterviewde.

Dat wil overigens niet zeggen dat er binnen Nederlandse bedrijven en organisaties helemaal geen ruimte is voor intrapreneurschap. De noodzakelijke condities voor het vertonen van intrapreneurschap zijn bij in Nederland gevestigde bedrijven en organisaties in zekere mate aanwezig. Zo zegt een meerderheid van de hoogopgeleide medewerkers wel in staat te zijn zelfstandig contacten te leggen binnen de organisatie en initiatief te tonen, twee kenmerkende aspecten van het intrapreneurschap.

Maar de regels en procedures blijven daarbij toch één van de grootste obstakels vormen. *'Organisaties evolueren veelal naar een bureaucratie. Dit is logisch, er moet immers een stabiele structuur ontstaan. Maar de inhoud van het werk raakt gestandaardiseerd en de besluitvorming stroperig. Een intrapreneur zal vaak buiten zijn gewone takenpakket om het nieuwe moeten opzetten. Het idee zelf moet al een beloning zijn, evenals de implementatie daarvan. De trots die het geeft iets nieuws uit het niets op te bouwen is de grootste beloning,'* zo vat een geïnterviewde het dilemma samen.

Voor Samsung Electronics Benelux is het bevorderen en stimuleren van intrapreneurschap één van de pijlers onder de gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van circa 25% sinds 2004. Maar het belang van intrapreneurschap strekt zich volgens Samsung verder uit dan alleen de eigen bedrijfsvoering. Intrapreneurschap is onmisbaar voor een levenskrachtige, vitale economie en levert zo op langere termijn een positieve bijdrage aan de voor Samsung zo belangrijke financieel-economische randvoorwaarden voor verdere ontwikkeling en groei.

Inleiding

Samsung Electronics Benelux heeft opdracht gegeven een onderzoek uit te voeren naar intrapreneurschap bij hoogopgeleide (HBO/WO) Nederlandse werknemers. Intrapreneurschap betekent ondernemen binnen een reeds bestaande organisatie. In de literatuur zijn twee vormen van intrapreneurschap te vinden. Enerzijds kan men intrapreneur zijn door nieuwe *business* op te zoeken en op te starten. Anderzijds kan men intrapreneur zijn door ingrijpende innovaties door te voeren die het concurrentievoordeel van de organisatie verbeteren. Deze innovaties kunnen betrekking hebben op vijf gebieden: de strategie van de organisatie, het productaanbod, de markten waar de organisatie actief op is, de interne organisatie (structuur, processen en competenties) en/of het *business model*¹.

Samsung is zelf een organisatie die intrapreneurschap hoog in het vaandel heeft staan. Wij hebben voor Samsung onderzocht wat de huidige stand van zaken is met betrekking tot intrapreneurschap onder de hoogopgeleide Nederlandse beroepsbevolking. Twee vragen stonden hierbij centraal:

- *Wil de hoogopgeleide Nederlandse werknemer meer ruimte voor intrapreneurschap?*
- *In hoeverre wordt binnen organisaties, gevestigd in Nederland, voldaan aan condities vereist voor intrapreneurschap en welke belemmeringen ervaren werknemers om intrapreneurschap te vertonen?*

Relevantie

De arbeidsmarkt wordt momenteel gekenmerkt door grote krapte. Bedrijven hebben moeite om geschikt personeel te vinden. De verwachting is dat deze trend zal doorzetten en Nederland te maken krijgt met structurele krapte op de arbeidsmarkt doordat de komende twee decennia de beroepsbevolking afneemt (CBS). Tegelijkertijd neemt het aantal mensen dat een eigen onderneming start toe. In 2007 zijn 102.000 mensen een eigen onderneming gestart, een stijging van 12% ten opzichte van 2006 (Kamer van Koophandel).

Echter, het is niet zo dat de economie en daarmee de maatschappij gebaat zou zijn bij alleen maar zelfstandige ondernemers. Nieuwe ondernemingen nemen een specifieke functie in de economie in; zij komen eerder met radicale vernieuwingen en innovaties, doordat zij meer risico's nemen en vaak een flexibeler structuur hebben. Ook zorgen nieuwe ondernemingen voor een groei aan werkgelegenheid en productiviteit. Echter, nieuwe ondernemingen zijn minder stabiel, gaan sneller failliet en kunnen dus zorgen voor een volatiele arbeidsmarkt.

Grote, reeds bestaande organisaties zijn essentieel voor stabiliteit van de economie en daarmee de arbeidsmarkt. Zij zorgen voor een continu aanbod aan werk. Daarnaast zorgen, waar nieuwe ondernemingen vaker met doorbraken komen, bestaande organisaties voor een rappe verspreiding van innovaties op grote schaal. Voor de economie en daarmee maatschappij is het dus van wezenlijk belang dat de bestaande organisaties blijven groeien, innovatief zijn en deze innovaties op grote schaal

¹ Morris, M. H., D. F. Kuratko, and J. C. Covin (2008), *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. South-Western/Thomson Publishers.

verspreiden. Als bestaande organisaties willen blijven groeien en innoveren, is een voorwaarde dat de werknemers creatief (kunnen) zijn en actief deelgenoot zijn van de organisatie. Het is, kortom, noodzakelijk dat werknemers intrapreneurschap vertonen.

Uit onderzoek blijkt dat jongeren zich aangetrokken voelen tot organisaties die ruimte bieden voor intrapreneurschap. Het bieden van intrapreneurschap kan dus helpen om jonge werknemers aan te trekken en te behouden. Ook kan intrapreneurschap de tevredenheid van werknemers in een bedrijf verhogen. Autonomie, een van de kernconcepten binnen intrapreneurschap, is een van de belangrijkste voorspellers van werknemertevredenheid. Ook is het ervaren van 'ownership' een belangrijke factor in de tevredenheid met werk. Tot slot tonen wetenschappelijke studies aan dat organisaties met een hoge mate van intrapreneurschap meer nieuwe business activiteiten starten, innovatiever zijn en beter reageren op de markt.

Voor Samsung Electronics Benelux is het bevorderen en stimuleren een van de pijlers onder de gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van circa 25% sinds 2004. Dit onderzoek geeft Samsung inzichten waar zij in haar bedrijfsvoering baat bij heeft. Maar het belang van intrapreneurschap strekt zich volgens Samsung verder uit dan dat. Intrapreneurschap is onmisbaar voor een levenskrachtige, vitale economie en levert zo op langere termijn een positieve bijdrage aan de voor Samsung zo belangrijke financieel-economische randvoorwaarden voor verdere ontwikkeling en groei.

Huidig onderzoek

Uit de literatuur blijken meerdere aspecten binnen de werksfeer belangrijk te zijn voor intrapreneurschap. Intrapreneurschap begint met het ontwikkelen van nieuwe ideeën. Er moet immers een idee zijn om een verbetering door te voeren of een nieuw product te maken. Belangrijk hiervoor is dat werknemers zaken op een eigen manier kunnen aanpakken (autonomie), zodat zij nieuwe mogelijkheden op het spoor kunnen komen en eigenaar zijn van de problemen die zij tegen komen. Een wezenlijk onderdeel hiervan is dat geëxperimenteerd kan worden met de concepten die voortkomen uit het nieuwe idee.

Als het nieuwe idee vorm heeft gekregen, wordt het zaak initiatief te tonen en te nemen. Het idee zal in uitvoering gebracht moeten worden. Hiervoor is het wel belangrijk om contacten binnen de organisatie te kunnen leggen, zowel om draagvlak te creëren als om het idee met behulp van input van anderen verder bij te schaven. Als dit zover is, zal een werknemer de mogelijkheid moeten hebben zelf een project op te zetten. Een belangrijk aspect hierbij is dat soms regels en procedures omzeild zullen moeten worden. Vaak gaat het om nieuwe ideeën, waarvoor de bestaande organisatie bij de uitvoer vaak geen ruimte biedt. Tot slot is het noodzakelijk tot op zekere hoogte fouten te kunnen maken, anders zal het nieuwe project (te) snel afgeblazen worden.

Om de huidige stand van zaken qua intrapreneurschap in kaart te brengen, hebben we zowel *kwantitatief* als *kwalitatief* onderzoek gedaan. Wij hebben 600 werknemers uit vijf functiegroepen en één categorie overig (Sales/ Marketing, Administratief/ Secretarieel, IT/ICT, Technisch overig en Ambtenaar/ Onderwijs/ Sociaal verzorgend) een vragenlijst afgenomen. Daarnaast hebben wij 10 kwalitatieve interviews gehouden met intrapreneurs of mensen die daar in hun dagelijkse praktijk veel mee te maken hebben. Daarbij hebben wij er voor gezorgd mensen te spreken uit verschillende sectoren. Deze kwalitatieve gesprekken gebruiken wij om de kwantitatieve uitkomsten te duiden en illustreren. De grijs gekleurde inzetten zijn quotes uit deze gesprekken.

Leeswijzer

In de rapportage gebruiken wij de begrippen intrapreneurschap en ondernemerschap door elkaar. Hierbij is ondernemerschap in deze context ondernemerschap binnen een bestaande organisatie is.

Na het rapporteren van de resultaten voor de gehele populatie maken we onderscheid tussen de verschillende functies, grootte van de organisaties, en of werknemers meer ruimte voor ondernemerschap willen. We kijken hierbij naar significante verschillen. Indien er geen significante verschillen zijn, maken we geen onderscheid.

In hoofdstuk 1 rapporteren we wat de hoogopgeleide Nederlandse werknemer van intrapreneurschap vindt, of hij zichzelf ondernemend vindt en of hij meer ruimte wil voor intrapreneurschap. In hoofdstuk 2 rapporteren wij in hoeverre Nederlandse organisaties condities verschaffen om intrapreneurschap te vertonen. Tevens rapporteren wij, in verband met deze condities, wat hoogopgeleide Nederlandse werknemers zien als de grootste belemmeringen voor intrapreneurschap.

1 Hoogopgeleide werknemer wil meer ruimte voor intrapreneurschap

In dit hoofdstuk gaan we in op de huidige stand van zaken in de beleving van werknemers met betrekking tot intrapreneurschap. Het blijkt dat een ruime meerderheid van de hoogopgeleide Nederlandse werknemers intrapreneurschap belangrijk vindt. Deze werknemers hebben, in tegenstelling tot werknemers die intrapreneurschap minder belangrijk vinden, een aantal uitgesproken drijfveren. Zo vinden zij het ontvangen van erkenning en waardering en mogelijkheden tot ontplooiing een stuk belangrijker dan mensen die intrapreneurschap niet belangrijk vinden. Van de Nederlandse werknemers vindt een meerderheid zichzelf ondernemend. De helft van de werknemers, en vooral zij die zichzelf ondernemend vinden, wil echter meer ruimte voor intrapreneurschap.

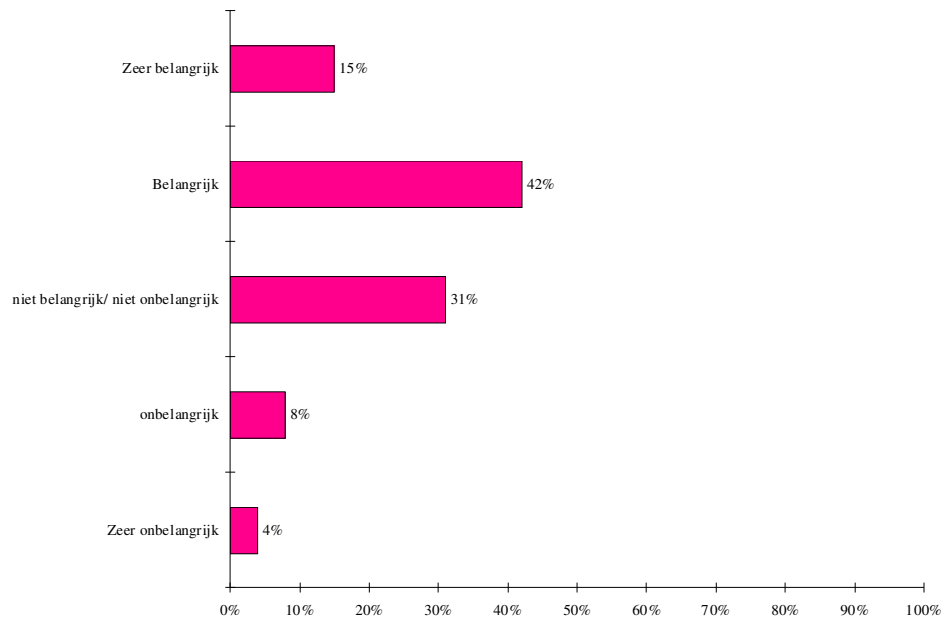
1.1 Zes op de tien werknemers vinden intrapreneurschap belangrijk

Aan de hand van het begrip intrapreneurschap (ondernemen binnen een bestaande organisatie) en de verschillende dimensies van intrapreneurschap, is nagegaan hoe belangrijk hoogopgeleid Nederland dit vindt. De meerderheid van deze werknemers blijkt intrapreneurschap belangrijk te vinden. Bijna zes op de tien (57%) werknemers geven aan intrapreneurschap belangrijk tot zeer belangrijk te vinden.

“Intrapreneurschap is het blij maken van mensen, en daar zelf blij van worden. Volgens mij vindt iedereen dat belangrijk. Het draait om het toevoegen van waarde aan de mensen in de organisatie en de organisatie als geheel.”

In de volgende tabel geven wij de mate weer waarin werknemers intrapreneurschap belangrijk vinden.

1 | Hoe belangrijk vindt u intrapreneurschap in uw werk?

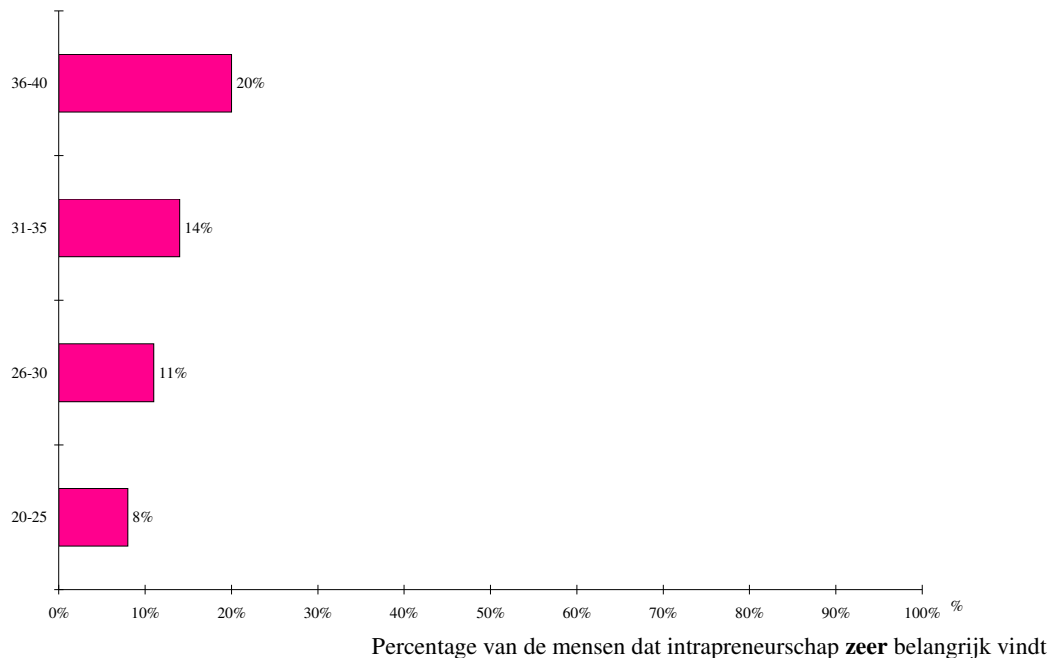


Bron: TNS NIPO, 2008

Werknemers tussen de 20 en 25 jaar vinden intrapreneurschap minder belangrijk dan oudere werknemers. Naarmate werknemers ouder worden, hechten ze meer belang aan ondernemerschap. Dit zou kunnen komen doordat jongere werknemers aan het begin van hun carrière zitten en nog minder mogelijkheden zien tot ondernemerschap.

In de volgende tabel geven we de mate weer waarin werknemers intrapreneurschap belangrijk vinden, uitgesplitst naar leeftijd.

2 | Hoe belangrijk vindt u intrapreneurschap in uw werk?



Bron: TNS NIPO, 2008

1.2 Erkenning, ontplooiing en lef zeer belangrijk voor intrapreneurs

Om na te gaan of de drijfveren van mensen die intrapreneurschap belangrijk vinden (intrapreneurs) verschillen van mensen die dit niet belangrijk vinden (niet-intrapreneurs), hebben wij mensen op basis van deze vraag in twee groepen gedeeld. Beide groepen hebben wij gevraagd aan te geven hoe belangrijk zij bepaalde aspecten van hun werk vinden.

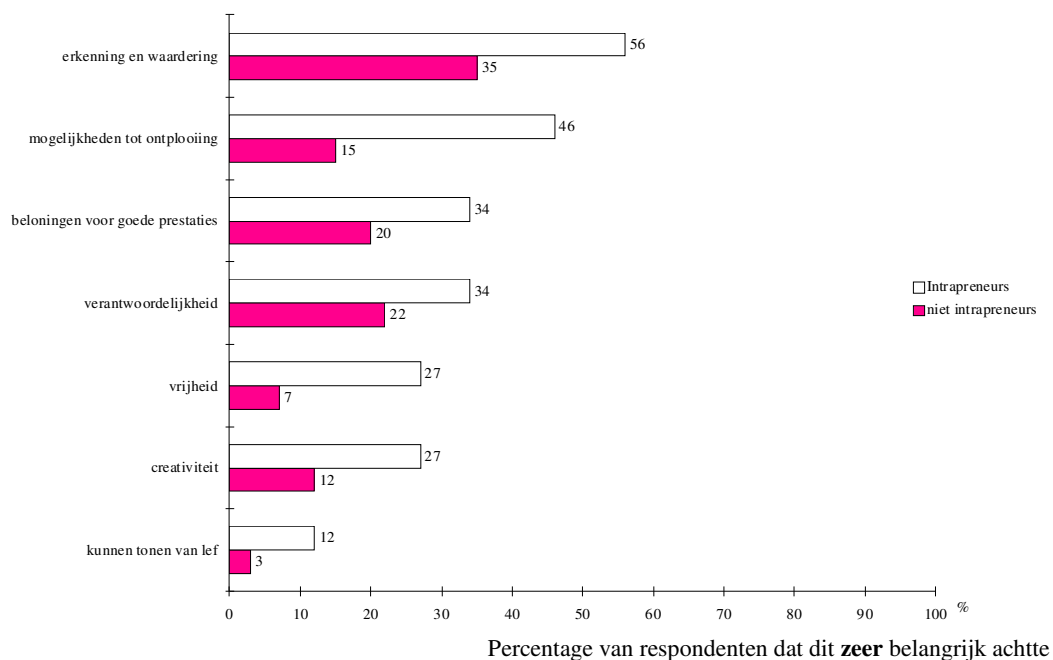
“Intrapreneurschap is geloven in wat je doet. Als jij denkt dat jouw idee hét is, moet je ervoor gaan. Je zult anderen moeten overtuigen van jouw gelijk, en vasthouden aan je plan. Lef moet je kunnen tonen. En persoonlijke overtuigingskracht en doorzettingsvermogen.”

Een meerderheid (56%) van de intrapreneurs blijkt ‘erkenning en waardering’ **zeer** belangrijk te vinden tegen een derde (35%) van de niet-intrapreneurs. Bij ‘mogelijkheden tot ontplooiing’ is zelfs een nog groter verschil. Bijna de helft (44%) van de intrapreneurs geeft aan dit **zeer** belangrijk te vinden tegen een zesde (15%) van de niet-intrapreneurs. Ook vindt een groter deel van de intrapreneurs ‘vrijheid’ (27%) en het ‘kunnen tonen van lef’ (12%) **zeer** belangrijk in tegenstelling tot de niet intrapreneurs (respectievelijk 7% en 3%).

”Binnen onze organisatie wordt ruchtbaarheid gegeven aan werknemers die met iets moois en innovatiefs op de proppen zijn gekomen. Dan komen werknemers van andere afdelingen op andere lokaties kennis nemen van het nieuwe product. Je ziet de [intrapreneur] dan helemaal glimmen van trots. Dit type ervaring zorgt voor intrinsieke motivatie; mensen zijn innovatief omdat de activiteit zelf voldoening verschaft.”

In de volgende grafiek geven we deze verschillen weer.

3 | Hoe belangrijk vindt u de volgende aspecten in uw werk?



Bron: TNS NIPO, 2008

1.3 Meerderheid werknemers vindt zichzelf ondernemend

Bijna zes op de tien (58%) werknemers zeggen zichzelf ondernemend te vinden.

Binnen kleine bedrijven vinden werknemers zichzelf overigens ondernemender. Van de bedrijven met nul tot twintig werknemers zegt ruim een kwart (26%) zichzelf **zeer** ondernemend te vinden, tegen gemiddeld 13% voor bedrijven met meer dan twintig werknemers.

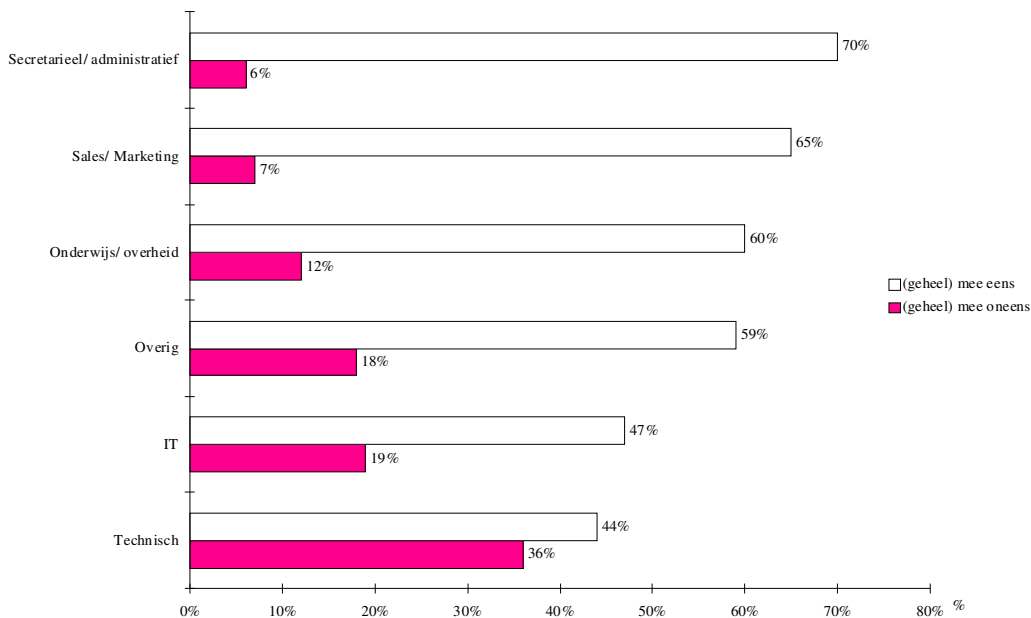
Ook blijken vooral mensen die een secretariële functie hebben zichzelf ondernemend te vinden; zeven op tien (70%) werknemers uit deze beroepsgroep vinden zichzelf ondernemend. In slechts enkele gevallen (6%) vindt men zichzelf niet ondernemend. Dit geldt ook voor de Sales en Marketing (7%). Van deze groep vindt 65% zichzelf

ondernemend. Minder dan de helft van de werknemers met een IT functie (47%) of een overige technische functie (44%) blijkt zichzelf ondernemend te vinden.

“Het maakt behoorlijk uit wat voor functie je hebt bij intrapreneurschap. Als secretaresse is vaak duidelijk wat je moet doen, maar heb je de eigen hand hoe je het gaat doen. Dit geldt nog sterker in de Sales en Marketing; je moet verkopen, en hoe je dat doet moet je zelf weten. In de IT moet vaak een oplossing komen voor een probleem. Vaak is het probleem dan ook niet duidelijk gedefinieerd, waardoor het lastiger wordt te weten hoe en wanneer je ondernemend gedrag kunt vertonen.”

In de volgende grafiek geven we dit weer.

4 | Vindt u zichzelf ondernemend?



Bron: TNS NIPO, 2008

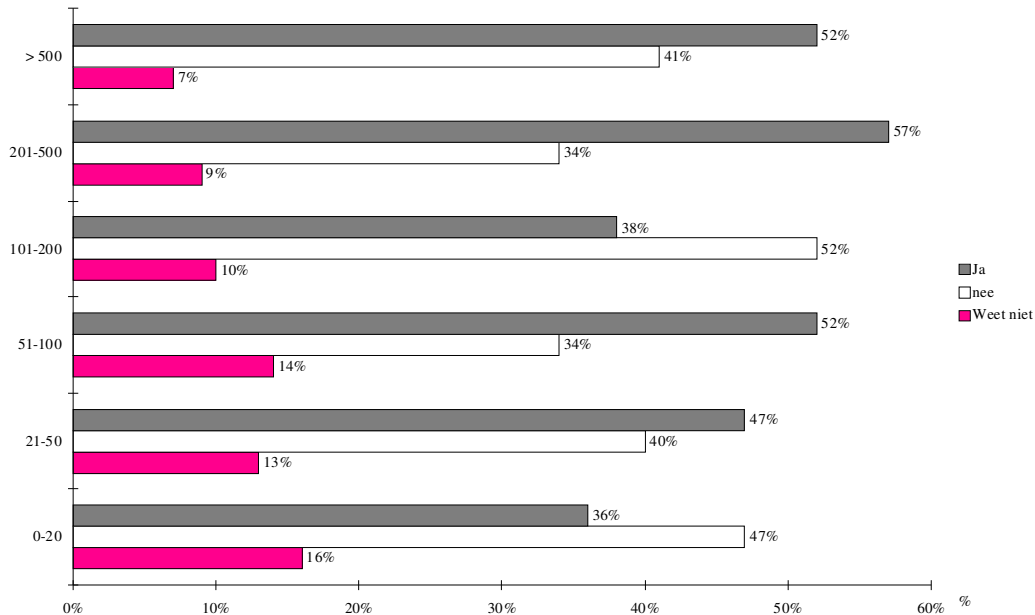
1.4 Helft werknemers wil echter meer ruimte voor intrapreneurschap

Een meerderheid van de hoogopgeleide Nederlanders vindt intrapreneurschap belangrijk en vindt zichzelf al ondernemend. Opvallend is echter dat de helft (48%) van de werknemers meer ruimte wil om intrapreneurschap te tonen. Vooral de mensen die zichzelf ondernemend vinden, willen meer ruimte voor ondernemerschap. Meer dan de helft (54%) van deze groep wil meer ruimte voor intrapreneurschap tegen een derde (33%) van de mensen die zichzelf niet ondernemend vindt.

De wens voor meer ondernemerschap blijkt het minst uitgesproken te zijn in kleine bedrijven met nul tot twintig werknemers. Hier zou ruim een derde (36%) meer ruimte willen hebben voor intrapreneurschap, tegen gemiddeld de helft (48%) bij werknemers

van alle bedrijven in totaal. Dit verschil kan wellicht verklaard worden doordat werknemers van kleine bedrijven zichzelf vaker ondernemend vinden.

5 | Zou u in uw werk meer ruimte willen om intrapreneurschap te tonen?



Bron: TNS NIPO, 2008

Een interessante vraag is of de mensen die meer ruimte willen hebben voor intrapreneurschap en dit niet krijgen, uiteindelijk voor zichzelf beginnen of willen beginnen. De motieven om een eigen onderneming te starten vielen echter buiten de scope van dit onderzoek. Het kan een interessante vervolgvraag zijn voor onderzoek. Is het gebrek aan intrapreneurschap de belangrijkste reden dat mensen voor zichzelf beginnen?

“Werken bij een organisatie heeft voordelen boven het zijn van zelfstandig ondernemer. Je hebt intensief contact met collega’s, je hoeft niet zelf je administratie bij te houden, je hoeft je niet druk te maken over pensioensopbouw, je wordt doorbetaald bij ziekte. Je hebt een grotere mate van financiële zekerheid. Niet iedereen wil zelfstandig ondernemer zijn.”

In het volgende hoofdstuk gaan we verder in op de dimensies waarop de werknemers meer ruimte willen hebben om ondernemender te zijn. Daarbij gaan we ook in op de barrières die de werknemers in de praktijk tegenkomen.

2 Werknemers belemmerd in tonen intrapreneurschap

Uit het vorige hoofdstuk blijkt enerzijds dat een meerderheid van de hoogopgeleide Nederlandse werknemers intrapreneurschap belangrijk vindt en zichzelf al ondernemend vindt. Anderzijds blijkt dat de helft meer ruimte voor intrapreneurschap zou willen hebben. In dit hoofdstuk bespreken wij in hoeverre werknemers gedrag kunnen vertonen dat valt onder één van de dimensies van intrapreneurschap. Daarnaast onderzoeken wij in hoeverre werknemers belemmeringen ervaren voor het vertonen van ondernemend gedrag.

Over het geheel genomen wordt in zekere, maar onvoldoende mate voldaan aan condities vereist voor het vertonen van intrapreneurschap. Ook zien werknemers belemmeringen voor intrapreneurschap. De struikelblokken voor intrapreneurschap zijn het gebrek aan mogelijkheden af en toe regels en procedures te kunnen omzeilen en de tijdsdruk. Een veronderstelling die veel werknemers hebben, is dat hun werk zich niet leent voor intrapreneurschap. Dit kan funest zijn voor het vertonen van ondernemend gedrag.

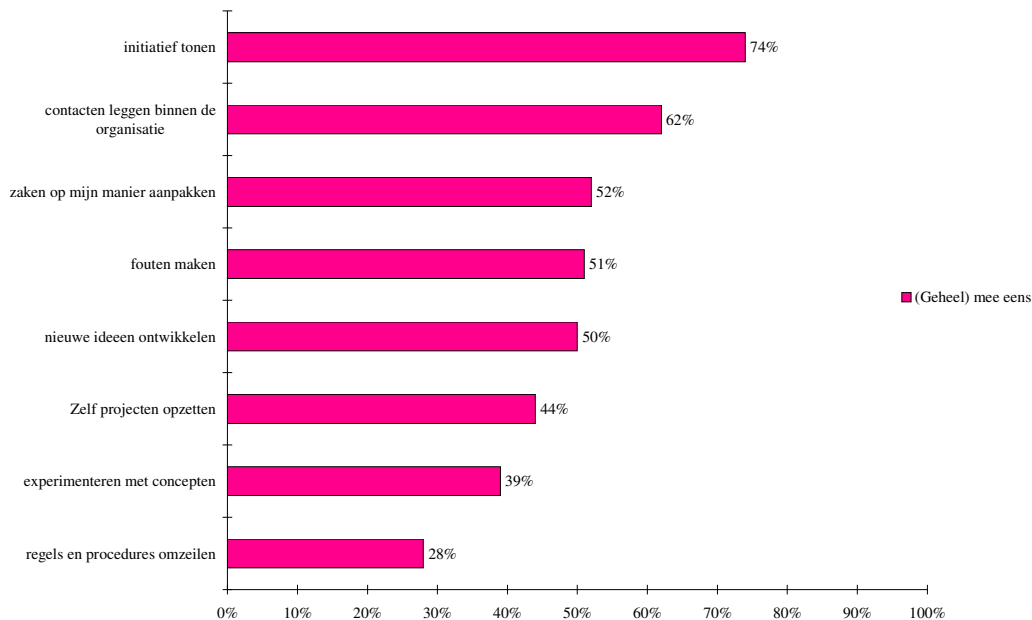
2.1 Belangrijkste belemmeringen: tijdsdruk, procedures en veronderstelling onmogelijkheid intrapreneurschap

Wij hebben hoogopgeleide Nederlandse werknemers de gedragsdimensies van intrapreneurschap voorgelegd en gevraagd in hoeverre zij de mogelijkheid hebben deze gedragingen te vertonen in hun huidige werksituatie. De combinatie van al deze dimensies maakt dat werknemers ondernemend gedrag *kunnen* vertonen. Idealiter wordt aan alle condities voldaan.

Slechts minder dan drie op de tien (28%) werknemers kunnen af en toe regels en procedures omzeilen en slechts vier op de tien (39%) kunnen experimenteren met concepten. Het blijkt dat een ruime meerderheid initiatief kan tonen (74%) en contacten kan leggen binnen de organisatie (62%).

In de volgende grafiek geven we de dimensies van intrapreneurschap weer en de mate waarin werknemers vinden dat deze dimensies terugkomen bij hun huidige werkgever.

6 | In hoeverre kunt u bij uw huidige werkgever....?



Bron: TNS NIPO, 2008

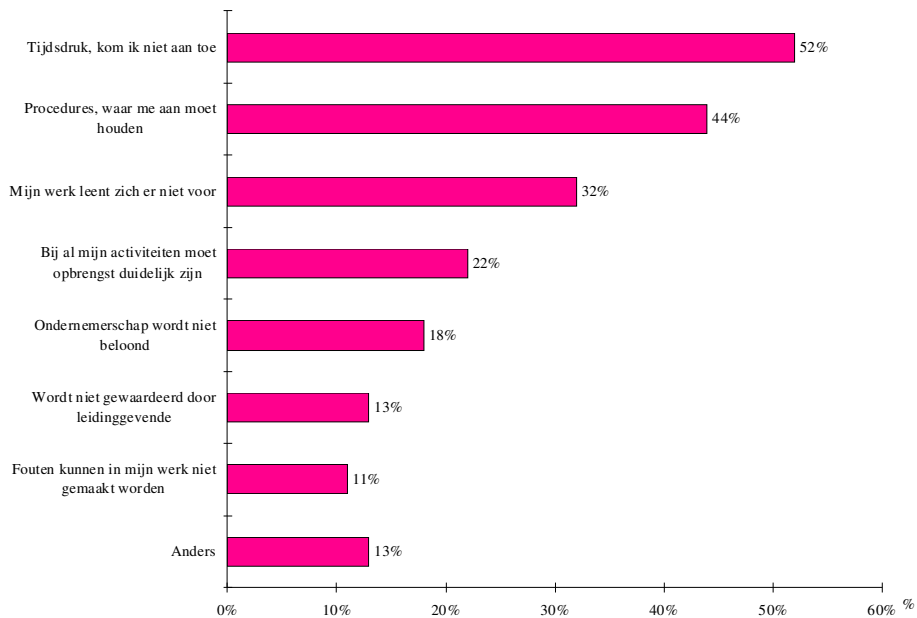
Uit bovenstaande grafiek blijkt dat bij de Nederlandse werkgevers in onvoldoende mate condities aanwezig zijn om ondernemend te zijn.

Naast de condities die de organisatie biedt, kunnen werknemers ook in de praktijk barrières tegenkomen. De helft (52%) van de werknemers noemt 'tijdsdruk' als belangrijkste belemmering, gevolgd door 'regels en procedures' (44%) en de veronderstelling dat het werk 'zich er niet voor leent' ondernemender te zijn (32%). Deze veronderstelling kan funest zijn voor het vertonen van ondernemend gedrag. Als werknemers namelijk denken dat zij niet ondernemend kunnen zijn, zullen zij het ook niet proberen. Twee op de vijf mensen (41%) die zichzelf niet ondernemend vinden (zie 1.2), zeggen dat hun werk zich er niet voor leent tegen één op de vier (26%) van de mensen die zichzelf wel ondernemend vindt.

“Binnen een organisatie zijn er natuurlijk altijd doelen die nagestreefd worden en zaken die op tijd af moeten. Het is mijns inziens erg belangrijk enerzijds werknemers de ruimte te geven hun werkzaamheden zelf in te richten zodat zij nieuwe manieren kunnen vinden om het werk effectiever en efficiënter uit te voeren. Anderzijds is het erg belangrijk te waken voor te stringente deadlines en een te hoge werklast. Als de tijdsdruk namelijk erg hoog is, zullen werknemers zich sneller strikt aan hun takenpakket houden.”

In de volgende grafiek geven we de belangrijkste ervaren belemmeringen weer.

7 | *Wat zijn de drie belangrijkste belemmeringen om in uw werk ondernemender te zijn?*



Bron: TNS NIPO, 2008

In de volgende paragrafen kijken we naar de huidige condities voor ondernemerschap binnen organisaties en in hoeverre werknemers in de praktijk belemmeringen hierin ervaren.

2.1.1 Regels en procedures omzeilen: weinig mogelijkheden

Regels en procedures in huidige werksituatie

Voor het kunnen vertonen van intrapreneurschap is het belangrijk om af en toe de mogelijkheid te hebben regels en procedures te kunnen omzeilen. Bij intrapreneurschap gaat het erom kansen te zien en deze ook te benutten. Het is belangrijk om niet alleen 'out of the box' te denken, maar daar ook naar te kunnen handelen. Regels en procedures kunnen dit type handelen ondermijnen. Hoogopgeleide Nederlandse werknemers blijken slechts in weinig gevallen de mogelijkheid te hebben **soms** regels en procedures te omzeilen. Slechts 28% geeft aan dat zij dit af en toe kunnen.

“Regels en procedures zijn natuurlijk nodig voor een stabiele organisatie, zodat mensen weten wat heersende normen en waarden zijn. Wat je ook vaak ziet, is dat een innovatie voortgekomen uit intrapreneurschap verankerd raakt in de organisatie en vervolgens omgeven wordt door regels en procedures. Dit is een noodzaak voor continue kwaliteit en de verspreiding van de innovaties door de organisatie heen. Als men echter nooit van bepaalde regels en procedures zou mogen afwijken, is dit een regelrechte ‘creativity killer’ en zal de mate waarin intrapreneurschap voorkomt, zeer beperkt zijn.”

Werknemers in de ICT blijken deze mogelijkheid overigens vaker (40%) dan gemiddeld te hebben. Werknemers in het onderwijs en bij de overheid daarentegen kunnen slechts in één op de vijf (21%) gevallen af en toe regels en procedures omzeilen.

Binnen kleinere bedrijven is het ook makkelijker af en toe regels en procedures te omzeilen. Bij bedrijven met nul tot twintig werknemers geven slechts twee op de tien (21%) werknemers aan dat zij (bijna) nooit regels en procedures kunnen omzeilen tegen vier op de tien (41%) bij bedrijven met meer dan 500 mensen in dienst.

“In mijn oude functie als manager ging het voornamelijk om het controleren van mijn werknemers en hen afrekenen op van tevoren vastgestelde prestatie-indicatoren. Je speelt dan meer politiegagent dan dat je mensen kunt stimuleren creatief en innovatief te zijn. Nu laat ik mijn werknemers de vrijheid en geef ik hen volledige verantwoordelijkheid over hun eigen werkproces. Zij kunnen zelf de regels en procedures maken. Als iemand niet komt opdagen, krijgt hij bonje met zijn collega’s. En als iemand thuis niet meer komt opdagen, krijgt hij ruzie met zijn vrouw. Ik geloof er sterk in dat als je mensen verantwoordelijkheid geeft voor hun eigen werk, zij met groter enthousiasme en bevolegheid hun werk zullen doen. En zo dus ook met betere nieuwe ideeën zullen komen en deze ook zullen willen uitvoeren!”

Belemmeringen om regels en procedures te omzeilen

Ook blijkt dat werknemers regels en procedures ervaren als belangrijke belemmering voor intrapreneurschap. Bijna de helft (44%) geeft dit op als belangrijke belemmering. Werknemers met een administratieve functie hebben vaker te maken met belemmerende regels en procedures. Bijna zes op de tien werknemers (59%) met een administratieve functie noemen dit als belemmering. Echter, voor werknemers met een technische functie zijn procedures minder vaak een belemmering. Slechts drie op de tien werknemers (31%) noemen dit een belemmering.

Binnen grote organisaties (meer dan 500 werknemers) zien we dat procedures vaker een belemmering vormen om ondernemend te zijn. Ruim de helft (51%) van de medewerkers ziet dit als een belemmering. Daarentegen hebben werknemers van kleine organisaties (0-20 werknemers) minder last dan gemiddeld van procedures. Hier geeft een kwart (25%) aan dat procedures een belemmering zijn voor ondernemerschap binnen de organisatie.

“Binnen onze organisatie hebben wij een strategie met zowel een sterk globaal als lokaal karakter. In grote lijnen is de strategie uitgezet, maar op lokaal niveau hebben wij enorme vrijheid om zelf de producten te kiezen die wij aan de man gaan brengen en de bijpassende tactieken. Er zijn weinig procedures die dicteren hoe en wat wij precies moeten doen.”

“De grootste belemmeringen voor intrapreneurschap zijn de procedures en regelgeving. Organisaties evolueren veelal naar een bureaucratie. Dit is logisch, er moet immers een stabiele structuur ontstaan. Maar de inhoud van het werk raakt gestandaardiseerd en de besluitvorming stroperig. Een intrapreneur zal vaak buiten zijn gewone takenpakket om het nieuwe moeten opzetten. Het idee zelf moet al een beloning zijn, evenals de implementatie daarvan. De trots die het geeft iets nieuws uit het niets op te bouwen is de grootste beloning.”

2.1.2 Ruimte voor experimenten: slechts bij een minderheid

Ruimte voor experimenteren in huidige werksituatie

Voor intrapreneurschap is het ook van belang een zekere mate van vrijheid te hebben om te experimenteren. Zonder experimenten is het moeilijk om vernieuwende concepten te creëren. Slechts vier op de tien (39%) hoogopgeleide Nederlandse werknemers zeggen ruimte voor experimenten te hebben. Ruimte voor experimenten blijkt er in hogere mate te zijn bij werknemers van kleine (0-20) bedrijven (49%) en bij bedrijven met tussen de 51 en 100 werknemers (52%).

Van de mensen die meer ruimte willen voor intrapreneurschap, geeft slechts een derde (32%) aan dat zij ruimte heeft voor experimenten, tegen de helft (51%) van de mensen die hier niet meer behoefte aan heeft.

“Het is erg belangrijk dat er sprake is van ownership (eigenaar zijn van nieuw concept) bij intrapreneurship. Het is uiteindelijk het belangrijkste dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn, c.q. intrapreneurschap vertonen omdat zij het leuk vinden. Je moet mensen echt de ruimte geven te experimenteren met nieuwe ideeën. Anders doen zij het niet ook voor zichzelf, en zal het idee geen succes worden.”

“Wij hebben een heel programma dat ervoor zorgt dat goede ideeën van mensen uiteindelijk ook echt geïmplementeerd worden. Dat varieert van kleine verbeteringen in de bedrijfsvoering tot grote veranderingen. Het gaat weliswaar om twee á drie ideeën op de honderd. Zo hebben wij niet de kosten van het experimenteren, maar wel de baten!”

Belemmeringen om te experimenteren

Het is dus van belang mensen de ruimte te geven zelf met iets nieuws te komen. Echter, van de hoogopgeleide werknemers geeft ruim één op de vijf (22%) aan dat bij alle activiteiten duidelijk moet zijn wat deze activiteit oplevert. De organisatie stuurt zeer sterk op resultaat, en werknemers moeten zich steeds verantwoorden. Zij zien dit als belemmering om ondernemend te zijn.

Dit geldt voor twee functies nog meer dan gemiddeld. De werknemers actief binnen de marketing/sales en technische werknemers geven dit vaker aan als belemmering om ondernemend te zijn. Bijna één op de drie (32%) marketeers geeft aan dat dit een belemmering is en ruim één op de drie (34%) technische werknemers geeft dit aan. Daarentegen is dit voor ambtenaren en werknemers binnen het onderwijs minder een belemmering (14%).

“In de top van het huidige bedrijfsleven zitten bijna alleen maar mensen met een financiële achtergrond. Zij lijden aan een ‘helikopter view’ en weten niet wie hun klanten zijn. Zij trekken slechts aan de financiële touwen. Zij kijken alleen naar de cijfers; welke activiteit levert wat precies op. Dit is, op zijn zachtst gezegd, niet bevorderlijk voor het intrapreneurschap van werknemers. Ik zeg dan ook: die captains of industry moeten naar Frankrijk.”

2.1.3 Zelf projecten opzetten: slechts een minderheid ziet hier kans toe

Zelf projecten opzetten in huidige werksituatie

Als een goed idee is ontstaan, dient er een plan gemaakt te worden om het idee uiteindelijk in de praktijk te kunnen brengen. Intrapreneurschap bestaat daarmee onder andere uit het opzetten van projecten om het nieuwe idee ten uitvoer te brengen. Minder dan de helft (44%) van de hoogopgeleide werknemers geeft aan deze mogelijkheden om zelf projecten op te zetten te hebben.

Werknemers uit de Sales en Marketing zijn het er minder vaak (17%) (geheel) mee **oneens** dat zij zelf geen projecten kunnen opzetten dan mensen uit de IT (36%). Anders gezegd, IT-ers lopen er vaker tegenaan dat zij zelf geen projecten kunnen opzetten.

Hetzelfde gaat op voor werknemers die meer ruimte willen voor intrapreneurschap. Een derde (34%) van hen geeft aan het er **oneens** mee te zijn dat zij zelf projecten kunnen opzetten, tegen meer dan helft (52%) van de mensen die niet meer ruimte hoeven voor intrapreneurschap.

Belemmeringen om zelf projecten op te zetten

Tijdsdruk is de meest genoemde belemmering voor intrapreneurschap, 52 procent van de werknemers noemt deze. Als een nieuw project opgezet moet worden, gaat hier ontegenzeggelijk tijd in zitten. Wat uit de gesprekken met intrapreneurs naar voren is gekomen, is dat een project eerst moet lopen voordat men de handen vrij krijgt zich volledig op het nieuwe project te storten. Dit betekent dat er extra tijd geïnvesteerd moet worden vanuit de werknemer. Dit kan als belemmering ervaren worden, maar kan moeilijk ondervangen worden door de organisatie. De lopende projecten moeten immers wel gewoon uitgevoerd worden.

“Wat ik vaak zie is dat mensen zelf allemaal randvoorwaarden gaan scheppen voor intrapreneurschap. Zo van: ik moet vrij zijn van de normale verplichtingen, ik heb extra bedrijfsmiddelen nodig en ik heb ook de hulp nodig van derden om dit nieuwe project te laten werken. Op deze manier wordt het probleem bij de organisatie en bij de leidinggevende van deze werknemer gelegd. De werknemer moet het probleem echter bij zichzelf leggen. Dus eerst het project starten door hier veel extra eigen tijd in te steken. Als het project vruchten begint af te werpen, dan komen de randvoorwaarden automatisch aan bod.”

2.1.4 Nieuwe ideeën ontwikkelen: slechts de helft kan dit

Nieuwe ideeën ontwikkelen in huidige werksituatie

Aan de basis van intrapreneurschap ligt het ontwikkelen van nieuwe ideeën. Een vernieuwing begint immers met een visie op hoe bepaalde zaken beter kunnen. De helft (50%) van de hoogopgeleide Nederlanders kan in het werk nieuwe ideeën ontwikkelen. Zes op de tien (61%) van de werknemers in de Sales/Marketing hebben deze mogelijkheid tot hun beschikking, significant hoger dan het gemiddelde.

Van de werknemers die niet de behoefte hebben aan meer ruimte voor intrapreneurschap, geven zes op de tien (58%) aan dat zij nieuwe ideeën kunnen ontwikkelen tegen 46% die deze behoefte niet hebben.

“Binnen de overheid zie je vaak dat medewerkers erg gericht zijn op de beleidsmakers. En de beleidsmakers ook weer op hun meederen. Er kijkt zo niemand naar de echte klant: de burger. Als je met je gezicht naar de baas staat, sta je met je rug naar de klant. Wij zien dat veel innovatieve ideeën komen van de lagere overheden. Deze staan dichterbij de burgers.”

Belemmeringen om nieuwe ideeën te ontwikkelen

Een belangrijke belemmering om nieuwe ideeën te ontwikkelen kan zijn dat werknemers denken dat hun werk zich hier niet voor leent. In lijn hiermee geeft een derde (32%) van de werknemers aan dat hun werk zich niet leent voor intrapreneurschap.

Het percentage dat vindt dat het werk zich niet leent om ondernemender te zijn is bij ambtenaren en werknemers in het onderwijs hoger dan bij de andere functies. Van deze werknemers geeft 41% aan dat het werk zich er niet voor leent om ondernemender te zijn. Opvallend is dat IT'ers dit het minste als belemmering zien. Slechts één op de vijf IT'ers (19%) geeft aan dat het werk zich niet voor intrapreneurschap leent.

Jonge werknemers (20 tot 25 jaar) hebben vaker de indruk dat hun werk zich niet leent voor ondernemerschap binnen de organisatie. Ruim vier op de tien werknemers (44%) geven dit als belemmering voor intrapreneurschap aan. Bij de andere leeftijdsgroepen zien we geen verschillen.

2.1.5 Fouten maken: slechts de helft ziet hier mogelijkheid toe

Fouten maken in huidige werksituatie

Intrapreneurs moeten tot op zekere hoogte fouten kunnen maken. Als men afgestraft wordt, iedere keer dat er iets nieuws wordt geprobeerd, ontmoedigt dit werknemers met vernieuwende ideeën te komen en deze ten uitvoer te brengen. Van de hoogopgeleide werknemers in Nederland blijkt de helft (51%) fouten te kunnen maken in het werk. Een groter percentage van de IT'ers (62%) kan dit overigens.

De mensen die niet meer ruimte willen om ondernemend te zijn blijken ook meer ruimte te hebben om fouten te maken (62%) dan mensen die dit wel willen (47%).

*“Het is erg belangrijk om fouten te kunnen maken. Ik grijp dan ook **niet** in als ik zie dat een nieuw opgezet experiment mis dreigt te lopen. Dit doe ik om twee redenen: ten eerste omdat men er soms op eigen kracht toch uitkomt. Ten tweede omdat mensen toch het meest leren als zij zelf fouten maken.”*

Belemmeringen om fouten te maken

Echter, het niet kunnen maken van fouten lijkt voor de meeste werknemers niet echt een belemmering te vormen voor intrapreneurschap. Slechts één op de tien (11%) geeft aan dat zij zich hierdoor belemmerd voelen.

“Je kunt natuurlijk niet oneindig fouten blijven maken. Als een echte ondernemer verkeerde keuzes maakt merkt hij de directe gevolgen: hij gaat failliet. Binnen een organisatie dienen mensen natuurlijk wel afgerekend te worden op de resultaten die zij boeken.”

2.1.6 Zaken op een eigen manier aanpakken: slechts de helft ziet hier kans toe

Zaken op een eigen manier aanpakken in huidige werksituatie

De vrijheid en verantwoordelijkheid om zelf de werkzaamheden te organiseren is van essentieel belang voor goed intrapreneurschap. De helft (52%) van hoogopgeleid werkend Nederland ziet hier kans toe.

Van de werknemers die geen behoefte hebben aan meer ruimte voor ondernemerschap, geeft zelfs twee derde (65%) aan dat zij zaken op een eigen manier kunnen aanpakken.

*“Wij hebben hier strakke targets, richtlijnen waaraan wij moeten voldoen. Hoe wij deze targets bereiken, daar zijn wij **geheel** vrij in. Ik kan mijn team precies zo aansturen als mij goed lijkt. Zo is het makkelijker mensen te motiveren en hun potentieel tot creativiteit aan te spreken.”*

Belemmeringen om zaken op een eigen manier aan te pakken

Naast regels en procedures, kan de veronderstelling dat intrapreneurschap niet beloond wordt een belemmering zijn voor het op een eigen manier aanpakken van zaken. Als werknemers denken dat zij hier niet voor beloond zullen worden, is er een kans dat zij überhaupt niet van de gebaande paden wijken om te gaan ondernemen. Minder dan één vijfde (18%) van de hoogopgeleide Nederlandse werknemers noemt deze factor echter als belangrijke belemmering.

2.1.7 Contact leggen binnen de organisatie: ruim zes op de tien werknemers hebben hier mogelijkheid toe

Contact leggen binnen de organisatie in huidige werksituatie

Voor intrapreneurschap is het ook belangrijk contacten te kunnen leggen door verschillende lagen van een organisatie heen. Zo kan het van belang zijn collega's te enthousiasmeren voor jouw idee, zodat zij input kunnen leveren en het idee verder helpen ontwikkelen. En, misschien nog wel belangrijker, het is noodzakelijk draagvlak te creëren bij het hogere management om tijd en middelen vrij te maken om ervoor te zorgen dat het nieuwe idee ook tot uitvoering wordt gebracht. Ruim zes op de tien (62%) hoogopgeleide werknemers zeggen hier mogelijkheid toe te hebben.

“Uiteindelijk is het het moeilijkst om je idee te verkopen en hier achter te blijven staan. Hiervoor is het erg belangrijk verschillende partijen binnen de organisatie te overtuigen van de meerwaarde van jouw idee. Hierbij gaat het om het overtuigen van anderen op basis van rationele argumenten. Echter, dat is niet voldoende. Je moet ook een beetje geluk hebben bij het verkopen van je idee. De ramen moeten naar elkaar toe openstaan voordat er een frisse wind gaat waaien.”

Belemmeringen om contact te leggen binnen de organisatie

Uit het kwantitatieve onderzoek is niet voren gekomen wat belemmeringen kunnen zijn voor het leggen van contacten binnen de organisatie. De kwalitatieve gesprekken kunnen hier enige verheldering bieden, al zijn deze conclusies tentatief omdat wij ze niet hebben kunnen toetsen. Als er binnen een organisatie een strakke hiërarchie bestaat met veel organisatorische lagen, kan het lastig zijn om contacten te leggen. Een platte organisatie leent zich hier in veel gevallen beter voor.

2.1.8 Initiatief tonen: driekwart ziet hier kansen toe

Initiatief tonen in huidige werksituatie

De laatste factor die de mate waarin werknemers intrapreneurschap kunnen vertonen bepaalt, is initiatief kunnen tonen. Deze factor heeft enkele gelijkenissen met regels en procedures, maar ligt hierin niet besloten. Anders gezegd, iemand kan ondernemend gedrag vertonen door via de regels en procedures initiatief te tonen. Bijna driekwart (74%) zegt dat zij initiatief kunnen tonen in hun werk.

“Een belangrijk onderdeel van intrapreneurschap is het zijn van een ‘doe-figuur’. Hiermee bedoel ik iemand die de mouwen opstroopt en aan de slag gaat. Voor het ontwikkelen van een idee is het uiteraard belangrijk een visie te hebben op de organisatie en wat zij nodig heeft om beter te worden. Echter, het idee moet natuurlijk ook daadwerkelijk in de praktijk worden gebracht.”

Belemmeringen om initiatief te tonen

Een belemmering voor het tonen van initiatief zou kunnen zijn dat dit niet gewaardeerd wordt door de leidinggevende. Het blijkt dat slechts dertien procent van de werknemers deze factor noemt als belangrijke belemmerende factor voor intrapreneurschap. Dit hebben wij niet direct getoetst in het onderzoek, dus is indicatief.