



Ondernemer & Bijzonder Hoogleraar

"Alleen als ik slaap, droom ik niet..."



Josette Dijkhuizen

Advies, trainingen, gastspreker



DE
ZAKENCOACH

Landelijk netwerk van
ondernemerscoaches



ONDERNEMERSCHAP
IN BEDRIJF

Intern ondernemerschap



WOMEN
4 WOMEN.EU

Vrouwelijk ondernemerschap

Naar een nóg klantvriendelijkere organisatie



ONDERNEMERSCHAP
IN BEDRIJF



The background is an abstract composition of various-sized triangles in shades of yellow, orange, and light beige. The triangles are arranged in a way that creates a sense of depth and movement, with some triangles pointing towards the center and others pointing outwards. The colors are warm and vibrant, creating a positive and energetic atmosphere.

Onze wereld

VUCA



VOLATILITY



UNCERTAINTY



COMPLEXITY



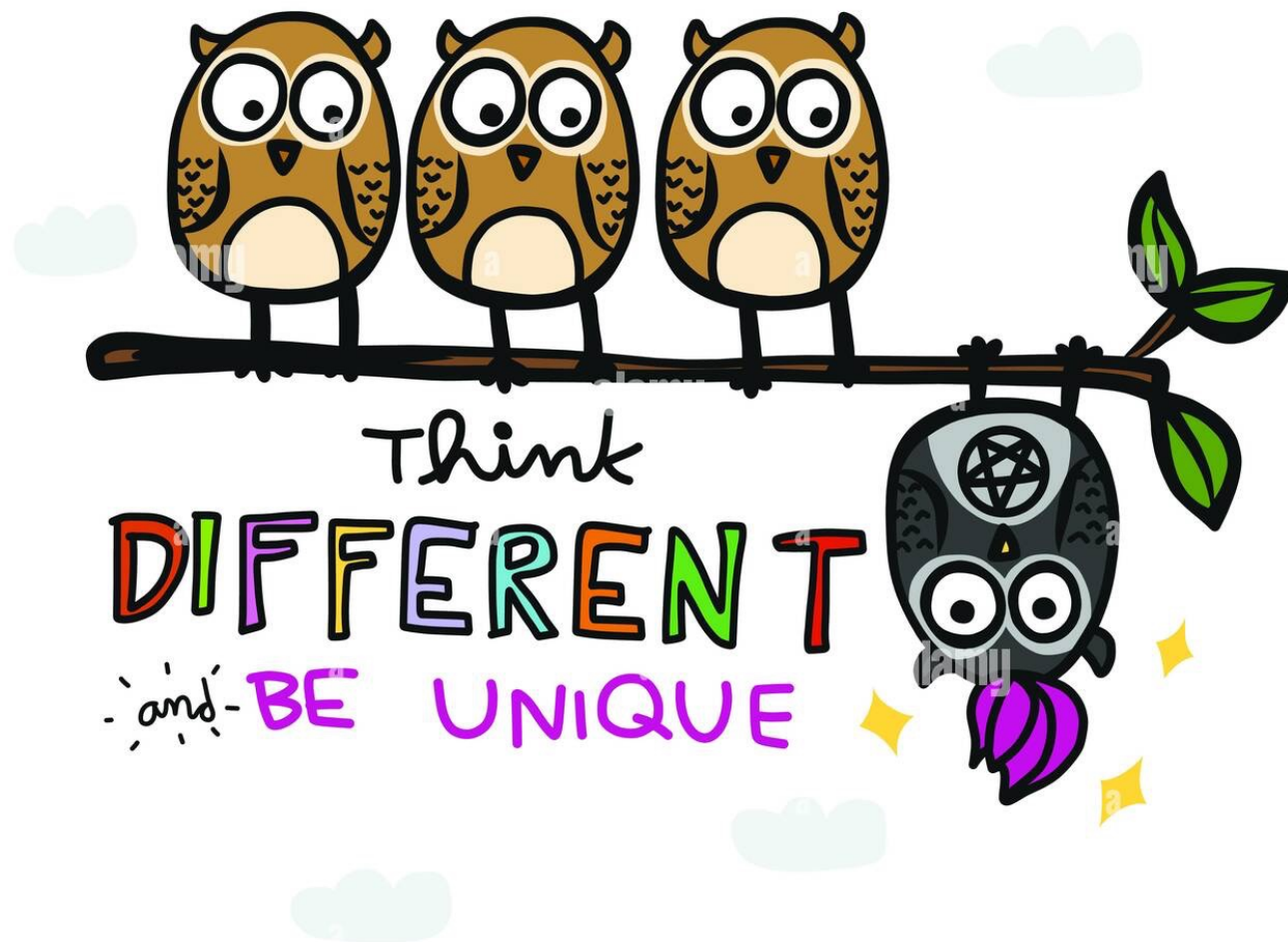
AMBIGUITY



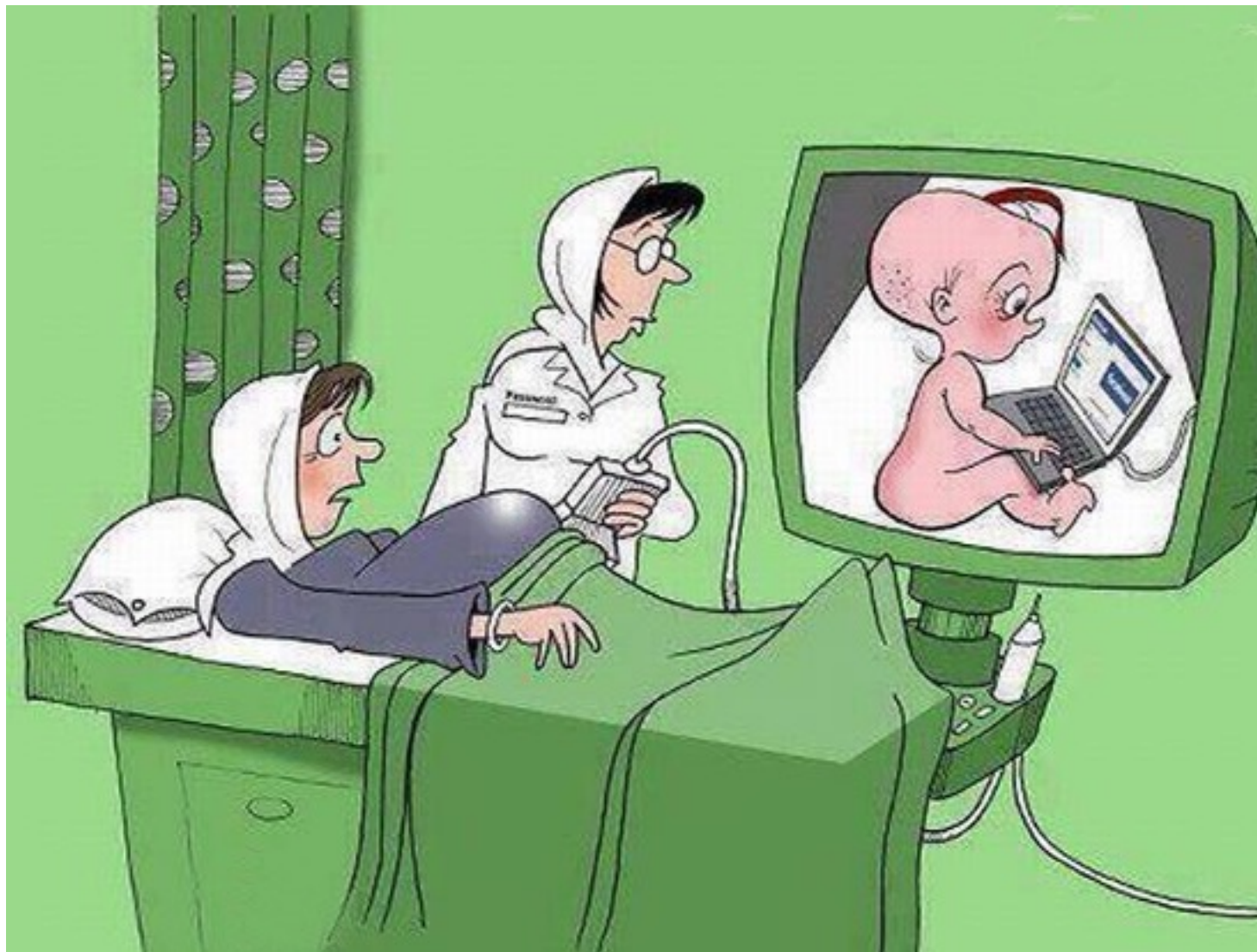
Ontdek het onontdekte potentieel



Blijf wendbaar en innovatief

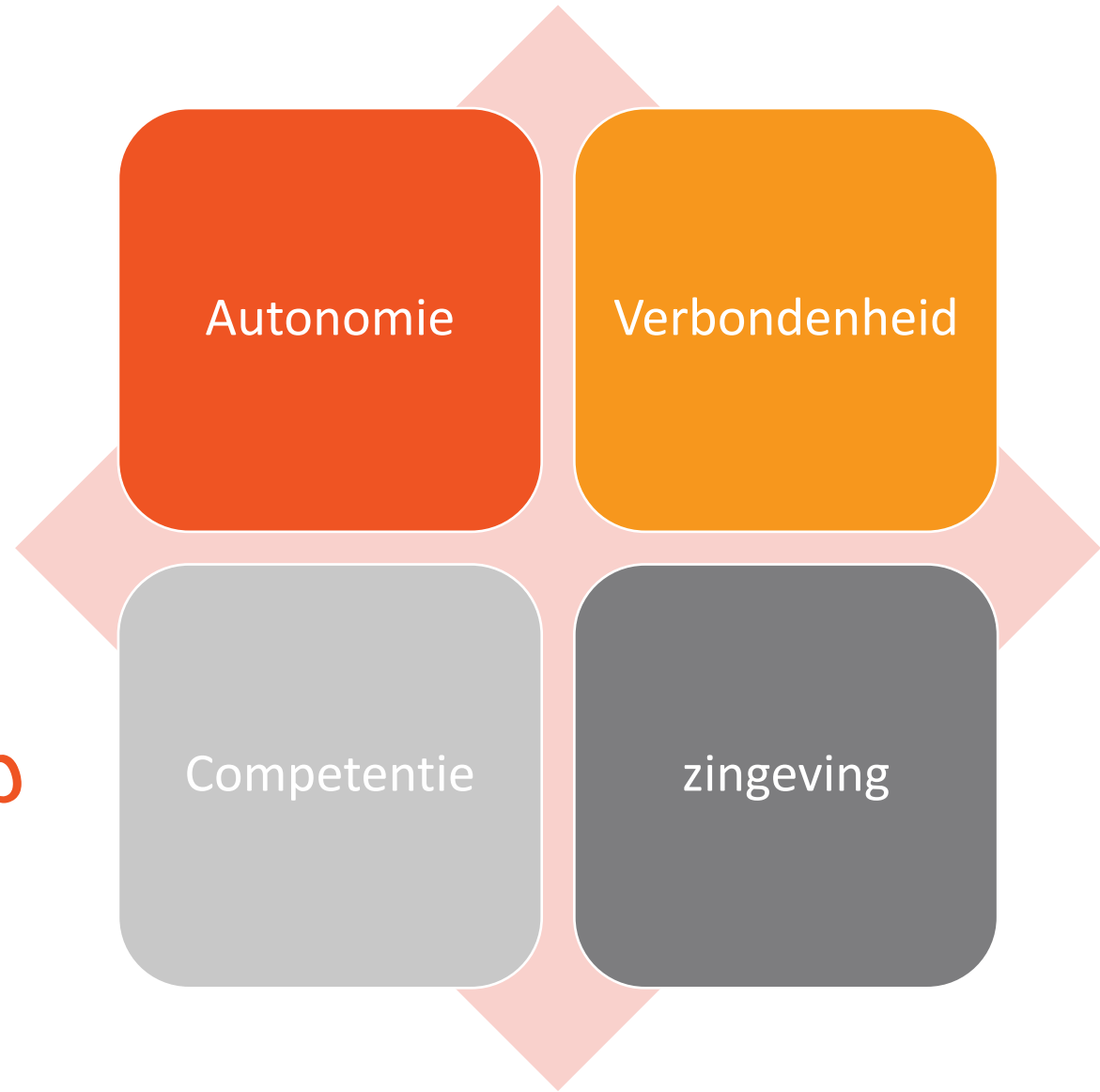


Geef autonomie



Menselijke drijfveren

Intern ondernemerschap



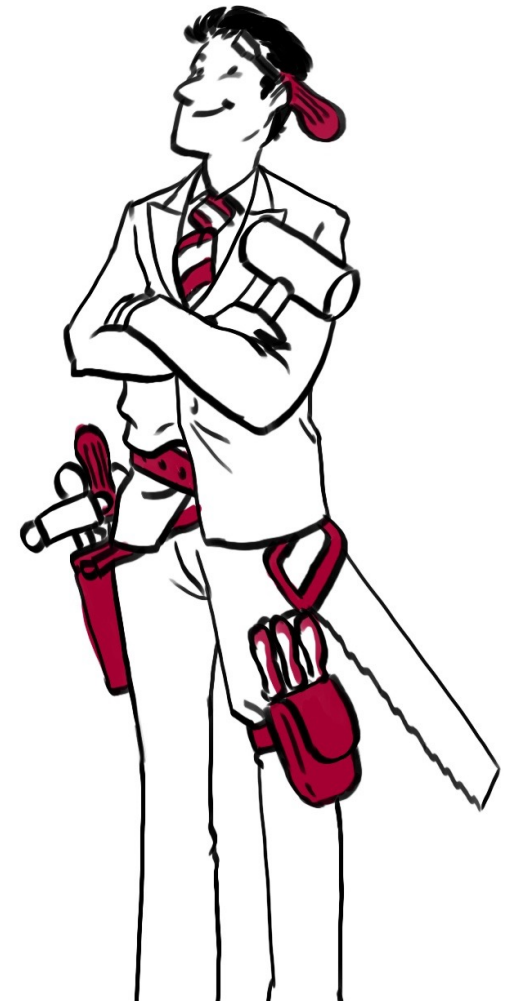
The background is an abstract composition of various-sized triangles in shades of yellow, orange, and light beige. The triangles are arranged in a way that creates a sense of depth and movement, with some pointing towards the center and others pointing outwards. The colors transition from a pale yellow on the left to a more vibrant orange on the right.

Intern ondernemerschap

Ondernemend werkgedrag

- Innovatief
- Proactief
- Risiconemend
- Samenwerkend
- Zelf-effectief

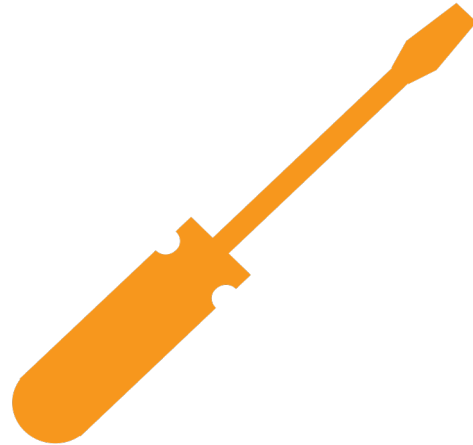
Antoncic & Hisrich (2003); Dijkhuizen et al. (2021); Preenen et al. (2015)



Teamrollen



Creator



Fixer



Ambassadeur

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’

(*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 ondernemerschapswontwikkeling.

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.

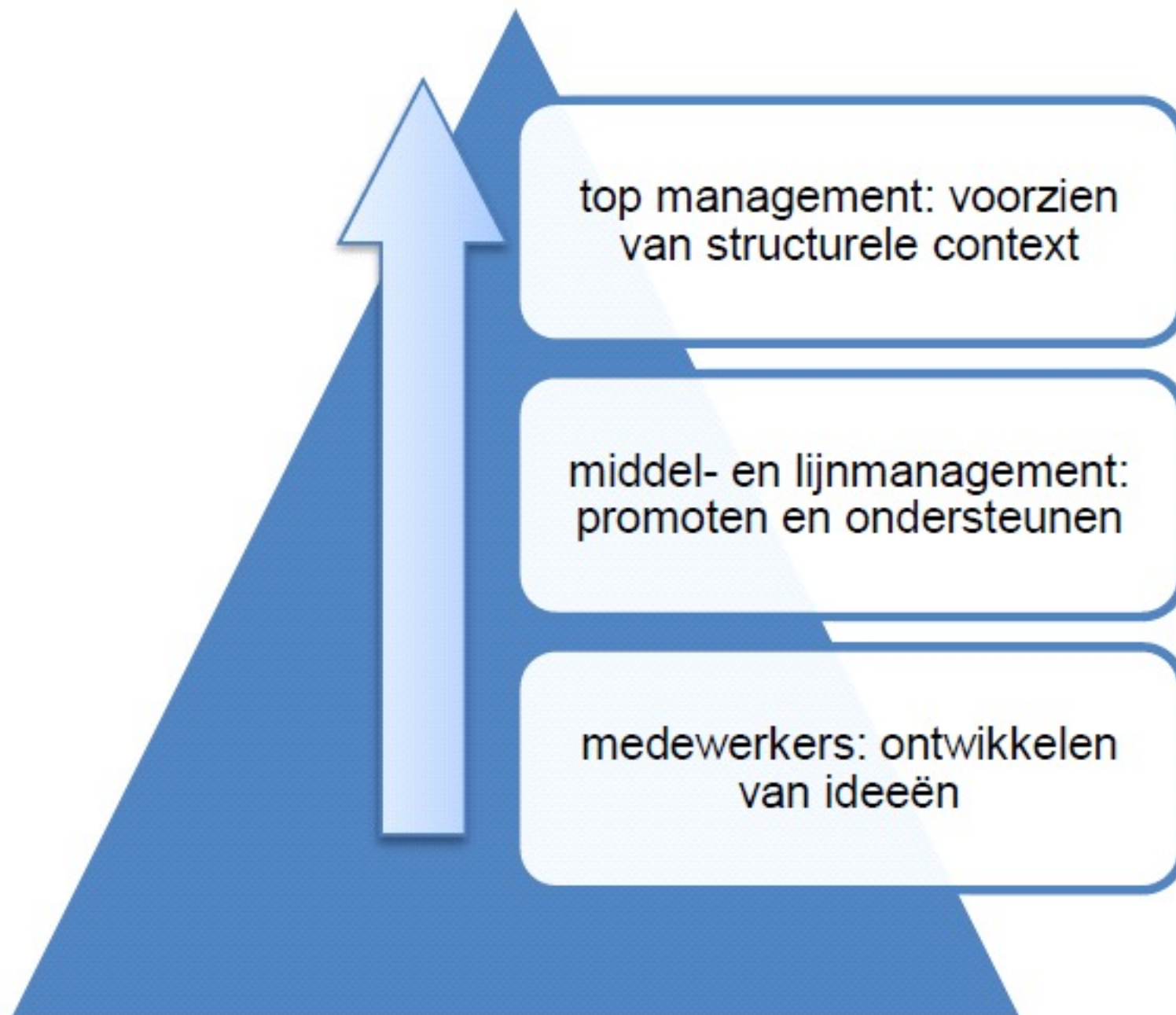
Volgens Dijkhuizen en Preenen zitten er geen nadelen aan het aanwakken van ondernemerschap in werknemers. “Je hoeft heus niet meteen een innovatieve dochteronderneming te starten. Stap één is af en toe vragen aan personeel wat het denkt dat er beter kan en daar iets mee doen. Het kost alleen wel tijd 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 allen medewerkers kunnen vertonen.”

8 %

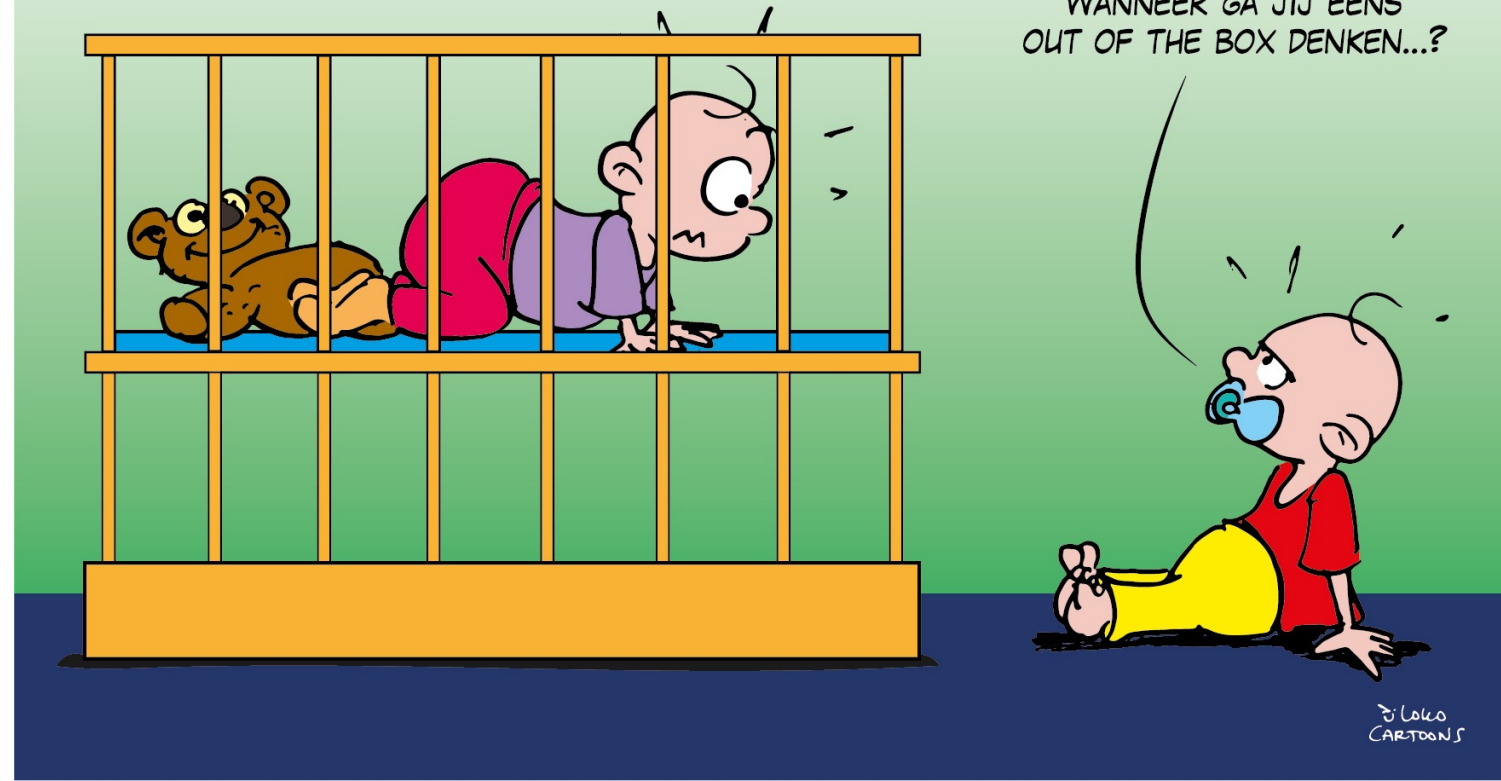
van de werknemers
in een bedrijf heeft
de **eigenschappen**
van een ondernemer



Structurele barrières

- Systemen
- Structuren
- Strategie
- Beleid & procedures
- Mensen
- Cultuur

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



An illustration on a teal background showing several hands interacting with business-related items. On the left, hands use a laptop. Next to it, a tablet displays an organizational chart. Above the tablet, a hand holds a newspaper. In the center, a hand holds a document titled 'CONTRACT' with a red seal. To the right, a hand signs a document with a pen. Another hand is visible at the bottom right, also holding a pen. The text is overlaid in the center in a white, sans-serif font.

“Managers need to give up control
to gain control.”

Morris & Kuratko (2002)

The background is a complex geometric pattern composed of numerous triangles of varying sizes and shades of yellow, orange, and red. The triangles are arranged in a way that creates a sense of depth and movement, with some triangles pointing towards the center and others pointing outwards. The colors transition from bright yellow on the left to deeper orange and red on the right.

De praktijk



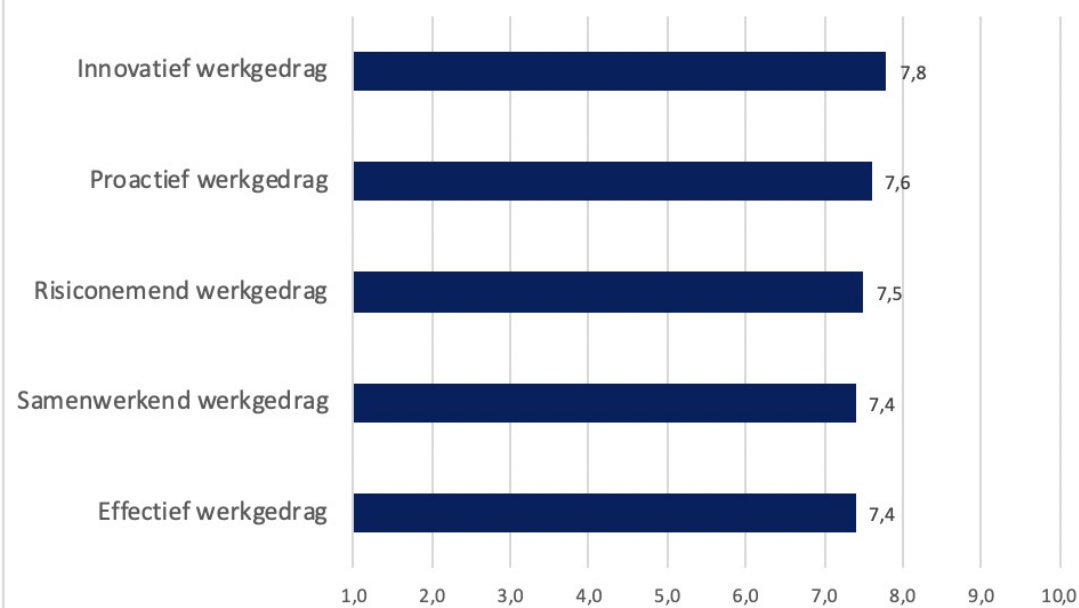
Ondernemerschap in Bedrijf Scan



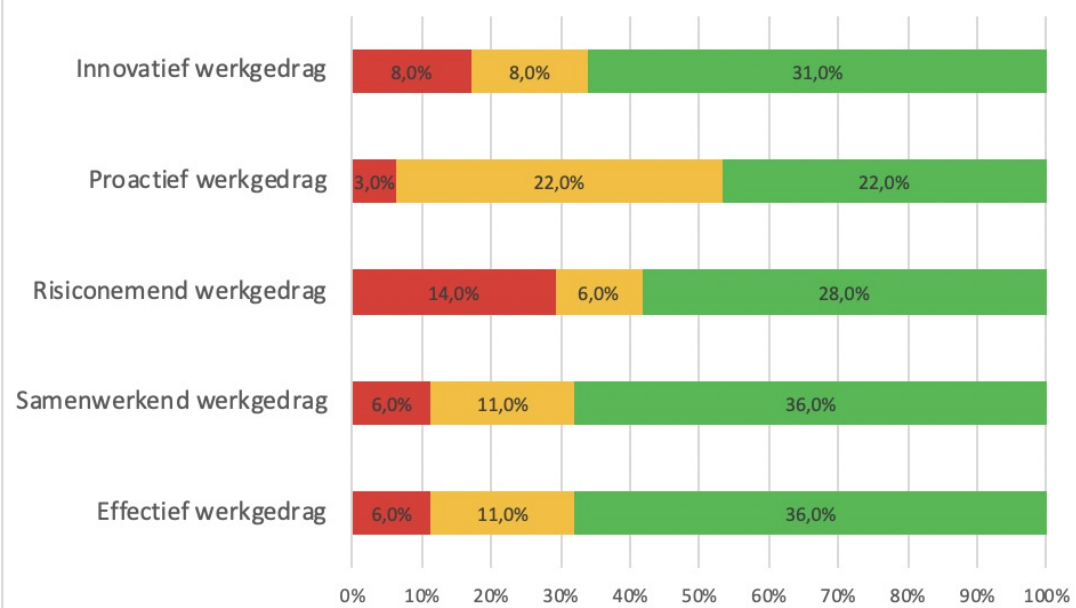


Ondernemend werkgedrag

Gemiddelde score

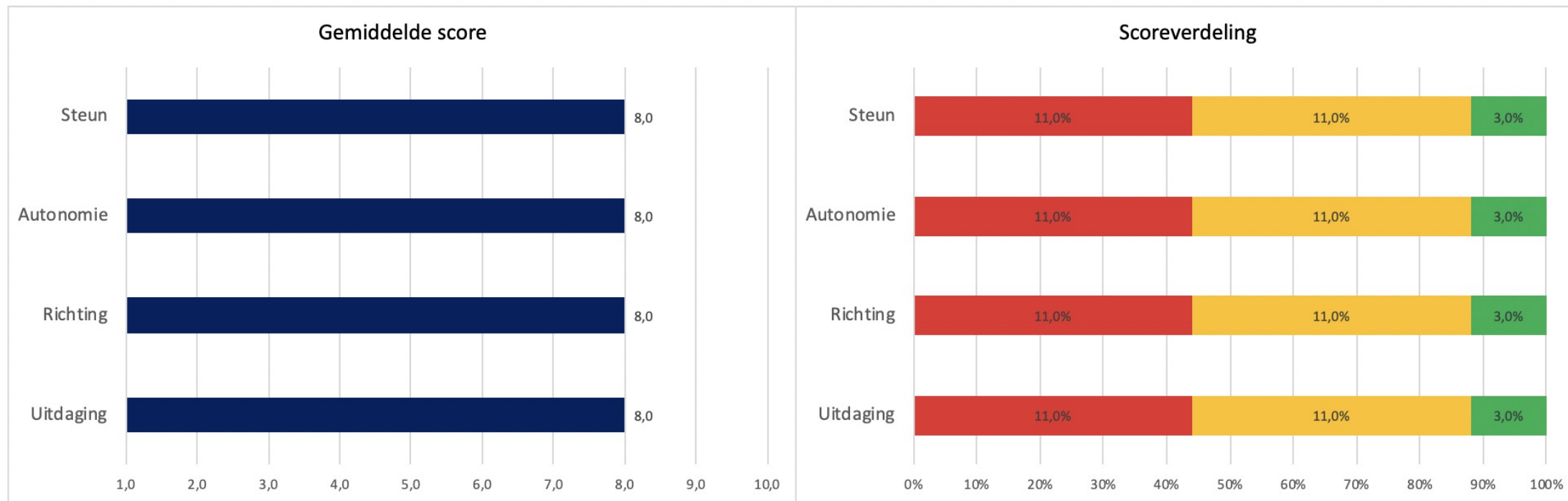


Scoreverdeling



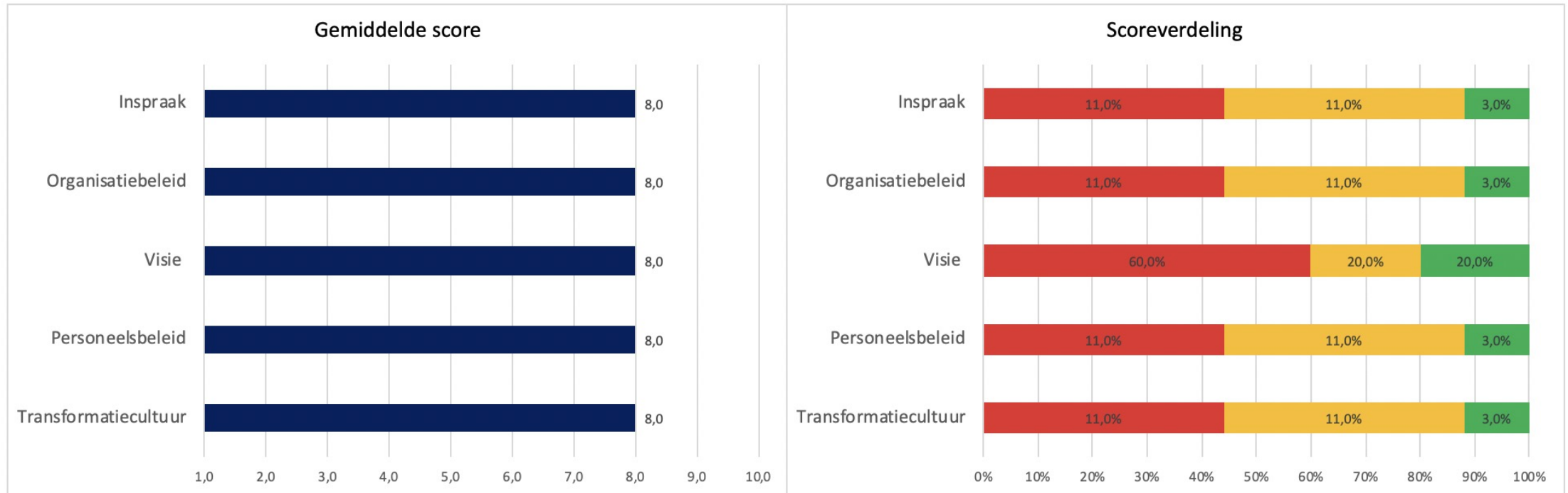


Ondernemend klimaat - Leidinggevende





Ondernemend klimaat - Organisatie



FOKKE & SUKKE

ZIEN GRAAG RESULTAAT

ZEG,
DE VRIES...

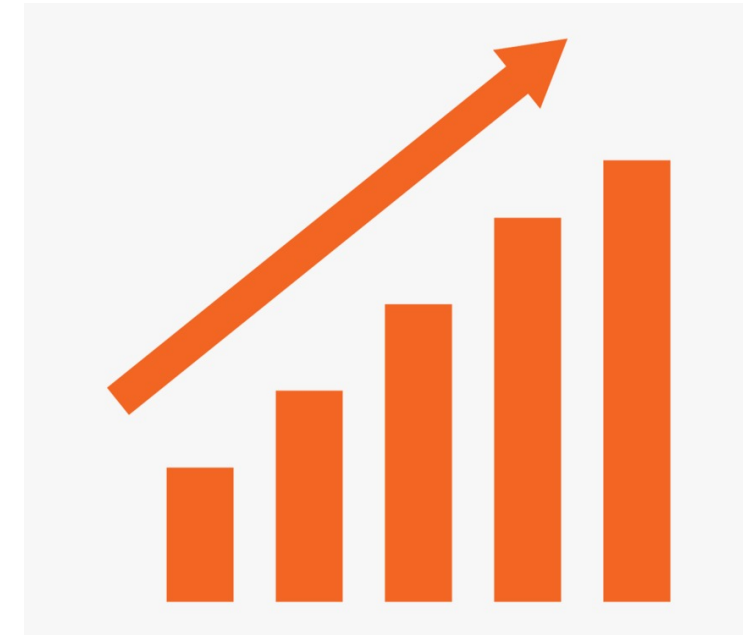
WAT HEBBEN DIE
"BESTE WENSEN"
VAN JOU VORIG
JAAR CONCREET
OPGELEVERD??



Economisch Meer vernieuwing, verbetering en innovatie
'Time to market'
Verbeterde concurrentiepositie
Betere financiële prestaties
Verhoogde productiviteit en efficiëntie

Sociaal Samenwerking in het ecosysteem
Verhoogde klanttevredenheid
Imago op de arbeidsmarkt

Persoonlijk Meer bevoegdheid
Ontdekking en ontwikkeling van nieuwe competenties



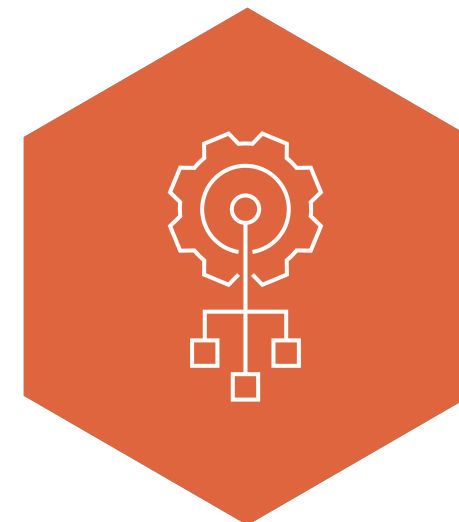
e.g. Bierwerth et al. (2015); Dijkhuizen et al. (2021)



Tips

- Kijk hoe ondernemerschap past in je huidige strategie
- Begin klein!
- Doe eens 'anders', ga naar 'buiten', zoek 'unusual suspects' op
- Blijf een OEN, wees verwonderd, luister en stel vragen aan de stakeholders (intern en extern)
- Reflecteer op hoe jij stimuleert en faciliteert.





**ONDERNEMERSCHAP
IN BEDRIJF**

Samen aan de slag!

