Tinddex

Intrapreneurship in Vlaanderen, een exploratief desk- en fieldresearch project

Onderzoeksprogramma
Talentgerichte organisaties

Onderzoeksteam
Marnick Vekemans & Frank Geers

Academiejaar '23-'24

Gefinancierd met middelen voor
Praktijkgericht Wetenschappelijk Onderzoek (PWO)
vanuit Arteveldehogeschool



Inhoud

Achtergrond 3
Universum 3
Onderzoeksvraag 3
Aanpak 3
Datacollectie 4
Inleidend 5
Management summary 5
Resultaten 5

1. Deskresearch 6

1.1 Hoe wordt intrapreneurship gedefinieerd? 6
1.2 De waarde en relevantie van intrapreneurship 6
1.3 Aan welke kenmerken dient de organisatiecultuur te voldoen? 7
1.4 Hoe intrapreneurship succesvol implementeren? 9
1.5 Welke kerncompetentie heeft de medewerker nodig? 10
1.6 Is intrapreneurship maakbaar, kan men het aanleren? 11
1.7 Is intrapreneurship gemakkelijker/moeilijker te implementeren in bepaalde sectoren, type ondernemingen? 11
1.8 Welke meetinstrumenten bestaan er en wat meten ze? 12
1.9 Conclusie 13

2. Het kwalitatief onderzoek 14

2.1 Inleidend 14
2.2 Uitdagingen in het werkveld 14
2.3 Gezochte competenties 15
2.4 Intrapreneurship 16

Conclusies 20

Bijlage – Steekproefbeschrijving kwalitatieve bevraging 21

Bronnen 22

ACHTERGROND

Intrapreneurship is een dynamisch en engagerend concept dat reeds lang geleden het levenslicht zag. Het staat voor een bedrijfscultuur waarin medewerkers ondernemend mogen en kunnen zijn. Het is een concept met een enorme reikwijdte. Maar het is ook een containerbegrip, dus met heel veel ladingen en interpretaties. Wat verwacht een werkgever wel en niet van de medewerker als deze kaart wordt getrokken?

UNIVERSUM

We richten ons op bedrijven binnen Vlaanderen. Het is belangrijk om in eerste instantie de onderneming als werkaanbieder, als initiator, als context waarbinnen arbeid verricht wordt te bevragen.

ONDERZOEKSVRAAG

De primaire vraag is:

- Hoe wordt het concept 'Intrapreneurship' door de werkgever of beleidsverantwoordelijke ingevuld? Welke verwachtingen koestert men hierbij naar de medewerker toe?

Subvragen zijn:

- Hoe vertrouwd is de Vlaamse ondernemer met dit begrip?
- Wat zijn triggers maar ook barrières om intrapreneurship als actieve component in de bedrijfscultuur te integreren?

AANPAK

- Uitgebreid deskresearch om het concept zo breed en zo genuanceerd mogelijk te begrijpen.
  - Hoe wordt intrapreneurship gedefinieerd?
  - Aan welke kenmerken dient de organisatiecultuur te voldoen?
  - Welke kerncompetentie heeft de medewerker nodig?
  - Is intrapreneurship maakbaar. Kan men het aanleren?
  - Is intrapreneurship gemakkelijker/moeilijker te implementeren in bepaalde sectoren, type ondernemingen?
  - Welke meetinstrumenten bestaan er en wat meten ze?

- Kwalitatieve bevraging van organisaties.
  - Is men vertrouwd met het begrip?
  - Hoe vult men het zelf in?
  - Wat zijn de (gepercipieerde) voor- en nadelen van 'intrapreneurship'?
  - Wat zijn mogelijke misvattingen?
  - Wat heeft werkgevers gemotiveerd om intrapreneurship in de cultuur op te nemen?
  - Wat houdt werkgevers tegen om intrapreneurship in de cultuur op te nemen?

DATACOLLECTIE

De belangrijkste geconsulteerde bronnen om tot de gerapporteerde bevindingen te komen zijn drieledig.

- Online-line deskresearch (AJ23-24)
- 19 HR-verantwoordelijken, leidinggevenden, zaakvoerders binnen 18 ondernemingen, gespreid over diverse sectoren en ondernemingsgroottes (AJ23-24)
  - (steekproefdetail: zie annex)
- Bachelorproef (Arteveldehogeschool – Organisatie en Management AJ22-23)
  - “Intrapreneurship binnen kmo’s” (Benjamin Bohy-Fieke De Rouck-Britt Hendricx-Arnaud Kerkhove)



Inleidend

Dit verslag geeft een inkijk in de belangrijkste bevindingen. We hebben geprobeerd om zo open en genuanceerd mogelijk naar het onderzoeksonderwerp te kijken. We onderlijnen nog even dat dit een exploratief en kwalitatief onderzoekstraject is. Bij het begrijpen en de interpretatie van de resultaten dient u dit in gedachte te houden.

MANAGEMENT SUMMARY

Op basis van deskresearch en kwalitatief onderzoek is gericht gezocht naar de betekenis van intrapreneurship en de relevantie ervan voor organisaties. Zoals aangegeven dient rekening gehouden te worden met de aard van de data. De resultaten mogen niet als representatief voor alle organisaties gelezen worden. De consistentie van antwoorden binnen de steekproef laat wel toe om over duidelijke tendensen te spreken.

De voordelen van een bedrijfscultuur waarin intrapreneurship een belangrijke plaats heeft zijn duidelijk. Het stimuleert de creativiteit en leidt tot meer innovatie. Er gaat tevens een motiverende en engagerende kracht vanuit. Medewerkers voelen zich meer betrokken. Een cultuur die ondernemingszin stimuleert prikkelt ook het kritisch vermogen en kan daardoor de besluitvorming verdiepen.

Wil intrapreneurship vruchten afwerpen en de groei van organisaties daadwerkelijk voeden dan is **een duidelijk kader nodig**. Maar een duidelijk en een functioneel kader (strategie, doelstellingen, KPI's...) alleen is niet voldoende. De ganse organisatiecultuur dient in functie van intrapreneurship te staan. Hoe de medewerkers worden benaderd is van vitaal belang. Het gaat hier o.a. over vertrouwen geven en een veilige en waarderende omgeving aanbieden.

De grote uitdaging voor veel organisaties is het vatten van dat intrapreneurship in een plan van aanpak. Weinig organisaties hebben een dergelijk plan. Het gebrek aan het concreet inbedden van intrapreneurship in het beleid wordt ingegeven door twee aspecten: enerzijds de aanname dat dit geen basisvaardigheid is dat van iedereen kan verwacht worden. Anderzijds zijn er de vele vraagtekens en twijfels bij een mogelijke implementatie. Deze situatie zorgt ervoor dat bedrijven het initiatief vooral bij hun medewerkers leggen (en wanneer het zich manifesteert er wel op inspelen). Organisaties hebben vandaag een passieve, een wat te afwachtende houding. Dit tij dient gekeerd.

RESULTATEN

In dit luik staan we eerst stil bij een aantal bevindingen en leerlessen uit de deskresearch. Vervolgens buigen we ons over de bevindingen uit de kwalitatieve onderzoeken (eigen individuele diepte-interviews en bachelorproef).

Het huidig socio-economische klimaat vraagt veel veerkracht en aanpassingsvermogen. Elke onderneming staat vandaag voor twee fundamentele uitdagingen: overleven (en hopelijk groeien) en duurzaamheid. Om deze twee uitdagingen aan te gaan is innovatie, is een **proactief aanpassingsvermogen** van wezenlijk belang. Intrapreneurship kan hierbij een waardevolle hefboom zijn.

1. Deskresearch

1.1 Hoe wordt intrapreneurship gedefinieerd?

Intrapreneurship, ook wel intern ondernemerschap genoemd, is een concept dat gericht is op het bevorderen van ondernemend gedrag binnen een bestaande organisatie (Blanka, 2019). Het begrip combineert de innovatieve en proactieve eigenschappen van ondernemers met de middelen en stabiliteit van een al bestaand bedrijf. Intrapreneurs zijn medewerkers die als ondernemers binnen hun organisatie optreden. Ze zoeken actief naar manieren om nieuwe ideeën te ontwikkelen, processen te verbeteren en waarde te creëren, vaak binnen de bestaande structuren van het bedrijf.

1.2 De waarde en relevantie van intrapreneurship

In de literatuur komen een drietal aspecten vaak terug.[1]

INNOVATIE EN CREATIVITEIT

Intrapreneurship staat voor een werkomgeving die stimuleert en mensen aanmoedigt om out of the box te denken. Op die manier kan het creatief potentieel van medewerkers aangeboord worden.

MEER ENGAGEMENT EN MOTIVATIE

Intrapreneurship biedt ownership en verantwoordelijkheid. Het creëert een vorm van vrijheid en autonomie die stimulerend werkt. Uitgenodigd worden om zelf zaken in handen te nemen doet tevens appèl op betekenisvol handelen, het leveren van een waardevolle bijdrage (sense of purpose). Geprikkeld worden om zichzelf uit te dagen en grenzen te verleggen draagt tenslotte ook bij tot persoonlijke groei en ontwikkeling.

(zie bijv. ook de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 1985) waarbij positief inspelen op de psychologische basisbehoeften als autonomie en competentie een sterk motiverende impact heeft.)

BETERE PROBLEEMOPLOSSING EN BESLUITVORMING

Intrapreneurship staat voor een nieuwsgierige maar ook voor een kritisch analytische houding. Vanuit dit perspectief zullen probleemsituaties of uitdagingen grondig bekeken en doorgrond worden. Er wordt meer doordacht gehandeld. Dit heeft een positieve impact op zowel de benadering van het probleem als op het formuleren van oplossingen (Randstad professional, 2020).

Deze drie aspecten zorgen ervoor dat ondernemingen kunnen blijven groeien en kunnen winnen aan competitieve kracht. Tevens wordt in de literatuur ook geduid dat een onderneming die intrapreneurship omarmt ook goed kan scoren op vlak van retentie en aantrekking van medewerkers.

1 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)

1.3 Aan welke kenmerken dient de organisatiecultuur te voldoen?

Een van de belangrijkste kenmerken van intrapreneurship is de mate van **autonomie** die een organisatie haar medewerkers biedt. Wanneer medewerkers de vrijheid krijgen om zelf beslissingen te nemen en hun werk te organiseren, voelen zij zich meer verantwoordelijk en zijn zij geneigd om innovatieve oplossingen te bedenken. Dit ondernemende gedrag kan leiden tot baanbrekende producten, diensten of interne verbeteringen die de concurrentiepositie van het bedrijf versterken (Bosma, Stam & Wennekers, 2010).

Het succes van intrapreneurship hangt sterk af van de **cultuur** binnen de organisatie. Een klimaat dat innovatie en creativiteit aanmoedigt, is essentieel (Blanka, 2019). Dit kan worden gerealiseerd door leiderschap dat vertrouwen en steun biedt, door het creëren van platforms zoals ideeënboxen of innovatieprogramma's en door middelen beschikbaar te stellen die medewerkers in staat stellen hun ideeën om te zetten in praktische toepassingen. Organisaties zoals Google en 3M zijn bekende voorbeelden van bedrijven die intrapreneurship succesvol hebben geïntegreerd, waardoor zij constant voorop kunnen blijven lopen in hun sector.

Daarnaast spelen **persoonlijkheid en mindset van de intrapreneur** een cruciale rol. Een intrapreneur is vaak ambitieus, proactief en innovatief ingesteld en beschikt over een breed scala aan vaardigheden zoals probleemoplossend vermogen, flexibiliteit en leiderschap. Deze eigenschappen stellen hen in staat om niet alleen nieuwe ideeën te ontwikkelen, maar ook om deze succesvol te implementeren binnen de organisatie. (Olie & Van Wijk, 2019). Door een duidelijke visie te hebben en anderen te inspireren, kunnen intrapreneurs een significante impact hebben op zowel de korte- als langetermijnprestaties van het bedrijf.

Intrapreneurship is dus een krachtig middel voor bedrijven die hun concurrentievermogen willen behouden in een snel veranderende markt. Door een omgeving te creëren waarin intrapreneurs kunnen gedijen, kunnen organisaties continu innoveren en zich aanpassen aan nieuwe uitdagingen, terwijl ze tegelijkertijd talenten binnen het bedrijf behouden die mogelijks anders zouden vertrekken om een eigen onderneming te starten.

Om intrapreneurship succesvol te bevorderen, moet de organisatiecultuur voldoen aan specifieke kenmerken die innovatie en ondernemend gedrag stimuleren (Preenen, Liebregts & Dhondt, 2015). Deze cultuur moet echter ook genuanceerd worden bekeken, omdat de aanpak die voor het ene bedrijf werkt, voor het andere minder effectief kan zijn. Hieronder worden enkele belangrijke kenmerken van een ondersteunende organisatiecultuur besproken, met zowel positieve als negatieve invalshoeken.

VERTROUWEN EN AUTONOMIE

Een essentiële voorwaarde voor intrapreneurship is het bieden van vertrouwen en autonomie aan medewerkers. Wanneer medewerkers de vrijheid krijgen om zelf beslissingen te nemen en hun werk te organiseren, voelen zij zich meer verantwoordelijk en betrokken bij hun projecten (Blanka, 2019). Deze autonomie stimuleert creativiteit en innovatie, aangezien medewerkers zelf kunnen bepalen hoe zij uitdagingen aangaan.

Positieve invalshoek: Onderzoek wijst uit dat autonomie leidt tot een verhoogd gevoel van eigenaarschap, wat op diens beurt innovatie bevordert (Olie & Van Wijk, 2019). Medewerkers voelen zich meer gemotiveerd om met nieuwe ideeën te komen en deze uit te voeren wanneer zij de ruimte krijgen om hun werk zelfstandig in te richten.

Negatieve invalshoek: Te veel autonomie zonder duidelijke richtlijnen of ondersteuning kan echter leiden tot chaos en inefficiëntie. Medewerkers kunnen zich overweldigd voelen door de verantwoordelijkheid of besluiten nemen die niet in lijn zijn met de strategische doelen van de organisatie.

ONDERSTEUNEND LEIDERSCHAP

Leiderschap speelt een cruciale rol in het stimuleren van intrapreneurship. Leidinggevenden moeten vertrouwen hebben in hun teams, middelen beschikbaar stellen en een cultuur creëren waarin het nemen van berekende risico's wordt aangemoedigd. Bovendien moeten zij openstaan voor nieuwe ideeën en hun medewerkers actief betrekken bij beslissingsprocessen (Blanka, 2019; van Brussel, 2012)

Positieve invalshoek: Ondersteunend leiderschap zorgt ervoor dat medewerkers zich gewaardeerd en begrepen voelen. Dit leidt tot een verhoogde bereidheid om innovatieve ideeën te delen en uit te voeren. Leidinggevenden die actief betrokken zijn bij de ontwikkeling van hun medewerkers, dragen bij aan een cultuur van continu leren en verbeteren.

Negatieve invalshoek: Een potentiële valkuil is dat leidinggevenden, in hun poging om ondersteunend te zijn, mogelijk te veel controle uitoefenen, wat de autonomie van medewerkers juist kan beperken (Preenen, Liebregts & Dhondt, 2015). Daarnaast kunnen leidinggevenden die te gefocust zijn op innovatie soms belangrijke operationele taken over het hoofd zien, wat kan leiden tot problemen in de bedrijfsvoering.

OPEN COMMUNICATIE EN SAMENWERKING

Een cultuur van open communicatie en samenwerking is van groot belang voor intrapreneurship (Randstad professional, 2020; Orchard, 2015). Medewerkers moeten vrijuit kunnen communiceren en ideeën uitwisselen, zowel binnen teams als tussen verschillende afdelingen. Dit bevordert een kruisbestuiving van ideeën en zorgt ervoor dat innovatie niet beperkt blijft tot één deel van de organisatie.

Positieve invalshoek: Open communicatie zorgt ervoor dat goede ideeën snel worden opgepikt en gedeeld binnen de organisatie. Dit creëert een omgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om hun ideeën te presenteren zonder angst voor afwijzing of kritiek. Samenwerking zorgt voor synergieën die de kwaliteit en de impact van innovatieve projecten kunnen vergroten.

Negatieve invalshoek: Een cultuur van constante communicatie kan echter ook leiden tot informatie-overload en besluiteloosheid, waarbij te veel overleg en samenwerking innovatie juist kunnen vertragen. Bovendien kan een te open cultuur leiden tot een gebrek aan focus, waarbij de organisatie geen duidelijke richting heeft.

INNOVATIEGERICHT RISICOMANAGEMENT

Om intrapreneurship te ondersteunen moet een organisatie ook een cultuur van risicomanagement ontwikkelen die gericht is op innovatie (Randstad professional, 2020). Dit betekent dat er ruimte moet zijn voor experimenten en dat mislukkingen als leermomenten worden gezien, in plaats van als fouten die moeten worden vermeden.

Positieve invalshoek: Een positieve benadering van risico's stimuleert medewerkers om nieuwe dingen te proberen zonder bang te zijn voor negatieve gevolgen. Dit kan leiden tot baanbrekende innovaties en geeft het bedrijf een concurrentievoordeel.

Negatieve invalshoek: Als risico's onvoldoende worden beheerd, kan dit leiden tot aanzienlijke verliezen of schade aan de reputatie van de organisatie (Bosma, Stam & Wennekers, 2010).
Een cultuur die te veel nadruk legt op risico's kan ook leiden tot een gebrek aan innovatie, omdat medewerkers bang worden om fouten te maken.

1.4 Hoe intrapreneurship succesvol implementeren?

Als leidraad kunnen twee intrapreneurship assessment tools gebruikt worden: Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM)[2] en Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI)[3].

Op basis van hun onderzoek naar bepalende en/of ondersteunende componenten kunnen een achttal voorwaarden naar voren geschoven worden.

CULTUUR – BELEID - LEIDERSCHAP

Zoals hierboven reeds beschreven is de bedrijfscultuur van wezenlijk belang. De cultuur dient open minded en prikkelend te zijn. Er moet 'werkvrijheid' geboden worden. Ze moet een veilige omgeving bieden waarin experimenteren en kritisch gedrag toegestaan en gestimuleerd worden.

Het is ook cruciaal dat er een specifiek beleid wordt geformuleerd, een kader waarbinnen het intrapreneurship zich volop kan manifesteren. Zonder visie, beleid of plan kan intrapreneurship niet werken. Er zijn beleidslijnen, grenzen, ijkpunten en KPI's nodig. Anders verwordt intrapreneurship tot iets vrijblijvend en/of verzandt het in kleine ad hoc initiatieven die komen en gaan.

Het beleid moet ook heel specifiek inzetten op een lerende omgeving. Levens- (carrière-) lang leren, mensen stimuleren... creëert ook een vruchtbare bodem waarop intrapreneurship kan groeien.

Een cultuur die pleit voor transversaal denken, die inzet op samenwerken, op mensen samenbrengen biedt ook een goede voedingsbodem.

MIDDELEN EN ONDERSTEUNING

De organisatie moet middelen (HR, financieel, technologie) vrijmaken. Deze zijn noodzakelijk voor het welslagen. Medewerkers moeten kunnen rekenen op support. Dit kan zich uiten op verschillende manieren: innovatieprogramma's, mentoren, ondersteunende netwerken... Door middelen te voorzien benadrukt de organisatie het belang dat ze hecht aan het intrapreneurship.

ERKENNING EN BELONING

Intrapreneurship stimuleren en duurzaam implementeren is ook pas mogelijk als het erkend en beloond wordt. Intrapreneurship mag niet weggezet worden als een evidentie eigen aan elke rol of functie (los van heel concrete R&D context waar ontwikkelen 'core' business is).

Het is als onderneming belangrijk om na te denken over 'belonen'. Men kan bijvoorbeeld werken met financiële of andere materiële beloningen. Ook niet-materiële waardering, zoals het vermelden van de realisatie in de nieuwsbrief, delen via de bedrijfsschermen zijn een optie. Het is daarbij heel belangrijk goed na te denken over vorm en grootte. En dat is niet evident. De manier waarop wordt erkend en beloond zal zeker organisatiespecifiek zijn. Maar sowieso is het van cruciaal belang om minimaal 'oprechte waardering' te tonen.

Een extra aandachtspunt is de betrokkenheid bij de verdere uitwerking van het idee. Het zal technisch, organisatorisch niet altijd mogelijk zijn dat de intrapreneur het volledig project zelf uitwerkt.

---

2 The Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM), P.T.Y. Preenen W.J. Liebregts (Utrecht University School of Economics) S. Dhondt P.R.A. Oeij F.A. van der Meulen TNO-2014-R11792.pdf

3 Corporate Innovation – Measuring Corporate Innovation | 11 | Corporate Innovation | Donald F. (taylorfrancis.com)

Echter het project wegtrekken en het, voor de bedenker, in een ontoegankelijke black box steken kan ook geen optie zijn. In dergelijke situaties is het daarom belangrijk dat op een of andere manier wordt nagedacht, in samenspraak met de medewerker, hoe dit aan te pakken. Ook in het voorzien van een blijvende betrokkenheid schuilt een vorm van appreciatie.

EVALUEREN EN AANPASSEN

Om intrapreneurship wezenlijk en duurzaam te verankeren in het beleid is het aangeraden om elk project, zowel inhoudelijk als procesmatig te evalueren. Dit met het oog op het leren, verfijnen en verder optimaliseren van de werkflow.

1.5 Welke kerncompetentie heeft de medewerker nodig?

In de literatuur is veel materiaal[4] te vinden om deze vraag te beantwoorden. Inspiratiebron is o.a het artikel “An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward”[5].

Een achttal kerncompetenties kunnen onderscheiden worden.

PROACTIVITEIT

Een intrapreneur is iemand die zelf initiatief neemt om projecten te starten, om met nieuwe ideeën te komen. Een intrapreneur wacht niet op een vraag of een extern geformuleerde opdracht.

CREATIVITEIT EN INNOVATIE

Een intrapreneur kan out of the box denken. Een intrapreneur is in staat om een probleem, een situatie... vanuit verschillende perspectieven te benaderen. Er wordt steeds met een open blik naar de wereld gekeken. Een intrapreneur ageert niet eng vanuit één discipline.

VISIE

Intrapreneurs kunnen verbindingen maken en bruggen bouwen (connecting the dots). Ze zijn gevoelig voor marktbewegingen en kunnen trends herkennen. Ze zien vaak opportuniteiten en kansen. Intrapreneurs worden gedreven door de vraag hoe ze kunnen bijdragen (onderneming, maatschappij...).

RISICOBEREIDHEID

Intrapreneurs durven projecten starten zonder dat de uitkomst zeker is. Ze kunnen omgaan met onzekerheden. Ze zijn, vanuit dit standpunt, eerder optimistisch en gaan er altijd vanuit dat er slaagkansen zijn.

ZELFSTANDIGHEID

Intrapreneurs kunnen zelfstandig werken en hebben ook de vrijheid nodig om eigen projecten uit te werken.

4 Intrapreneurial competencies: development and validation of a measurement scale, T. Vargas-Halabí, R. Mora-Esquivel, B. Siles, 2017) Emerald_EJMBE_EJMBE595400 86..111 - Uitleg over de intrapreneur - De Intrapreneurs - What Is an Intrapreneur? A Guide | Coursera – Inside the mind of the entrepreneur (Ana Tur Porcar, 2018)

5 An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward (C. Blanka 2018 – Review of Managerial Science) https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-018-0277-0

COMMUNICATIEVAARDIGHEID

Een intrapreneur beschikt best over goede communicatievaardigheden. Op die manier kunnen anderen gemotiveerd en aangesproken worden om mee te gaan in het verkennen en ontwikkelen van diens nieuwe projecten.

FLEXIBILITEIT

Intrapreneurs kijken op een flexibele manier naar de zaken. Ze weten zich snel aan te passen aan veranderende omstandigheden. Deze wendbaarheid zorgt er ook voor dat ze zich niet snel vastrijden. Er is altijd een plan B.

DOORZETTINGSVERMOGEN

Intrapreneurs kunnen omgaan met tegenslagen. Ze laten zich niet snel uit het lood slaan. Intrapreneurs staan voor een zekere vastberadenheid. Ze geven niet snel op.

1.6 Is intrapreneurship maakbaar, kan men het aanleren?

Ja, intrapreneurship is een te ontwikkelen vaardigheid. Een aantal aangeboren eigenschappen kunnen zeker een positieve invloed hebben. Sommige mensen zijn van nature nieuwsgierig, bereid om (meer) risico's te nemen, zijn doorzetters... Maar het is toch vooral de omgeving en de mogelijkheden die deze biedt die bepalen hoe succesvol iemand als intrapreneur kan zijn.

Zoals hierboven deels reeds aangehaald kunnen, omgevinggewijs, drie voorwaarden geduid worden: de **organisatiecultuur** (met het kader, managementondersteuning, beloning...), **training en ontwikkeling** (vaardigheden als probleemoplossend vermogen, creatief en kritisch denken, projectmanagement...) en **mentorship en coaching** (op de werkvloer begeleiden, sturen, coachen richting effectief innoveren en ondernemen...)

1.7 Is intrapreneurship gemakkelijker/ moeilijker te implementeren in bepaalde sectoren, type ondernemingen?

Intrapreneurship is overal te implementeren. De basisvoorwaarde is dat er een organisatiecultuur is die open, veilig, prikkelend en waarderend is.

Naargelang de sector kunnen wel een aantal aspecten in het voor- of nadeel spelen.
Bij pure productiebedrijven voelt het iets minder intuïtief aan dan bijvoorbeeld bij bedrijven in de creatieve industrie. In sectoren wiens activiteiten ingebed zijn en bepaald worden door strenge normen, strikte regelgeving en voorschriften zal de implementatie iets minder evident zijn.
Start-ups hebben vaak nog niet veel regels en bieden heel veel bewegingsvrijheid. Maar soms ontbreken de tijd en de middelen om structureel intrapreneurs te implementeren. Grote bedrijven kunnen wat logger zijn maar kunnen wel de resources vrijmaken om bijvoorbeeld specifieke programma's op te zetten.

1.8 Welke meetinstrumenten bestaan er en wat meten ze?

Op basis van de literatuurstudie kunnen o.a. twee meetinstrumenten naar voren geschoven worden. Ze werden eerder in het document reeds als kader naar voren geschoven.

INTRAPRENEURIAL BEHAVIOUR MEASURE (IBM)[6]

Dit meetinstrument is ontwikkeld door TNO[7] in samenwerking met de Universiteit Utrecht (2014).

Dit instrument meet:

1. algemeen intrapreneurial werkgedrag onder medewerkers;
2. individuele intrapreneurs binnen een organisatie;
3. het intrapreneurial klimaat binnen organisaties;
4. antecedenten van intrapreneurial werkgedrag, zoals factoren die intrapreneurship stimuleren.

Deze tool is zowel theoretisch gefundeerd als praktisch toepasbaar. De bevraging kan organisaties helpen om intrapreneurship te bevorderen en te meten. In de publicatie, zie eindnoot vii, is onder Bijlage 1, de concrete vragenlijst (Nederlandstalig) raadpleegbaar.

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP ASSESSMENT INSTRUMENT (CEAI)[8]

Het Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI) is ontwikkeld door Donald F. Kuratko en Jeffrey S. Hornsby). Het instrument werd voor het eerst geïntroduceerd in 2002. Het is een meetinstrument dat is ontwikkeld om binnen een organisatie factoren die innovatief gedrag en activiteiten beïnvloeden op hun doeltreffendheid te beoordelen. In haar finaliteit is CEAI bedoeld om inzicht te krijgen in de mate waarin een organisatie een ondernemende cultuur bevordert.

Belangrijke Componenten van het CEAI

- Management Support: meet de mate waarin het management innovatief gedrag ondersteunt en aanmoedigt. Er wordt o.a. gepeild naar het beschikbaar stellen van middelen, de mate waarin medewerkers in hun rol en functie autonomie krijgen om zelf nieuwe pistes te exploreren.
- Werk Autonomie: Dit meet op zich de vrijheid die werknemers hebben om hun werk te organiseren en beslissingen te nemen, onafhankelijk van het management of direct leidinggevende.
- Belonings- en Versterkingsmechanismen: Dit brengt in kaart hoe beloningssystemen en erkenning een impact kunnen hebben op ondernemend gedrag.
- Tijd Beschikbaarheid: Dit biedt inzicht in de tijd die werknemers beschikbaar hebben (naast hun kerntaken) om aan innovatieve projecten te werken.
- Organisatorische Grensoverschrijding: Dit meet de mate waarin de organisatie openstaat voor transversale samenwerking.

6 The Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM), P.T.Y. Preenen W.J. Liebregts (Utrecht University School of Economics) S. Dhondt P.R.A. Oeij F.A. van der Meulen TNO-2014-R11792.pdf

7 Organisatie | TNO

8 Corporate Innovation – Measuring Corporate Innovation | 11 | Corporate Innovation | Donald F. (taylorfrancis.com)

Specifieke en verdere duiding is te vinden in o.a. de volgende artikels (maar zijn betalend).

1. “Diagnosing a Firm’s Internal Environment for Corporate Entrepreneurship” (D F. Kuratko, Jeffrey S. Hornsby, J. G. Covin, Harvard Business Publishing, 2014)

2. “Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI): Systematic Validation of a Measure” (T. M. Davis, Biblioscholar Dissertations, 2012)

1.9 Conclusie

Een organisatiecultuur die intrapreneurship ondersteunt, moet een balans vinden tussen vertrouwen en controle, ondersteuning en autonomie, samenwerking en focus.

Hoewel een dergelijke cultuur vele voordelen biedt, zoals verhoogde innovatie en betrokkenheid van medewerkers, zijn er ook valkuilen. Te veel autonomie kan leiden tot chaos, terwijl te weinig risicomanagement kan resulteren in ernstige gevolgen.

Organisaties moeten daarom zorgvuldig nadenken hoe zij hun cultuur vormgeven om intrapreneurship effectief te stimuleren.

Het is daarbij van elementair belang dat er een beleid en een duidelijk kader is opdat alle actoren een duidelijk zicht hebben op zowel de bewegingsvrijheid alsook op de verantwoordelijkheden.



2. Het kwalitatief onderzoek

2.1 Inleidend

In dit luik bespreken we intrapreneurship door de blik van de werkgever, HR-manager, leidinggevende. De personen werden niet geselecteerd op basis van een bepaalde affiniteit of een expertise op dit vlak. Los van een goede spreiding naar sector, grootte en functie werden geen voorwaarden aan de deelname gekoppeld.

De interviews zijn steeds vertrokken vanuit de uitdagingen waarmee de ondernemingen zich geconfronteerd zien. Vervolgens zijn we op zoek gegaan naar de kerncompetenties die voor hen bij medewerkers belangrijk zijn (vandaag en morgen). Impliciet werd toen al gekeken of intrapreneurship (in deze of andere bewoording) spontaan benoemd werd. Tenslotte werd intrapreneurship concreet benoemd en werden opportuniteiten, drempels... besproken.

Waar opportuun zullen de bevindingen aangevuld worden met een aantal leerlessen uit de bachelorproef die ook specifiek rond intrapreneurship heeft gewerkt.

2.2 Uitdagingen in het werkveld

In quasi alle bedrijven, zowel productie als dienstverlening komt één woord steeds terug: “efficiëntie”. Hoe kan men op een zo efficiënt mogelijke manier werken? Efficiënt in termen van: minder kost- en tijdsintensief, minder belastend voor de medewerker, meer en sneller kunnen opleveren in een korter tijdsbestek. De druk om met minder meer te doen is vrijwel overal in meer of mindere mate aanwezig.

“Arbeidskrapte” is een tweede woord dat quasi meteen opduikt. Het is het een open deur maar voor de meeste organisaties is het vinden van ‘geschikte’ werkkrachten een enorme uitdaging (vandaag en morgen).

Bij sommige organisaties (meer logistiek, productgericht) is zelfs het gewoon vinden van werkkrachten op zich al een uitdaging.

Stellen dat deze realiteit noopt tot het structureel opzoeken van de ondergrens, van wat aanvaardbaar is, is een te sterke uitspraak. Maar er worden soms op het vlak van kwaliteit wel compromissen gesloten om vacatures in te kunnen vullen.

Een andere belangrijke uitdaging is “technologie en digitalisering”. In alle functies (white en blue collar) is technologie alom aanwezig. Steeds meer wordt het gebruik van technologie (in al z’n vormen) een evident onderdeel.

In de zijlijn hiervan geeft een aantal bedrijven aan dat goed en kritisch omgaan met data, het correct kunnen inschatten van de waarde van informatie ook een groeiend aandachtspunt zal worden.

Deze realiteit vertaalt zich in drie bewegingen. Het bezitten van diploma wordt minder de eerste/noodzakelijke voorwaarde. Men kijkt meer naar een aantal soft skills en een basis technologische affiniteit. Men werft aan o.b.v. potentieel (“we kijken veel meer naar capaciteiten van de persoon eerder dan vanuit vereisten job”). Men investeert in eigen opleidings- en vormingsprogramma’s.

“Welzijn op het werk” is ook voor veel onderneming aan belangrijk thema. Hoe pakt men zoiets aan? Hoe zorgt men binnen de permanente efficiëntieslag dat iedereen toch een goed evenwicht vindt...

Ten slotte zijn er “inclusiviteit & diversiteit” (maar dit werd niet bij alle organisaties vermeld). Dit is een thema dat binnen de non-profit en sociaal/medische sector meer leeft. Deze organisaties willen een rolmodel zijn en zich er zo goed mogelijk op aligneren. Ze hebben vragen als: hoe pak je dit concreet aan zonder iets of iemand te viseren, hoe bed je zoiets in de organisatie in, hoe zorg je ervoor dat iedereen evenwaardig blendt in het groter geheel, hoe dit praktisch te organiseren....
Logistieke en productieomgevingen zijn vandaag al een rijke smeltkroes van nationaliteiten, culturen en talen. Daar wordt in eerste instantie vooral gezocht naar hoe al deze verschillen praktisch compatibel met elkaar kunnen gemaakt worden.

2.3 Gezochte competenties

De realiteit en de uitdagingen voeden heel sterk de competenties waar men als organisatie naar op zoek is.

Er dient gesteld dat de term: “ondernemerschap” zelden expliciet werd gebruikt. De term “intrapreneurship” werd nooit in de mond genomen. Maar toch kan vastgesteld worden dat een aantal competenties hier duidelijk allusie op maken.

De ideale medewerker is voor iedereen iemand die graag komt werken, zich betrokken voelt, positief maar ook kritisch is ingesteld, oplossingsgericht is, graag samenwerkt maar ook zelfstandig kan opereren. (Het zou zowaar de definitie van een intrapreneur kunnen zijn...)

Hier volgt een overzicht van de belangrijkste competenties die over (quasi) alle ondernemingen werden genoteerd. Ze kunnen geclusterd worden in een vijftal groepen (los van concrete technische kennis die functies vereisen).

Motivatie en engagement:

- de wil om te werken;
- betrouwbaarheid (op de persoon kunnen rekenen);
- doorzettingsvermogen hebben.

Communicatie en samenwerken:

- communicatief en contactvaardig zijn;
- empathisch – kunnen luisteren;
- team-gericht zijn.

Aanpassingsvermogen:

- open staan voor verandering;
- leergierig zijn – willen bijleren;
- flexibel zijn;
- een growth mindset hebben;
- open staan voor technologie.

Oplossingsgericht denken:

- kritisch zijn;
- meedenken maar ook zelfstandig kunnen handelen.

(persoonlijk) Leiderschap:

- project management, jezelf kunnen organiseren;
- zelfredzaam zijn;
- verantwoordelijkheidszin hebben;
- oog hebben voor anderen, anderen steunen;
- (niet overal vermeld: coachend kunnen optreden, feedback kunnen geven).

Datageletterdheid:

- het kritisch kunnen omgaan met informatie;
- analytische vaardigheden hebben.

Het is niet eenvoudig om een rode draad te zien in wat de moeilijkst te vinden competenties zijn. Maar over de verschillende interviews heen kan genoteerd worden dat na aanwerving opleidinggewijs vaak nog gespijkerd moet worden aan de communicatievaardigheden, het kritisch-oplossingsgericht denken en het projectmanagement.

2.4 Intrapreneurship

BEKENDHEID MET DE TERM

De meeste organisaties zijn bekend met de term[9]. De opvulling ervan is wel eerder oppervlakkig. Door sommigen wordt het getypeerd als ondernemerschap, anderen benoemen het als persoonlijk leiderschap of zien het als een vorm van zelfsturing.

De meesten koppelen er woorden aan als “zelf initiatief nemen”, “zelfstandig werken”, “autonomie geven aan mensen”, “voorstellen en verbeterpunten formuleren”, ‘processen herwerken, optimaliseren”...

Het overgrote deel van de bevraagde organisaties koppelen intrapreneurship eerder grote projecten en zien dit minder binnen een dagdagelijkse werkcontext.

Wat ook uit de interviews bleek (en dat wordt bevestigd in de bachelorproef) is dat de meeste organisaties daartoe geen beleid hebben, geen kader hebben. Er is hierover, door de bevraagden, nog niet structureel nagedacht. Intrapreneurship krijgt zeker wel kansen binnen quasi alle organisaties maar het is eerder iets ad hoc (wat kan voorkomen), het wordt soms (onbewust) eerder ‘klein’ gehouden.

Met klein wordt bedoeld: er wordt niet zo’n term als “intrapreneurship” op gekleefd. Het is niet structureel verankerd, het is geen rekruteringscriterium, het is geen KPI bij evaluatie- en of functioneringsgesprekken. Men spreekt[10] eerder over het hebben van een ideeënbox, een brain-storm organiseren tijdens een overleg, een tijdelijke denktank oprichten, in gesprekken polsen of zaken beter/anders kunnen worden aangepakt, medewerkers uitnodigen om, als iets efficiënter kan aangepakt worden, dit zeker te signaleren, workshops tijdens teambuildings...

Op zich allemaal grote en kleine initiatieven die appel doen op en die medewerkers willen uitnodigen tot meedenken. En met de suggesties en verbeterpunten wordt meestal ook wel degelijk aan de slag gegaan. Op zich zit het dus wel goed.

Slechts een tweetal organisaties gaf aan hun medewerkers te belonen voor aangebrachte

9 Noot: Sommige NGO’s, non-profit organisaties trachten de term ‘ondernemerschap’ wat te mijden in hun woordenschat (vanwege de iets te zakelijke insteek).

10 Bij ‘hoe intrapreneurship stimuleren’ zullen veel initiatieven worden naar voren geschoven die vandaag reeds worden toegepast.

verbetertrajecten, expliciet een waardering uit te spreken. Het ging telkens om een publiek vermelden van het project en de persoon. Er was geen sprake van een materiële beloningen. Bij de meeste anderen stopte het bij het spreekwoordelijk schouderklopje. Iedereen werkt in meerdere of mindere mate op intrapreneurship. Maar het kan beter.

OPPORTUNITEITEN

De organisaties moeten niet van de waarde van intrapreneurship overtuigd worden. Alle organisaties staan positief tegenover dit gegeven. Zie hiervoor ook hun definitie van de ideale medewerker.

Intrapreneurship betrekt medewerkers, geeft ze kansen. Het is een uiting van vertrouwen in de expertise, een waardering voor de competenties van de medewerkers. Het kan motiverend zijn om de medewerkers de ruimte te geven om suggesties, verbeterpunten... aan te reiken.

DREMPELS

Quasi alle bevraagden stellen dat men dit bij de basis niet kan/mag verwachten van een (toekomstige) medewerker (tenzij de functie heel specifiek op ontwikkeling en innovatie is gericht). Intrapreneur zijn heeft volgens hen enerzijds met maturiteit/ervaring te maken (“van mensen pas in de job kan je dat niet verwachten”). Anderzijds is het ook een persoonlijkheidskenmerk, de ene is ondernemend de andere niet... (“als Intrapreneurship zich manifesteert, krijgt het zeker een kans”).

Het feit dat intrapreneurship eerder als iets exclusief wordt beschouwd én als iets dat men niet kan verwachten van een medewerker, zorgt ervoor dat intrapreneurship dus niet structureel ingebed wordt. En dit resulteert in een ondernemingscultuur die vrijblijvend uitnodigend is en waar het initiatief eerder bij de medewerker ligt.

Het is tevens zo dat de meeste organisaties in deze steekproef (en ook in bachelorproef) niet goed weten hoe zo’n kader op te stellen (centraal: hoe intrapreneurship ‘managen’ en ‘beheersen’). Men tast in het duister naar aanpak en organisatie.

Twijfels en vraagtekens ondergraven ook de kansen tot een beleidsontwikkeling.
Er kwamen concrete bedenkingen naar boven.

“De regelgeving en strenge normen binnen onze sector biedt de mogelijkheid niet om creatief aan optimalisatie te denken.”

“Hoe manage je dergelijke projecten en zorg je ervoor dat dit het gewone werk niet impacteert?”

“Moet je mensen hiervoor belonen?”

“Je zal zeker mensen ontgoochelen als ze hun project niet mogen uitvoeren en dan zijn ze weg.”

“Intrapreneurship als term klinkt wel heel zwaar, met veel verantwoordelijkheden. Kan voor onnodige druk zorgen. Dat is eerder iets voor senior profielen.”

“Daar hebben we echt geen tijd voor. Het is nu al rennen van het één naar het ander.”

“Door krapte en besparingen moet men terugplooien op zaken die ze echt moeten doen”

"Meer en meer mensen willen, om in balans te blijven, gewoon doen wat ze moeten doen en focussen zich volledig op hun kerntaken."

"Er zijn duwers en trekkers. We willen ook de lat niet te hoog leggen"

"Als iedereen denkt dat hij of zij met een goed idee moet komen, zal dat mensen afschrikken."

"Mensen hebben schrik om iets verkeerd te doen. Ze zullen dus ook niet snel met ideeën komen, want stel dat het fout loopt."

"In zo'n aanpak ben je plots wel heel accountable, de verantwoordelijkheid komt plots wel heel dicht bij de mensen te liggen."

HOE INTRAPRENEURSHIP STIMULEREN

Uit de deskresearch zijn reeds een aantal voorwaarden geformuleerd, die hier wat verder worden uitgewerkt.

Het implementeren van een cultuur die...

- ondernemerschap expliciet benoemt als kwaliteit;
- werkvrijheid biedt;
- transversaliteit stimuleert;
- experimenteren en fouten maken toelaat;
- medewerkers vertrouwt.

Een beleid uitwerken dat...

- inspireert en niet ontgoochelt door een duidelijk kader aan te bieden waarbinnen kan 'ondernomen' worden:
- vertrekkend vanuit de organisatie-strategie en de daaraan gekoppelde prioriteiten;
- met duidelijke outcome verwachtingen/doelstellingen maar ook met voldoende vrijheid:

"Men kan op twee manieren mensen prikkelen: ga in het bos om een stok te zoeken of ga in het bos om iets te zoeken om de tafelpoot te vervangen..."

- met de juiste mandaten:
  - laat medewerkers steeds vertrekken vanuit eigen rol en functie. Vermijd dat men vooral het werk van anderen gaat 'optimaliseren'.

Leidinggevenden die...

- zelf kritisch naar eigen werk en processen durven kijken;
- coachen en stimuleren;
- kansen creëren en medewerkers niet beknotten.

Middelen en ondersteuning bieden...

- opleidingen voorzien die mensen vormen richting ondernemerschap;
- mentorship voorzien;
- netwerken en taskforces opzetten;
- tijd en financiële middelen vrijmaken[11].

11 'We hebben geen tijd' was een vaak gehoord argument. Echter in de realiteit noteerden we wel dat er brainstorms werden georganiseerd, er vergaderingen werden belegd om processen te bespreken enz.

Erkennen en belonen

- voorstellen echt aandacht geven en bespreken;
- oprechte waardering tonen voor het individu en diens project;
- de aangebrachte verbeteringen valoriseren (materieel of niet materieel);
- project communiceren;
- ondernemerschap opnemen in functioneringsgesprekken.

Zoals reeds aangegeven heeft geen enkele bevraagde organisatie een duidelijk plan van aanpak. Maar ze hebben wel heel veel initiatieven die positief stimuleren en inspirerend zijn. Hieronder een aantal voorbeelden (uit de bevragingen) waarbij het stimuleren van zowel het kritisch constructief denken als het oplossingsgericht handelen centraal staan.

Jobcrafting (baanboetseren).

Medewerkers de kans bieden om hun eigen baan de herstructureren. Dit biedt de kans om aanpassingen (optimalisaties) door te voeren in eigen takenpakket, processen en de samenwerking met anderen. Dit kan vervolgens mogelijks van micro- naar macroniveau doorvertaald worden.

Organiseren van intervisie-momenten.

Medewerkers komen samen om rond specifieke functie- en roluitdagingen te spreken, na te denken en te leren van elkaar. Dit kan medewerkers stimuleren om over eigen handelen, processen na te denken en te zoeken naar kleine, grote optimalisaties, die finaal de eigen functie kunnen overstijgen.

Multidisciplinaire werkgroepen die optimalisatie als hoofddoel hebben.

- Men dient te solliciteren voor een dergelijke werkgroep.
  Er wordt tijd vrijgemaakt in de agenda.
- Het is multidisciplinair waarbij zowel interne partijen (over afdelingen heen),
  externe partijen (bijvoorbeeld onderwijs) en een kwaliteitsmanager betrokken zijn.
- Er is een maandelijks overleg van telkens een halve dag.
  De overleggen worden opgenomen in de jaarplanning.
- De werkgroepleden zijn ambassadeur van de eigen verbetertrajecten en dragen
  die zelf uit binnen de organisatie.

Lunch and learn.

- Infolunches waar allerlei thema's kunnen aangebracht worden en besproken.
  Iedereen is welkom/mag aanschuiven en participeren.

80% werk en 20% free space.

- Waar meestal 100% van de tijd "billable" moet zijn wordt hier heel concreet een deel van de werktijd gereserveerd en geblokkeerd om na te denken over de eigen taak, de processen, klantenrelaties...

Programma updates naar andere teams toe.

- Elk team geeft aan alle andere teams op een aantal tijdstippen updates over het eigen project en vraagt, indien opportuun, om hulp en input van de andere teams. Zo is iedereen goed op de hoogte van alles en wordt met een frisse externe blik naar mogelijke blokkades gekeken. Er kan eventueel ook gericht ergens bijgesprongen worden.

Conclusies

Organisaties staan voor grote uitdagingen. Het stimuleren van intrapreneurship kan helpen om op een constructieve manier hierop een antwoord te bieden.

Organisaties herkennen en erkennen de waarde van intrapreneurship en hebben, vaak te impliciet, al tal van stimulerende initiatieven lopen. Nog iets te weinig beseffen de organisaties dat het stimuleren en het investeren in een op intrapreneurship gerichte bedrijfscultuur het antwoord op bijvoorbeeld hun vraag naar efficiëntie kan zijn.

De zin tot ondernemen mag echter niet eenzijdig als een persoonlijke kracht van de medewerker beschouwd worden die ten gepaste tijde naar boven zal komen. Het initiatief moet van beide kanten komen.

De organisatie dient hierin een meer actieve rol op te nemen en geen passieve afwachtende houding. Vanuit haar beleid is het haar opdracht om een kader uit te tekenen waarin éénieder actief wordt geprikkeld om mee te denken over de organisatie van morgen.

Het kader dient duidelijk te zijn, geënt op de strategie en vertaald in concrete doelstellingen. Zo weten de medewerkers waar naartoe ze hun energie moeten kanaliseren en waarop de focus te leggen. Op die manier worden goed bedoelde maar minder of niet relevante initiatieven en denkpistes geminimaliseerd.

Het prikkelen en stimuleren kan beginnen op het niveau van de eigen rol, het eigen pakket en hoeft niet per se over grootschalige game changing innovaties te gaan.

Bijlage – Steekproefbeschrijving kwalitatieve bevraging

Organisatie	Datum inter-view	Sector	Profiel	Aantal medewerkers	Oprichting
Natuurpunt	4 juni	NGO	Marketing MGR leidinggevende	tussen 500-750	tussen 2000 - 2018
Fiscaal kantoor Van Hootegem	4 juni	Accountancy - fiscaliteit	Bediende met HR verantwoordelijkheid	tussen 10-20	voor 2000
DSV Road nv	4 juni	Distributie - logistiek	Operationeel verantwoordelijke	tussen 100-150	voor 2000
Eigen bodem	12 juni	Korte keten retail	Medevennoot	minder dan 10	tussen 2000 - 2018
Decospan	12 juni	Interieuroplossingen	HR verantwoordelijke	meer dan 600	voor 2000
AgarisBelgium NV	13 juni	Productie en distributie potgrond	Global HR manager	tussen 100-150	voor 2000
FOD BOSA	13 juni	Publieke instelling	Leidinggevende	tussen 20-50	
AZ Delta	13 juni	Medische zorg	HR medewerker	meer dan 1000	tussen 2000 - 2018
Bookkeepers	16 juni	Finance	Medevennoot	tussen 10-20	na 2018
11.11.11	17 juni	NGO	HR medewerker	tussen 50-100	voor 2000
Amnesty International	17 juni	NGO	CHR	tussen 20-50	voor 2000
Ghent Handling and Distribution (Katoen Natie Gent)	17 juni	Distributie - logistiek	HR medewerker R&S	tussen 750-1000	voor 2000
Ghent Handling and Distribution (Katoen Natie Gent)	17 juni	Distributie - logistiek	HR medewerker L&D	tussen 750-1000	voor 2000
Fuss Agency	17 juni	Marketing & communicatie	Zaakvoerder	minder dan 10	na 2018
Estate Of Mind Real estate agents	19 juni	Real Estate	Zaakvoerder	minder dan 5	tussen 2000 - 2018
Windsol	20 juni	Garagepoorten, overkappingen, rolluiken...	HR BP	tussen 500-750	voor 2000
DENP	21 juni	Accountancy - fiscaliteit	HR-Talent manager	tussen 100-150	tussen 2000 - 2018
Carbofisc	24 juni	Accountancy - fiscaliteit	Zaakvoerder	tussen 10-20	tussen 2000 - 2018
Bellewaerde	24 juni	Pretpark	HR manager	tussen 50-100	voor 2000

Bronnen

[I] 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)

[II] The Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM), P.T.Y. Preenen W.J. Liebregts (Utrecht University School of Economics) S. Dhondt P.R.A. Oeij F.A. van der Meulen TNO-2014-R11792.pdf

[III] Corporate Innovation – Measuring Corporate Innovation | 11 | Corporate Innovation | Donald F. (taylorfrancis.com)

[IV] Intrapreneurial competencies: development and validation of a measurement scale, T. Vargas-Halabí, R. Mora-Esquivel, B. Siles, 2017) Emerald_EJMBE_EJMBE595400 86..111 - Uitleg over de intrapreneur - De Intrapreneurs - What Is an Intrapreneur? A Guide | Coursera – Inside the mind of the entrepreneur (Ana Tur Porcar, 2018)

[V] An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward (C. Blanka 2018 – Review of Managerial Science) https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-018-0277-0

[VI] The Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM), P.T.Y. Preenen W.J. Liebregts (Utrecht University School of Economics) S. Dhondt P.R.A. Oeij F.A. van der Meulen TNO-2014-R11792.pdf

[VII] Organisatie | TNO

[VIII] Corporate Innovation – Measuring Corporate Innovation | 11 | Corporate Innovation | Donald F. (taylorfrancis.com)

Meer over het onderzoeksprogramma
Talentgerichte organisaties:
arteveldehogeschool.be/talentgerichte-organisaties

Dit rapport mag gebruikt worden voor niet-commerciële doeleinden, mits duidelijke vermelding van de auteurs en bron.

© 2025 - Arteveldehogeschool vzw
V.U. Tomas Legrand, Hoogpoort 15, 9000 Gent
arteveldehogeschool.be