

# Nieuwe kansen: durven en doen

21 november 2023

Josette Dijkhuizen & Jacky Michels



# Agenda

Kennismaken met intern  
ondernemerschap

Lef: durven en doen

Afsluiting



Kennismaken met intern  
ondernemerschap

# Dimensies

Strategische vernieuwing

Creatie van nieuwe 'ventures'

Intern ondernemerschap:  
'Intrapreneurship'



# De relevantie

## Wendbaarheid

In het land waarin wij willen werken, zijn alle werkers op een beweeglijke arbeidsmarkt. Werkgevers kunnen voortdurende marktveranderingen en organiseren stimuleert interne wendbaarheid. Externe flexibiliteit voorkeuren van de werkers. Werkgevers hebben maatschappelijke verantwoordelijkheid om mensen voor innovatie door autonomie en ondernemerschap daar om.

“ Mooi natuurlijk als er direct een maatschappelijke vraag is naar de uitkomsten van je onderzoek.

- Erik Stam

”

Aan de andere kant van het spectrum liggen de Scandinavische landen, met traditioneel een hoog percentage mensen met een vaste baan. Stam: ‘Verontrustend is dat productiviteit en innovatievermogen daar onveranderd hoog zijn,

terwijl die in Nederland lijkt af te zwakken.’ Hoe dat kan? Doordat daar binnen bestaande bedrijven volop ruimte is voor ‘intrapreneurship’ – ruimte dus om te innoveren. Er zijn ook meer innovatie-impulsen voor ondernemingen.

Dat plaatst het Nederlandse stimuleringsbeleid voor zelfstandig ondernemerschap in een schril licht. Spannen we het paard niet achter wagen als het leidt tot steeds meer mensen die, met enige overdrijving gezegd, ‘op hun zolderkamer’ zitten te werken of een webwinkeltje beginnen? Het wakkert de tweespalt alleen maar aan. Zou het niet handiger zijn om ‘intrapreneurship’ binnen een bedrijf te stimuleren? Ja, concludeert Stam na zes jaar onderzoek.





Elk bedrijf heeft er wat aan  
als het personeel meedenkt

Yvonne Korver, projectmanagementbureau Pro6 Managers

# Gezocht: ondernemende werknemer m/v

**Innovatiekracht** • Werkgevers zouden meer gebruik moeten maken van de ondernemende kwaliteiten van werknemers. Intern ondernemerschap, heet dat.

Barbara Vollebregt  
redactie economie

Als de coronacrisis werkend Nederland iets heeft geleerd, is het wel om creatieve en innovatieve oplossingen te vinden om bedrijven, ondanks alle beperkende maatregelen, draaiende te houden. Ook dwingt de situatie werkgevers om werknemers – nu ze veelal op afstand werken – te vertrouwen. Een mooi startpunt richting intern ondernemerschap, zegt Paul Preenen, senior onderzoeker bij onderzoeksbureau TNO. Hij doet al jaren onderzoek naar intern ondernemerschap, of *intrapreneurship*. Dat is eigenlijk niets meer dan het stimuleren en slim gebruikmaken van de kennis en kunde van werknemers.

Je hoeft het Yvonne Korver, partner van projectmanagementbureau Pro6 Managers, niet te vertellen. De bouwsector is – als het gaat om de organisatiecultuur – best wel conservatief. Toch neemt het bedrijf van Korver werknemers met ondernemersbloed aan. “Innovatie is niet alleen iets voor hippe start-ups met zitzakken in de gang. Elk bedrijf heeft er wat aan als het personeel meedenkt.”

## Holocratisch

Daarom is in haar bedrijf niemand de baas. “We hebben geen driekoppige directie die het bedrijf stuurt, we zijn een holocratische organisatie. We verdelen dus alle bestuurlijke taken over het personeel. In de praktijk betekent het dat we van maandag tot en met donderdag met bouwprojecten bezig zijn en op vrijdag samenkomen om bedrijfsvoeringstaken uit te voeren. Dat doet iedereen op z'n eigen manier.”

Preenen vult aan: “Mensen aan de top hebben het beste met de organisatie voor, maar hebben soms geen idee van wat er op de werkvloer speelt. Terwijl werknemers op alle niveaus, zowel ervaren als nieuwe medewerkers, zien wat er beter of efficiënter kan. Het is mooi dat Korvers bedrijf daarvan gebruikmaakt.”



Yvonne Korver: 'Innovatie is niet alleen iets voor hippe start-ups met zitzakken in de gang'. FOTO BRAM PETRAEUS

Intern ondernemerschap hoeft niet groots en meeslepend te zijn, het zit ook in ‘kleiner’ gedrag dat alle medewerkers kunnen vertonen, zegt Preenen. Denk aan creatief, proactief, en samenwerkend gedrag. Een voorbeeld is een callcentermedewerker die meedenkt over hoe de service aan de klant kan worden verbeterd. Uit onderzoek van Preenen blijkt dat ongeveer 8 procent van de werknemers binnen een bedrijf de eigenschappen van een ondernemer heeft.

Maar wie deze kwaliteiten niet van nature bezit, kan ze wel trainen. Grote bedrijven als Bol.com en Centraal Beheer Achmea stimuleren dat al. Achmea daagt werknemers uit om met innovaties te komen door budgetten vrij te maken voor goede ideeën. Alle personeelsleden mogen meedingen, het beste idee wordt uitgevoerd. Bij Bol.com laten ze werknemers van verschillende afdelingen met elkaar samenwerken; die groepen heten ‘spark teams’

8 %

van de werknemers  
in een bedrijf heeft  
de eigenschappen  
van een ondernemer

(*spark* is Engels voor ‘vonk’). Deze teams zijn autonoom en krijgen tijd en budget om nieuwe concepten te bedenken en ontwikkelen.

Onderzoek van Preenen en anderen suggereert sterk dat intern ondernemerschap bedrijven creatiever en innovatiever maakt, wat uiteindelijk zorgt voor betere cijfers. “Bovendien is het goed voor de samenwerking tussen collega’s en de relatie tussen werknemer en werkgever”, zegt Josette Dijkhuizen, honorair hoogleraar ondernemerschapsonwikkeling.

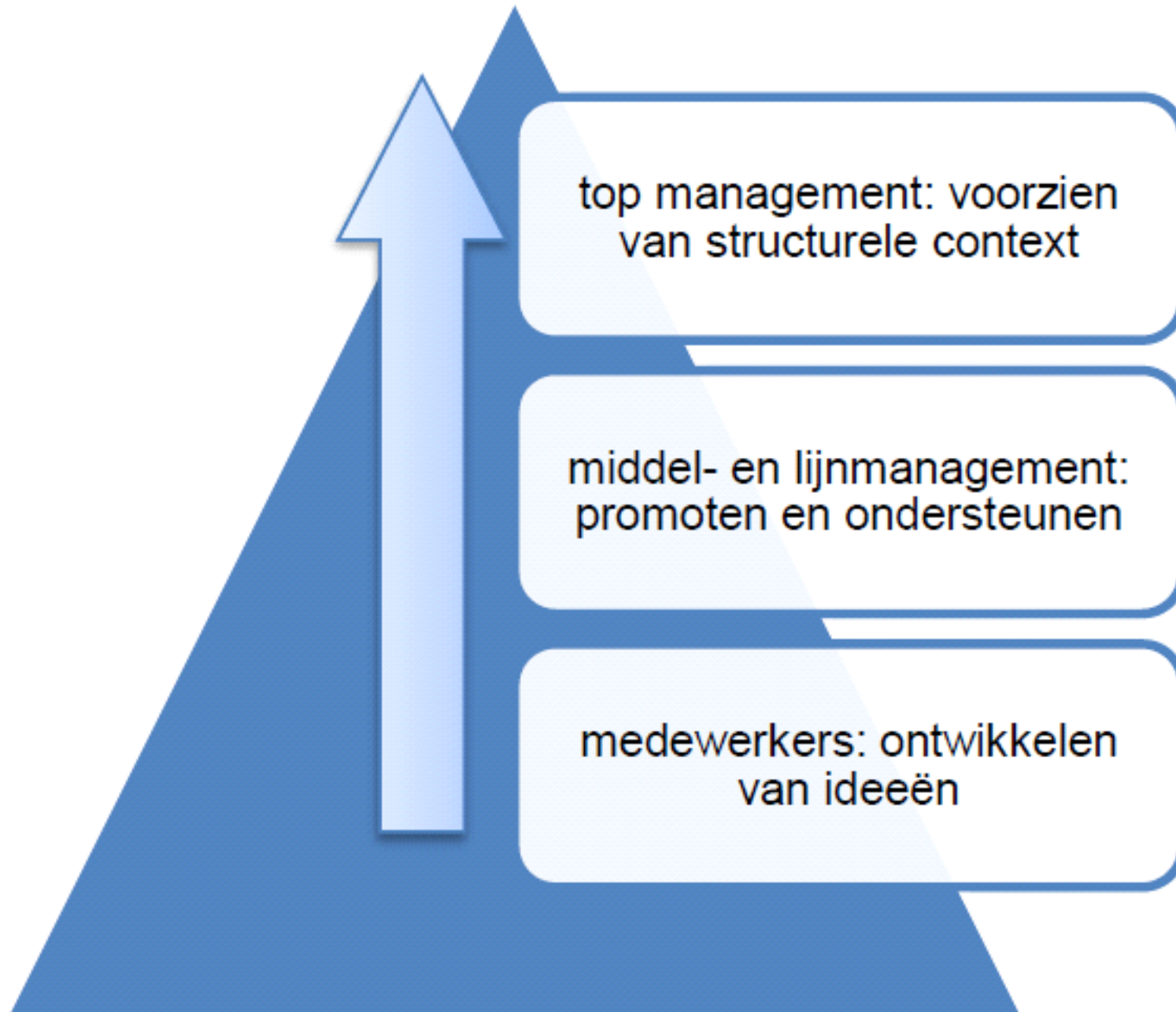
## Wat kan er beter?

Dat de twee juist nu aandacht vragen voor intern ondernemerschap is niet voor niets, legt Dijkhuizen uit. “Veel kleine bedrijven zullen mogelijk door de coronacrisis omvallen. Daar zitten veel start-ups en mkb-bedrijven met innovatieve ideeën bij. Hun innovatiekracht houdt bestaande (grote) bedrijven scherp. Normaal laten zij jonge start-ups grasduinen tot ze zien dat die een hoopgevende nieuwe markt aanboren. Dan kopen ze ze op”, zegt Dijkhuizen. Als die kleine bedrijven op de fles gaan, worden grote bedrijven minder uitgedaagd om te blijven vernieuwen. En dan kun je niet meer concurreren met bedrijven in het buitenland die dat wel doen.

Volgens Dijkhuizen en Preenen zitten er geen nadelen aan het aanwakkeren van ondernemerschap in werknemers. “Je hoeft heus niet meteen een innovatieve dochteronderneming te starten. Stap één is af en toe vragen aan personeel wat het denkt dat er beter kan en daar iets mee doen. Het kost alleen wel tijd om de bedrijfscultuur zo aan te passen dat werknemers ook uit zichzelf met ideeën komen”, zegt Dijkhuizen. “Met name voor sterk hiërarchische bedrijven waar status en ego belangrijk zijn is nog een lange weg te gaan”, zegt ze. Korver: “Om werknemers ondernemender te krijgen, zijn veel vertrouwen en een situatie van gelijkheid nodig. Dat zal voor veel bedrijven ongemakkelijk zijn.”

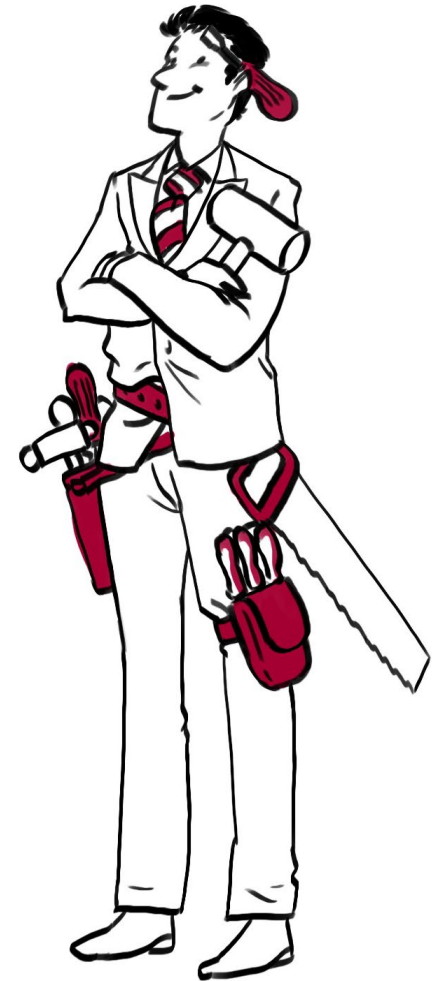
“Innovatie is niet alleen iets voor hippe start-ups met zitzakken in de gang. Elk bedrijf heeft er wat aan als het personeel meedenkt.”

“Intern ondernemerschap hoeft niet groots en meeslepend te zijn, het zit ook in ‘kleiner’ gedrag dat alle medewerkers kunnen vertonen.”



# Ondernemend werkgedrag

1. Innovatief
2. Proactief
3. Risiconemend
4. Samenwerkend
5. Zelf-effectief



Antoncic & Hisrich (2003); Dijkhuizen et al. (2021); Preenen et al. (2015)







Economisch

Sociaal

Persoonlijk



e.g. Bierwerth et al. (2015); Dijkhuizen et al. (2021)





Lef: durven en doen



# Stelling

Ondernemerschap binnen organisaties  
hoort bij een separate innovatie afdeling.



# Stelling

Als iemand een goed idee heeft, is het eenvoudig om deze uit te voeren. Dus zonder lange goedkeuringsprocedures.



# Stelling

Eigenwijs en eigenzinnig zijn, wordt gewaardeerd  
in ons team cq afdeling.



# Stelling

Fouten maken wordt gezien als een kans om te groeien als mens en voor de organisatie.







BREAK  
TIME!

IK ERVAAR TÈ WEINIG AUTONOMIE  
IN MIJN WERK!



DAAR KAN IK MIJ WEL IETS  
BIJ VOORSTELLEN...



COACHINGS-  
PRAKTIJK

Kijk hoe je je talenten meer kunt inzetten.

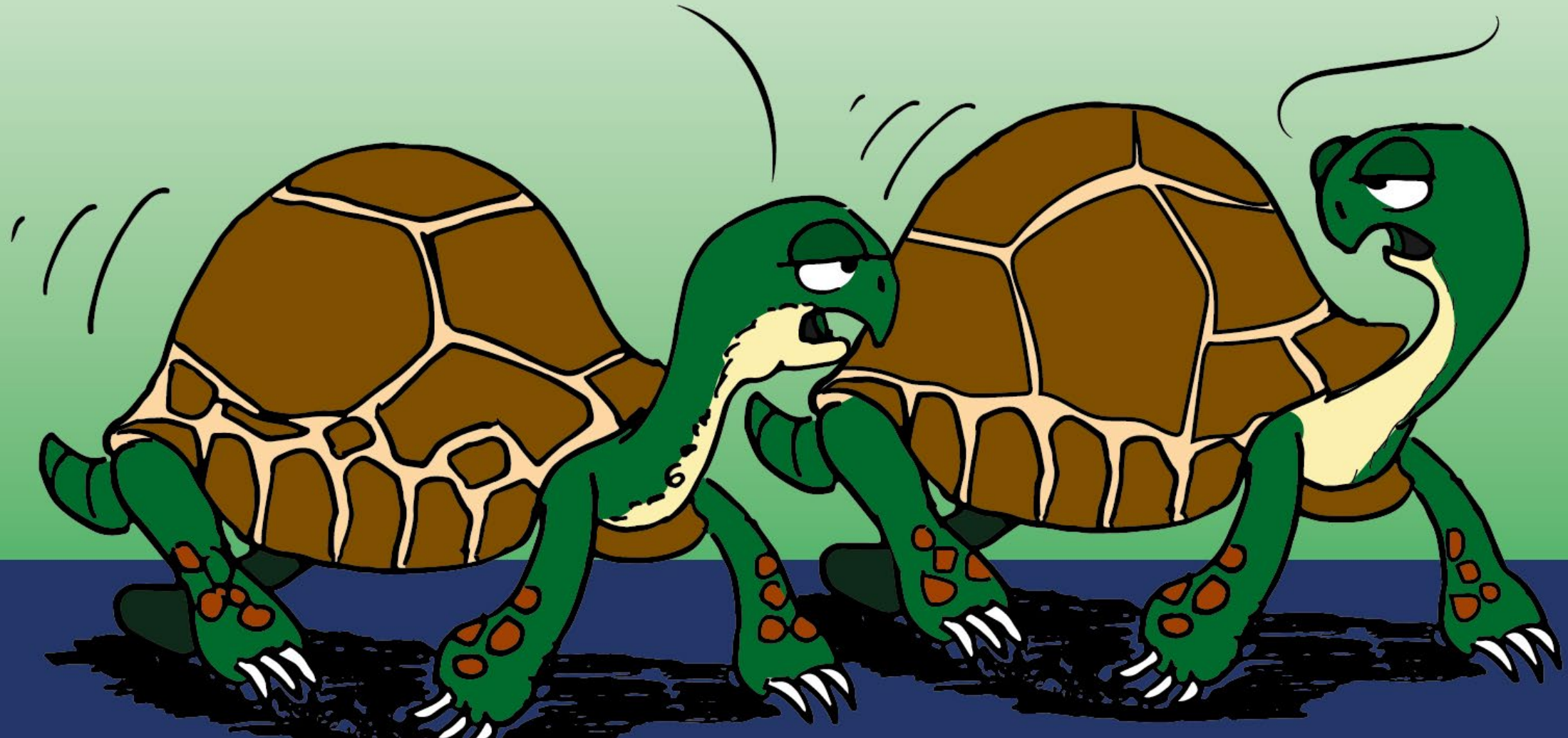
*Voorbeeld: laat je creatieve ideeën horen bij een volgend overleg*





WORDT HET NIET EENS TIJD  
OM TE VERANDEREN...?

NIET ZO'N HAAST!  
WE FUNCTIONEREN AL ZO SINDS  
DE TIJD VAN DE DINOSAURIËRS.  
DEZE HYPE GAAT OOK WEER VOORBIJ...



Doe morgen eens iets anders!

*Voorbeeld: neem een andere route naar je werk*





WAARÓM?

WÁT?

HÓE?

WÍE?

GEEF TOE:  
DE ESSENTIE VAN DE  
VERANDERING HEBBEN  
ZE TE PAKKEN...







Wees een OEN.

*Voorbeeld: verzin 10 vragen die je nog nooit aan je naaste collega hebt gesteld*

“een mens heeft twee oren en één mond om twee keer zoveel te luisteren dan te praten.”

*Confucius*



IK DENK NIET DAT  
DIE NIEUWE HET REDT...

IK VERTROUW  
HET OÓK NIET...

KOM, WE HALEN DE  
KOFFIE ZÉLF WEL!

KOM OP!  
JE KÚNT HET!

DUS EHMM... 4 KOFFIE,  
ÉÉN MET 1 ZOETJE, ÉÉN MET  
2 KLONTJES EN MELK, ÉÉN MET 2  
ZOETJES EN MELK EN ÉÉN MET 3  
KLONTJES EN 2 MELK... OF WAREN  
HET 3 ZOETJES...?

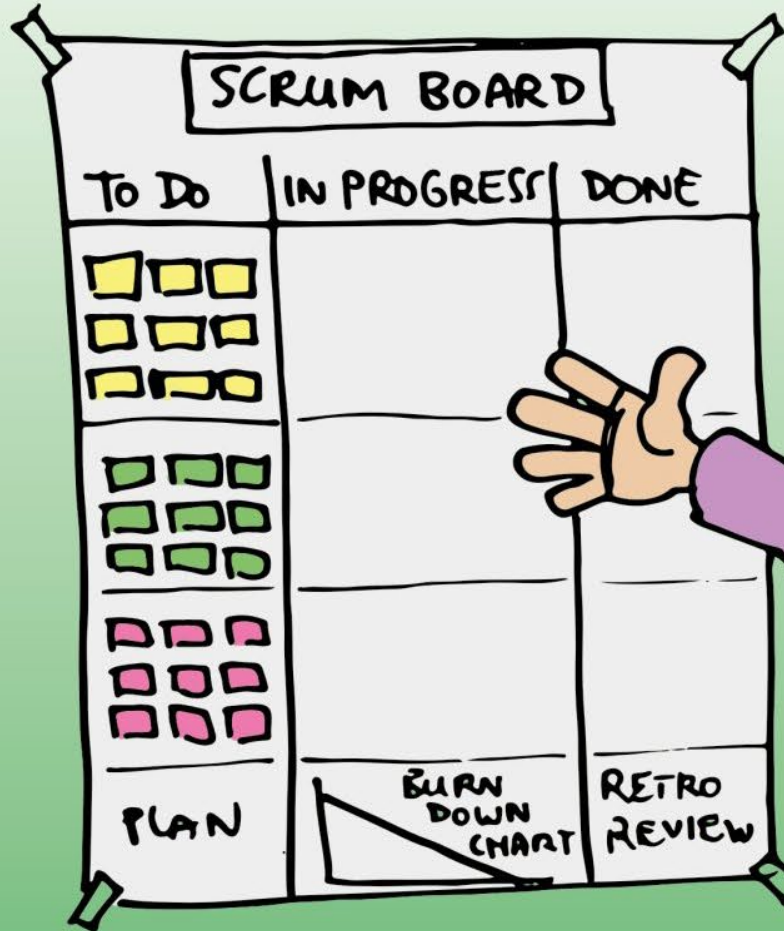


Niemand is perfect, je collega's  
ook niet



# SPELEND VERANDEREN...

KIJK JONGENS, VANDAAG GAAN WE  
EEN STAD BOUWEN VAN LEGO!



SINDS DIE SCRUM-CONFERENTIE  
VAN ZIJN WERK, IS MIJN VADER  
ERG VERANDERD IN ZIJN SPEL...





Bespreek met collega's wat voor jou goed werkt.

*Voorbeeld: je bent 'blauw' en je wenst structuur en richtlijnen*



DOOR DAT OMDENKEN HEB IK NU  
VEEL MEER PLEZIER IN MIJN WERK!  
HOE IS DAT BIJ JULLIE?

BIJ MIJ IS HET NOG WEL  
EVEN ZOEKEN, HOOR...

TENMINSTE NOG LOL  
AAN HET NEGEREN VAN  
EEN KLACHT OF DOOR  
EEN KLANT AAN HET  
LIJNTJE TE HOUDEN...





Wees eerlijk over waar je bedenkingen zitten.

*Voorbeeld: geef aan welke onduidelijkheden er voor jou zijn voor een verandering*



# ZORG VOOR EEN "CLEAN DESK"...

NOU LIGT JE BUREAU NOG STEEDS  
VOL MET BEOORDELINGSFORMULIEREN!!

HOOR EENS, IK HEB  
DE HELE MIDDAG STAAN BOENEN:  
HET BUREAU IS HELEMAAL CLEAN!



Check, check, dubbel check

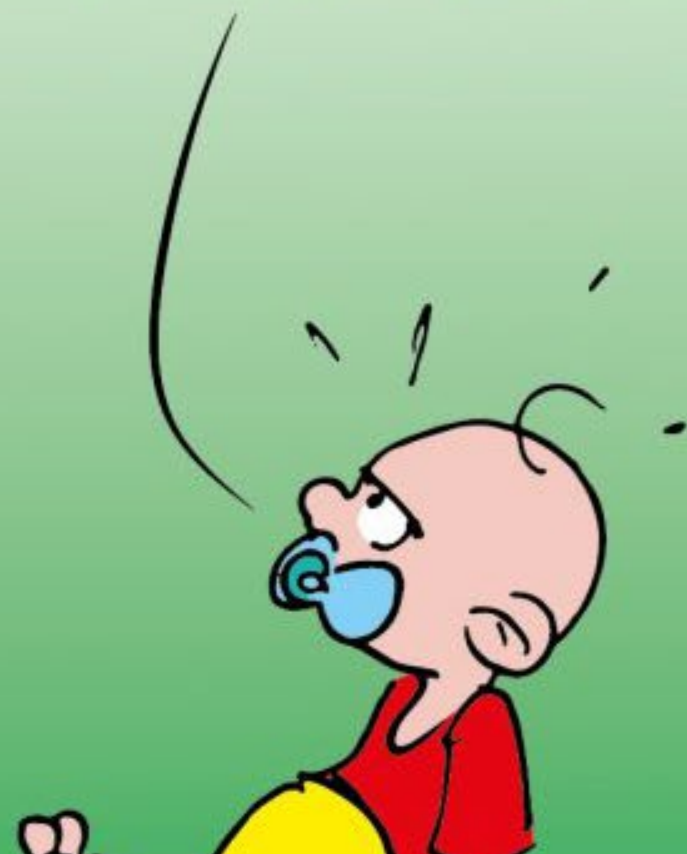
*Voorbeeld: check met collega's  
of je hen goed hebt begrepen*



HOE KOMT HET DAT SOMMIGE MENSEN INNOVATIEF EN ONDERNEMEND ZIJN  
EN ANDEREN NIET...?



WANNEER GA JIJ EENS  
OUT OF THE BOX DENKEN...?





Jij hebt óók ideeën!

*Voorbeeld: welk idee leg jij  
morgen op tafel?*



# HET VOORDEEL VAN ONDERNEMER ZIJN: ZELF JE VRIJE DAGEN KIEZEN...

HEERLIJK, TYPISCH ZO'N DAG  
OM EVEN NIKS TE ONDERNEMEN...





Doe eens niks!



1. Kijk hoe je je talenten meer kunt inzetten.
2. Doe morgen eens iets anders!
3. Wees een OEN.
4. Niemand is perfect, je collega's ook niet





Afsluiting



TIME FOR

Wat ga jij morgen

*anders doen?*

MILLION

# Dank voor je komst!

Samen Tijdreizen doen we ook echt samen.  
Vul de papieren Tijdreisnotitie kernachtig in met een stift of pen:

- **Wat vond je van de sessie (nu)?**
  - **Wat neem je mee naar morgen (toekomst)?**
  - **Naar welk jaar wil jij tijdreizen en waarom?**
1. Plak de notitie in de Tijdmachine op de begane grond (lift).
  2. Of geef de notitie aan een Innovatiedagen-organisator.

**Svp invullen en... Op naar koffie, thee of volgende sessie.  
Heel veel plezier en leerzame momenten gewenst!**

