

## EXECUTIVE SUMMARY

### Intrapreneurship

More than half of the employers state they're not tapping into the full potential of their employees. Perhaps surprisingly, most employees agree with that statement. In order to increase the engagement and creativity of their employees many businesses aim for intrapreneurship. We can define intrapreneurship as an entrepreneurial attitude distributed throughout the company. Intrapreneurship can boost innovation, retention rates and employee satisfaction

But how do you ignite and sustain a culture of intrapreneurship? Based on literature and a case study at the Belgian coffee and plastics packaging company Miko Group we explore the building blocks of intrapreneurship. Furthermore we dig into the tight relation between intrapreneurship and innovation. While many innovation processes are focused on new ideas, entrepreneurship as well as intrapreneurship is about putting those ideas into practice. In the creative process from idea to result three important steps need to be bared in mind and facilitated by business leaders and managers.

Inspiratienota 91  
oktober 2016

# Intrapreneurship: ondernemen aan de binnenkant

*"Onze ondernemingen zijn te log geworden. We moeten bedrijven in staat stellen om sneller te reageren op de snel veranderende maatschappij. Wat grote bedrijven nodig hebben, zijn niet nog meer semionafhankelijke departementen geleid door ambitieuze jaknikkers, maar [...] ondernemerschap in de organisatie zelf. Het is tijd voor intrapreneurship."*

Het is een citaat dat in tijden van disruptie en wendbare organisaties bijzonder actueel klinkt. Toch dateert dit fragment uit 1978. Meer bepaald uit het artikel 'Intra-corporate entrepreneurship' van de Amerikaanse ondernemers Gifford en Elizabeth S. Pinchot waarin de term intrapreneurship voor het eerst gelanceerd werd. In het stuk wijzen de auteurs op de inertie waaraan grote bedrijven ten prooi vallen. Ze raken verstrikt in hiërarchische structuren waarbij managers beslissingen nemen zonder voeling te hebben met de werkvloer, werknemers vervreemd raken van de strategie en hun potentieel onderbenut wordt.

De oplossing ligt volgens de Pinchots in het creëren van interne ondernemers. Door werknemers meer autonomie, maar ook meer resultaatsverantwoordelijkheid te geven, worden ze uitgenodigd en uitgedaagd om mee nieuwe producten en oplossingen te ontwikkelen en hier mee de vruchten van te plukken. Intern ondernemerschap of intrapreneurship komt zowel de werknemer als het bedrijf ten goede.

Ook vandaag zetten heel wat bedrijven in op ondernemerschap van werknemers. Op de vraag op welke waarden ondernemingen in de toekomst vooral willen inzetten, stonden innovatie en ondernemerschap respectievelijk op de eerste en de derde plaats in het ETION Waardenrapport 2015. Beleven we een 'Rise of the Intrapreneurs' zoals het online zakenmagazine *The Fast Company* beweert? (Krueger, 2015)

## Miko:

### van Kempische koffie tot een strakke shirtcase

Intrapreneurship zit in het DNA van de Kempische bedrijvengroep Miko. Al meer dan tweehonderd jaar actief in de koffiesector, maar sinds 1958 ook in verpakkingen. Dat jaar ontwikkelde het bedrijf naar aanleiding van de wereldtentoonstelling de plastic 'one-cup koffiefilter'. Het betekende de start van een nieuwe kernactiviteit van Miko: kunststofverpakkingen voor voeding en cosmetica (Miko Pac).

"De vraag wat wij nog allemaal zouden kunnen doen, is voor ons steeds een drijfveer geweest", zegt accountmanager Sophie Loontjens. "Zelfs een conflict over het gebruik van de naam Miko met een gelijknamige ijsfabrikant in het buitenland resulteerde uiteindelijk in een samenwerking waarbij wij de verpakking voor hun roomijs begonnen te maken."

In 2014 resulteerde de ondernemingszin van enkele medewerkers in een product waarmee het bedrijf voor het eerst de B2C-markt betrad. Met de restanten van het plastic dat Miko Pac verwerkt, ontwierp een innovatief team de Shirtcase, een strakke kunststoffen hoes waarmee hemden kreukvrij getransporteerd kunnen worden. Na een grondige evaluatie besliste de directie om het idee in productie te brengen. De Shirtcase gaf aanleiding tot de oprichting van Shackleton, een innovatievehikel dat medewerkers begeleidt in innovatie en ondernemerschap.

## 1. Intrapreneurship als bedrijfscultuur

In de literatuur valt de sterke relatie op tussen ondernemerschap en innovatie (Pinchot 1978, Baumol 2006, Haller 2014). Toch vallen beide niet tot elkaar te reduceren, stelt prof. Kris Vander Velpen, docent Ondernemerschap & Innovatie aan Thomas More Hogeschool en Flanders Business School. "Innovatie is het uitdenken van nieuwe concepten. Ondernemerschap is het omzetten van een idee of concept naar de realiteit. Dat vergt een persoonlijk engagement van iemand die het concept in handen neemt en het uitwerkt tot een nieuwe realiteit: een product, een dienst, een oplossing. Intrapreneurship is dus niet alleen werknemers nieuwe ideeën laten aanreiken, maar hen ook mede-eigenaar maken van de totstandkoming van die ideeën. Ondernemerschap en innovatie hebben elkaar nodig."

Intrapreneurship gaat dus over het ondernemerschap dat zich binnen de bedrijfsmuren afspeelt. Het is een attitude waarbij werknemers zelf ideeën aanreiken en uitwerken tot een nieuw product of creatieve oplossing.

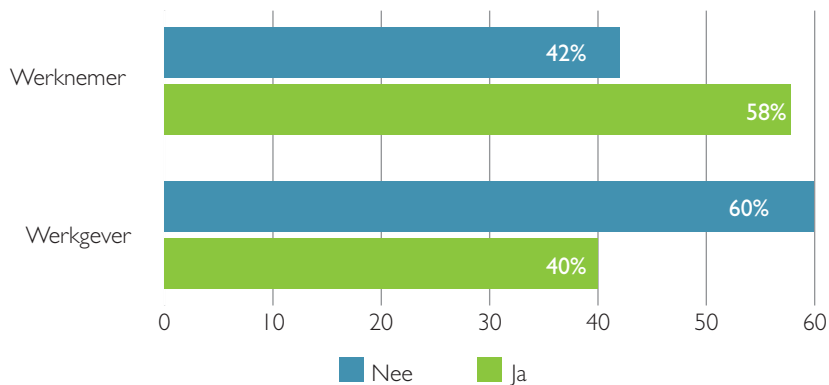
In de praktijk en literatuur vinden we diverse redenen waarom bedrijven van hun werknemers ondernemers willen maken en waarom ze hier een bedrijfscultuur rond bouwen. Zoals bij de Kempische Miko Groep. Het bedrijf investeerde in 2014 in de oprichting van een interne start-up, Shackleton, waarin medewerkers van de Miko Groep zich toewijden aan het ontwikkelen van innovatieve producten en oplossingen (zie kaderstuk). Managing director Karl Hermans: "Intrapreneurship gaat over bedrijfscultuur. Het gevoel mee te mogen denken over hoe dit bedrijf erop kan vooruitgaan en daar ook erkenning voor krijgen. Het is dan ook onze visie om innovatie niet te isoleren in de R&D-afdeling, maar zo breed mogelijk te verdelen over het bedrijf. Hierdoor verhogen we niet alleen het aantal creatieve ideeën — zo'n honderd per jaar — we creëren er ook betrokkenheid mee. We zien dat dat zich vertaalt in een hoge retentie van ons personeel."

Zoals ook blijkt uit het verhaal van Miko, zijn er meerdere motivaties waarom bedrijven investeren in intrapreneurship. Zoals een verhoogde betrokkenheid van het personeel, minder verloop en het opkrikken van het innovatiepotentieel.

### 1.1. Verhogen medewerkerspotentieel

Werknemers zijn geen 'one-trick ponies'. Het zijn geen robots die één taak kunnen en die vervolgens telkens weer herhalen. Een productiewerker kan ook een goede opleider zijn, een meertalige boekhouder ook een goede vertaler, een teamleider ook een begenadigd tekenaar. Ieder mens heeft meerdere talenten, maar die worden niet altijd ten volle benut op het werk. De Wellfie online tool, die naar het werkvermogen van werknemers peilt, toont aan dat meer dan 40% van de werknemers en maar liefst 60% van de werkgevers het potentieel van medewerkers onvoldoende benut acht in hun organisatie. (zie figuur 1)

Door medewerkers de kans te geven om mee te denken en te werken aan de organisatieontwikkeling en innovatie, kunnen meerdere talenten worden aangesproken. Het gaat er dan om medewerkers de ruimte te geven om, naast hun hoofdtaken, ondernemend gedrag te tonen. Gaande van het aanbrengen van incrementele verbeteringen binnen de



**Figuur 1:**  
"Worden de competenties van de medewerker ten volle benut?"

Bron: Resultaten Wellfie-tool werkvermogen, sept. 2015 – sept. 2016 ([www.wellfie.be](http://www.wellfie.be))

dagelijkse werking, tot het ontwikkelen en in de markt zetten van nieuwe producten en diensten. De idee achter het benutten van meerdere talenten is dat het bedrijf zal groeien wanneer de mensen groeien. Het benutten en stimuleren van alle talenten vormt zo een groeimotor voor mens én organisatie.

### 1.2. Talent aan boord houden

Een tweede reden is talent aan boord te houden. Dat kan terecht zijn. Liefst 70% van de ondernemers zou zijn businessidee opdoen als werknemer, aldus professor bedrijfspsychologie Tomas Chamorro-Premuzic van University College London (HBR, 2012).

Daarmee is niet gezegd dat alle ondernemers een bedrijf oprichten uit ontevredenheid met hun voorgaand werk. Het toont wel dat er heel wat ondernemend potentieel binnen organisaties onbenut blijft. De vraag die bedrijfsleiders zich moeten stellen is dan: wat als we dat ondernemend talent aan boord kunnen houden door een omgeving te creëren waarin werknemers in hun werk zelf ondernemend kunnen zijn? Uit het voorbeeld van Miko bleek reeds dat de retentie er heel hoog is.

Ook voor werknemers biedt intrapreneurship voordelen ten opzichte van het oprichten van een nieuw bedrijf. Infrastructuur, kapitaal, een klantennetwerk, administratieve ondersteuning,... zijn vaak grotendeels aanwezig in bestaande bedrijven, waardoor intrapreneurs zich voluit kunnen richten op de nieuwe opportuniteiten.

### 1.3. Trainen voor disruptie

Een derde motivatie voor het stimuleren van intrapreneurship heeft te maken met de disruptieve omgeving. Toegenomen concurrentie, veranderende klantenbehoeften en regelgeving vraagt van bedrijven dat zij actief de vernieuwing opzoeken. Vooral kleine ondernemingen moeten hiermee het verschil maken om tegen de grote spelers te kunnen opboksen. Grote ondernemingen kunnen het zich door hun schaalgrootte meer veroorloven om bestaande successen te exploiteren of te verbeteren met incrementele innovaties. Uit onderzoek blijkt dat vernieuwende innovaties dan ook vaker van kleine ondernemingen komen en dubbel zo baanbrekend zijn dan die van grote bedrijven (Baumol, 2006).

Intrapreneurship biedt een antwoord op disruptie door verandering te leren omarmen. Prof. Kris Vander Velpen: "Intern innoveren is een vorm van trainen in de omgang met disruptie. Er ontstaat een organisatorisch leerproces waarbij iedereen in het bedrijf leert

## Exploratieve innovatie

Een pionier in het actief stimuleren van exploratieve innovatie is 3M, het bedrijf dat vooral gekend is van de Post-its. De gekende gekleurde kleefbriefjes waren het resultaat van het '15%-beleid' dat al in 1948 werd ingevoerd. Dat houdt in dat medewerkers 15% van hun tijd mogen besteden aan het uitwerken van nieuwe ideeën die het bedrijf kunnen doen groeien. In 1974 kwam Art Fry van 3M met de idee van een zelfklevende bladwijzer. Vele jaren later hanteerde Google een gelijkaardige 20%-regel. Google is van dat beleid teruggekomen, maar investeert met innovatiecampussen wel nog steeds in het creëren van experimentele ruimte voor het personeel.

In eigen land richtte Janssen Pharmaceutica de Janssen Campus Office op als open platform voor innovatie met externe partijen. Het organiseert onder andere 'entrepreneurial bootcamps', waarbij zowel internen als externen innovatieve ideeën leren omzetten in een businessplan. Zo leerde de ngo ColaLife er een onderbouwd businessplan te maken voor hun creatieve idee om in Zambia anti-diarree kits te verspreiden via kratten Coca-Cola. (Janssen, 2013)

omgaan met voortdurende verandering. Te veel bedrijven wachten verandering af en zien ze als bedreiging. Het resultaat is het Kodak-effect<sup>1</sup>: alle technologie en middelen in huis hebben om zelf aan het stuur van de verandering te zitten, maar uiteindelijk ten onder gaan door te blijven vasthangen aan het oude."

Intrapreneurship helpt dus om verandering niet als bedreiging maar als opportuniteit te zien en wendbaar te blijven. Een manier om dit te doen is het personeel naast hun reguliere taken ook tijd en ruimte geven om te experimenteren en nieuwe opportuniteiten te exploreren (zie kaderstuk).

## 2. Hoe word je intrapreneur?

Er zijn dus diverse redenen om van medewerkers ondernemers te maken. Wat kan een bedrijf dan doen om een cultuur van intrapreneurship te laten leven? We zetten enkele concrete stappen op een rij.

### 2.1. Opleiding en inspiratie

Opleiding en inspiratiesessies kunnen werknemers prikkelen om zelf iets op poten te zetten in hun organisatie. "Ondernemerschap begint immers bij het persoonlijk engagement van iemand die zelf verandering wil teweegbrengen", stelt Lucie Somers, opleidingscoördinator Postgraduaat Ondernemerschap & Innovatie aan de Thomas More Hogeschool. "Soms bij zichzelf, bijvoorbeeld in de zoektocht naar een nieuwe professionele uitdaging, soms in hun organisatie en soms maatschappelijk in de ambitie om een positieve verandering in de wereld te brengen. Als je teams wil stimuleren tot ondernemerschap, moet je dus beginnen met mensen persoonlijk te prikkelen."

Zo'n opleiding hoeft niet noodzakelijk op innovatie gericht te zijn. Een training die inzicht geeft in de trends en ontwikkelingen in de ruimere omgeving van het bedrijf, kan een trigger zijn om iets met die inzichten te doen. Intern ondernemerschap begint daarom, paradoxaal genoeg, vaak bij naar buiten te kijken. Welke opportuniteiten bieden de veranderingen in de omgeving? Zijn we klaar voor deze veranderingen? Opleiding en training brengen de buitenwereld naar binnen, intrapreneurship legt de omgekeerde weg af door er van binnenuit op te anticiperen.

### 2.2. Change agents

Niet iedereen is van nature ondernemend. Niet iedereen heeft ook die behoefte. Maar wie geïnspireerd raakt, kan wel een katalysator vormen voor ondernemerschap bij anderen. Daarom is het belangrijker om enkele trekkers te hebben die ondernemerszin helpen stimuleren, dan wel om iedereen tegelijk in het innovatiebad te willen hebben. De trekkers fungeren als 'change agents': een kleine maar kritische massa die veranderingen in het bedrijf teweeg kan brengen. Belangrijk is dat deze trekkers actief ge-

1 De neergang van fotografiebedrijf Kodak in 2012 is een vaak aangehaalde case in het disruptie-discours. Het bedrijf was lange tijd marktleider in fotografieproducten en telde eind jaren '80 nog meer dan 140.000 werknemers. Het bedrijf vond echter nooit een goed antwoord op de omwenteling naar een digitale fotomarkt waarin foto's voornamelijk met smartphones gemaakt worden.

steund worden door de directie en de ruimte krijgen om, in synergie met hun gewone taken, nieuwe mogelijkheden te exploreren. Bijvoorbeeld door jobrotatie of door samen een experimenteel project uit te werken.

### **2.3. Innoveer op verschillende niveaus**

Het ontwikkelen van een volledig nieuw product of het uitwerken van een businessplan is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Dat wil niet zeggen dat enkel de high potentials uit je organisatie innoverend kunnen zijn. Je kan medewerkers op verschillende niveaus betrekken bij innovatie.

Bij Miko wil men intern ondernemerschap zo laagdrempelig mogelijk houden door iedereen de kans te geven om de organisatie te verbeteren. "Innoveren draait bij ons zeker niet alleen om nieuwe productvoorstellen", licht Sophie Loontjens toe. "De meeste ideeën van onze mensen zijn kleine verbeteringen die de dagelijkse werking kunnen verbeteren. De winst van een kleine verbetering kan soms groot zijn. Een idee van een verpakkingsmedewerker waardoor we een paar vlotjes meer in een doos kunnen stapelen, levert sneller winst op dan een wild idee voor een nieuw product dat zijn succes nog moet bewijzen."

### **2.4. Ondersteuning**

Een goed idee is één ding. Van een idee een succesvol product maken is nog iets anders (zie ook pag. 6). Niet iedereen heeft daar de ervaring voor, of er de opleiding voor genoten. Via interne coaching kan echter heel wat expertise worden doorgegeven. Zoals: hoe maak je een goede presentatie van je project? Hoe verzamel je steun voor je idee? Hoe ziet een businessplan eruit?

Bij onze bedrijfscase Miko fungeert een innovatieteam als eerste klankbord voor iedereen met een idee. Wie dat wil aftoetsen, hoeft daarvoor niet eerst langs te gaan bij zijn leidinggevende. Zo wil men vermijden dat hiërarchie goede ideeën in de weg komt te staan. Daarnaast fungeren de leden van het innovatieteam als peters en meters van collega's die een idee verder willen uitwerken.

### **2.5. Incentives**

Geld is zelden een prioritaire beweegreden voor ondernemingszin. De intrinsieke motivatie is minstens zo belangrijk. Toch kan een kleine beloning helpen om meer initiatief te zien. Miko beloont elk serieus idee met een filmticket, ook als het idee, om welke reden dan ook, niet kan worden gerealiseerd. Hiermee wil het bedrijf vooral aantonen dat elk gemeend initiatief welkom is. Voor de meest belovende ideeën reikt het bedrijf een innovatieprijs uit met een budget om het idee verder uit te werken.

## **3. Van idee naar succes**

De voorbije stappen helpen een cultuur van intrapreneurship te ontwikkelen. Ze zijn erop gericht werknemers aan te moedigen om de groei en ontwikkeling van een onderneming mee in handen te nemen. Een proces dat begint bij creatieve ideeën. Maar hoe wordt een goed idee ook een goed resultaat?

**Figuur 2:**  
Proces van idee naar resultaat.

Bron: Flanders DC 2012



Het Vlaams kenniscentrum voor ondernemerscreativiteit Flanders Creativity onderscheidt drie essentiële stappen in de weg van idee naar product: idee generatie, idee promotie en idee implementatie. Het creativiteitsproces van een idee vraagt in elk van deze fasen specifieke inspanningen van zowel het ondernemend individu als van de organisatie (Van Gorp et.al, 2012). We nemen dit model als richtlijn voor een stappenplan waarmee intrapreneurs en entrepreneurs aan de slag kunnen.

### 3.1. Ideeontwerp

De eerste fase in de weg naar een innovatieve realisatie is die van een wild naar een meer gepolijst idee. Het is de fase waarin men een idee laat groeien tot het rijp genoeg is om het te promoten. Dat begint bij creatief denken of het denken buiten de gebruikelijke referentiekaders. Creatief denken kan aangeleerd worden door opleiding of coaching, maar kan ook volgen uit het stellen van de goede vragen. Om de verbeelding te prikkelen, zijn soms vragen nodig die dieper graven.

Bijvoorbeeld:

- *Wat zouden we moeten verminderen als we ons resultaat willen verhogen?*
- *Stel dat er een product op de markt komt dat ons bedrijf volledig onderuithaalt, wat voor product zou dat dan zijn?*
- *Wat zou jij veranderen als jij van vandaag op morgen de leiding had in deze organisatie?*

Deze zogenaamde omdenk vragen (Gunster, 2015) zijn vragen die niet direct naar een oplossing vragen. Ze richten zich eerst op de onderliggende factoren die innovatie of een beter resultaat vandaag mogelijk in de weg staan. Door die factoren naar boven te halen, kan het zoeken naar innovatieve ideeën gericht gebeuren.

Daarnaast is het cruciaal om risicogedrag toe te laten. Angst om te falen, is misschien wel de belangrijkste hinderpaal voor intrapreneurship. "Wie nooit fouten maakt, heeft niet voldoende geïnnoveerd", vertelde Thierry Geerts, Country Manager van Google België op een ETION-lunchgesprek in 2016. Wie risico's uitsluit, sluit ook ondernemend gedrag uit. Intrapreneurship is daarom gebaat bij een veilig kader waarin fouten mogen worden gemaakt.

Het financieel belonen van creatieve ideeën is niet aan te raden. Geld kan wel degelijk een stimulans zijn om bepaald gedrag te stimuleren, waaronder ondernemend zijn, maar het kan ook een negatief effect hebben op de intrinsieke motivatie en onderlinge relaties van werknemers (onderzoek Kohn in Van Gorp, 2012). In deze fase is het bovendien nog niet duidelijk of het idee wel levensvatbaar is. Een aanmoediging om het idee verder uit te werken, is in deze fase meestal geschikter dan een beloning die te vroeg komt.

Alvorens draagvlak voor een idee te zoeken — de tweede fase — komt het er in de ontwerpfase op aan het idee te polijsten op basis van feedback. In de eerste plaats van peers die geen finale goedkeuring moeten geven over het idee: collega's, een klankbordgroep, extern advies. Kritische reacties kunnen je idee beter maken, maar ook wapenen tegen opmerkingen die nadien komen van wie over je idee beslist. Ook onterechte kritiek kan je idee verloren doen gaan.

### **3.2. Ideepromotie**

Eens een idee rijp is om er mee naar buiten te komen, volgt de promotiefase. Dit is de fase waarin je draagvlak zoekt voor een idee. Bij leidinggevendenden, bij collega's, eventueel bij invloedrijke externen. De bedoeling is om uiteindelijk de middelen en steun te verkrijgen om het idee effectief te realiseren.

Netwerking is in deze fase broodnodig. Willen bedrijven dus meer intrapreneurship zien in hun bedrijf, dan doen ze er goed aan ruimte te geven aan netwerking voor hun personeel. Extern, maar ook intern. Crossfunctionele samenwerkingen, een gezamenlijke opleiding met deelnemers uit verschillende teams of een sessie waarin gemengde teams samen aan het brainstormen slaan, kunnen hiervoor stimulansen zijn.

Zoals we hierboven al zagen, kan mentorschap hiertoe bijdragen. De schrik om te falen is wellicht het grootst wanneer men een idee moet verdedigen. Interne mentoring of coaching kan mensen op weg zetten in hoe en wanneer je een idee best voorstelt of naar een businessplan omzet.

Niet elk idee kan uitgevoerd worden. De manier waarop een onrijp idee wordt afgeketst, kan een invloed hebben op toekomstige ideeën. Wees eerlijk en open over waarom een idee niet voldoet, maar moedig het innoveergedrag aan. Zeker wanneer iemand uit zijn vertrouwde werkdomein en comfortzone is gestapt met een gedurfd idee. Zwakkere ideeën moeten niet aangemoedigd worden, wel de energie die iemand stopt in het uitwerken en promoten van een idee.

### **3.3. Idee-implementatie**

Eens er voldoende draagvlak bestaat voor een innovatief idee, kan de laatste fase beginnen: de realisatie van het idee. Want zoals de Amerikaanse econoom Theodore Levitt ooit zei 'ideas are useless unless used'. Dat kan een product zijn, de lancering van een nieuwe dienst of het doorvoeren van een beslissing of nieuwe werkwijze.

Een onderneming kan de implementatie ondersteunen door enerzijds de nodige middelen en tools te voorzien die nodig zijn om het idee te realiseren. Anderzijds doet een bedrijf er goed aan de persoon of het team die een idee wil uitwerken zoveel mogelijk eigenaarschap te geven over de innovatie. Trots het gevoel om iets te realiseren waar jouw naam op plakt, is een sterke drijfveer van ondernemerschap.

Intrapreneurship van werknemers kan zo voor het bedrijf een lastige oefening worden in loslaten. Zeker wanneer innovatie voordien voorbehouden was voor specifieke onderdelen van het bedrijf, zoals de R&D, het management of de bedrijfsleider zelf. Toch betekent eigenaarschap geven niet dat het management geen rol meer heeft. Integendeel, in deze

fase komt het erop aan zaken in te plannen, om taken af te werken en om vlees en bloed te geven aan wat tot hiertoe een idee was. Een resultaatgericht leiderschap met een helder kader over de doelstelling, het budget en de timing zorgt voor structuur en focus voor de innovatieteams. Hoe zij hun idee daarbinnen uitwerken, laat men best zoveel mogelijk over aan het creatieve team zelf.

In deze laatste fase kan een (financiële) beloning zinvol zijn. Het gaat immers om een beloning voor een concreet resultaat op het einde van een proces. Het kan helpen om het team te laten volharden en het idee effectief te voltooien (Van Gorp, 2012). Al blijft het verlonen van ondernemend gedrag delicaat. Het kan tot opportunisme en interne competitie leiden die de samenwerking niet ten goede komt. Als financiële beloning niet mogelijk of wenselijk is, is het hoe dan ook belangrijk erkenning te geven aan de intrapreneurs. Ondernemers en leidinggevendenden die erin slagen om op een authentieke manier hun waardering te uiten, leggen de basis voor toekomstig ondernemerschap in hun organisatie.

## 4. Besluit

Intrapreneurship is ondernemen van binnenuit, waarbij medewerkers in een organisatie innovatieve ideeën lanceren én in handen nemen. We zagen dat intrapreneurship op diverse manieren meerwaarde kan bieden voor een organisatie, zoals hogere betrokkenheid, minder verloop en meer wendbaarheid. Bedrijfsleiders die van hun werknemers ondernemers willen maken, zetten best in op een cultuur van experimenteergedrag en innovatie. We zagen dat bedrijven concrete maatregelen kunnen nemen om een cultuur van intrapreneurship tot stand te brengen en ervoor te zorgen dat ideeën ook concrete resultaten opleveren.

## Referenties

BAUMOL, W.J. (2006), David & Goliath. Ondernemerschap, innovatie en Groei, Monografie 6, Wilrijk: VKW Metena.

CHAMORRO-PREMUZIC, T. (2012), How bad leadership spurs entrepreneurship, New York: Harvard Business Review, September.

ETION WAARDENRAPPORT (2015), Wilrijk: ETION, september.

GUNSTER, B. (2015), Huh?... De techniek van het omdenken, Amsterdam: A.W. Bruna Uitgevers.

HALLER, H.E. (2014), Intrapreneurship. Ignite innovation, Idaho: Silver Eagle Press.

JANSSEN (2013), Verslag aan de samenleving, [www.janssen-verslag-samenleving-2013.be](http://www.janssen-verslag-samenleving-2013.be).

KRUEGER, A. (2015) The Rise of the Intrapreneur, [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com).

PINCHOT, G. & E.S. (1978), Intra-corporate entrepreneurship, Tarrytown School for Entrepreneurs: [www.intrapreneur.com](http://www.intrapreneur.com).

VAN GORP, L. et.al. (2012), De innovatieve organisatie: hoe wakkert u innovatie in uw organisatie aan?, Leuven: Flanders DC.

**Auteur:** Jochanan Eynikel  
**Eindredactie:** Isabelle Verlinden  
**Vormgeving:** Lieve Swiggers  
**Foto:** Shutterstock.com  
**Website:** [www.etion.be](http://www.etion.be)  
**V.U.:** ETION Ledenwerking vzw

