Waarom LLO een Leven Lang Ondernemen moet zijn: iedereen intern ondernemer in de arbeidsmarkt van de toekomst







Paul Preenen (TNO, Saxion), Stephan Corporaal (Saxion), Petra Biemans (Inholland)

Wellicht een van de beste 'leerscholen' voor het ontwikkelen van human capital en een breed palet aan cruciale vaardigheden is het zelfstandig ondernemerschap. Als zelfstandig ondernemer houd je namelijk ontzettend veel ballen hoog, heb je heel veel verantwoordelijkheden en rollen, en moet je constant problemen oplossen, innoveren, samenwerken, en nieuwe dingen leren om succesvol te blijven. Ondernemers ontwikkelen zo constant nieuwe vaardigheden. Ondernemen staat zo bijna synoniem aan leren, en is misschien wel een van de beste leerscholen die er bestaat om je voor te bereiden op de dynamische toekomst van werk. Waarom laten we dan niet iedereen ondernemer worden, of op zijn minst een periode, als we willen dat mensen zoveel mogelijk leren en duurzaam inzetbaar blijven? Hoewel dat vanuit een ideaal leerperspectief misschien heel mooi klinkt op het eerste gezicht, is dat niet realistisch. Niet iedereen kan het, wil het en bovendien hebben we niks aan oneindig veel losse ondernemers. Gelukkig is er een andere oplossing: intern ondernemerschap!

Wat is intern ondernemerschap?

We moeten veel meer *intern* ondernemerschap en ondernemend gedrag, ook wel *in*trapreneurship genoemd, onder medewerkers in *gevestigde* organisaties stimuleren om mensen te ontwikkelen en blijvend op de toekomst voor te bereiden. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het bedenken van een nieuw product of proces, het doorbreken van organisatieroutines, het opzetten van een nieuw bedrijfsonderdeel of spin-off, of het introduceren van een nieuwe relevante technologie op het werk.

Bij intrapreneurship gedraagt de medewerker zich als een *intra*preneur, een innovatieve ondernemer binnen bestaande organisaties die organisaties helpt vernieuwen, verbeteren en groeien (Liebregts et al., 2015). Intern ondernemerschap kan echter ook gaan om 'kleiner' gedrag dat *alle* medewerkers kunnen vertonen in hun werk (Preenen et al., 2014; 2015), niet iedere werknemer zal immers een 'spin-off' kunnen of moeten starten. Denk hierbij aan creatief en proactief gedrag waarbij bijvoorbeeld een callcentermedewerker een nieuw klantenscript ontwikkeld waardoor de service aan de klant verbeterd kan worden. Of een maatschappelijk werker die door multidisciplinaire samenwerking in een wijk de zorg aanzienlijk effectiever en efficiënter maakt (Overvoorde & Biemans, 2013).

Proces van intern ondernemerschap

Hoewel het gedragsproces van intern ondernemerschap nog weinig specifiek is beschreven, kan het worden benaderd als een variant van het gedragsproces van ondernemerschap, toegepast binnen de context van een organisatie. Daarbij is onderscheid te maken tussen drie hoofdfasen:

1. **visie en verbeelding**, waarbij ideeën en visies geboren worden en kansen en mogelijkheden worden benoemd (ook wel: *opportunity recognition* of exploratie).
2. **opportunity assessment**: het toetsen op haalbaarheid van de ideeën, en
3. **voorbereiding en exploitatie** (ook wel: *opportunity exploitation*), waarbij de ideeën worden uitgewerkt en daadwerkelijk worden toegepast.

Hoewel dit een sequentiële volgorde impliceert, kunnen deze fasen in de praktijk overlappen (zie Preenen et al., 2014; Stam et al., 2012).

Intrapreneurship ontstaat vanuit een bottom-up beweging bij medewerkers. Zij zijn direct betrokken bij de operationele processen, hebben inzicht in wat er op de werkvloer speelt en onderhouden vaak contact met klanten. Hierdoor signaleren zij kansen en problemen, zien zij verbeteringsmogelijkheden en brengen zij nieuwe ideeën naar voren. Hiermee vormen zij de basis van intern ondernemerschap. Het lijn- en middenmanagement speelt een cruciale rol in het ondersteunen en promoten van deze ideeën richting het topmanagement. Het topmanagement is vervolgens verantwoordelijk voor het creëren van de juiste context, het beschikbaar stellen van middelen en het bieden van mogelijkheden waarin intrapreneurship zich optimaal kan ontwikkelen.

Intern ondernemerschap is geweldig voor de ontwikkeling van medewerkers

Intern ondernemerschap van werknemers, ook wel intrapreneurship genoemd, speelt een cruciale rol in het bevorderen van brede inzetbaarheid, een leven lang leren en eigen regie. Het vereenvoudigt bovendien werk-naar-werktransities. Werknemers die ondernemend kunnen zijn, voelen zich uitgedaagd en ervaren meer werkbevlogenheid, motivatie en hogere prestaties. Het vermogen om eigen ideeën in

te brengen, creatieve oplossingen te bedenken en nieuwe uitdagingen aan te gaan versterkt hun zelfvertrouwen en intrinsieke motivatie, mits goed gefaciliteerd.

Intrapreneurship stelt medewerkers in staat om hun dagelijkse routine te overstijgen en complexe taken op te pakken die buiten hun reguliere werk vallen. Dit biedt hun de kans om nieuwe situaties te verkennen, waarbij ze nieuwe competenties, routines en kennis ontwikkelen. Deze vaardigheden zijn van onschatbare waarde, zeker in tijden van onzekerheid, zoals tijdens de coronapandemie.

Bovendien heeft intrapreneurship vaak een positieve invloed op de loopbaanontwikkeling. Het stelt medewerkers in staat om zichtbaarder te worden voor het hoger management en waardevolle contacten te leggen. Tegelijkertijd doen zij nieuwe vaardigheden en kennis op, wat niet alleen hun leervermogen vergroot, maar ook hun carrièremogelijkheden verbetert. Kortom, intrapreneurship is een krachtig middel voor persoonlijke en professionele groei.

Intern ondernemerschap is goed voor de ontwikkeling van organisaties

Onderzoek wijst uit dat ondernemende activiteiten van werknemers een positief effect hebben op het succes van organisaties. Dit gebeurt via een toename in innovatiekracht, een snellere marktintroductie van nieuwe producten en diensten, hogere productiviteit en verbeterde samenwerking. Dit is met name relevant in een tijdperk waarin arbeidsproductiviteitsgroei afneemt en personeelstekorten toenemen.

Bovendien blijken nieuwe ondernemingen die binnen bestaande organisaties worden ontwikkeld, aanzienlijk succesvoller te zijn dan startups buiten organisaties of via bedrijfsovernames (Urbano et al., 2022). Onderzoek toont aan dat intrapreneurial startups vier keer meer succes boeken dan externe startups. De AWTI en TNO signaleren echter dat startups vaak niet opschalen door een gebrek aan ambitie, kennis, personeel of middelen – aspecten die bij gevestigde bedrijven wel vaak voorhanden zijn. Een voorbeeld hiervan is ASML, dat voortkwam uit Philips. Bij TNO zijn de afgelopen jaren 41 (tech-)bedrijven opgericht, waarvan 84 procent na vijf jaar nog steeds bestaat, terwijl dit percentage normaal gesproken net boven de 50 procent ligt. Toch moet dit cijfer verder omhoog.

Intern ondernemerschap bevordert niet alleen innovatie, maar speelt ook een cruciale rol in technologie-eigenaarschap en technologie-adoptie. Dit eigenaarschap is essentieel voor succesvolle, duurzame technologie-implementaties. Werknemers maken nieuwe technologieën eigen door ze te integreren in hun werk, aan te passen, verbeteren of zelfs heruit te vinden. Goede voorbeelden hiervan zijn VR-brillen en drones, oorspronkelijk ontworpen voor recreatief gebruik, die dankzij innovatieve medewerkers nieuwe toepassingen hebben gevonden in diverse werkcontexten.

Organisaties doen er dus goed aan optimaal gebruik te maken van de creatieve kennis en het ondernemend vermogen van hun werknemers. Zo versterken zij het leer- en innovatievermogen van zowel hun medewerkers als de organisatie als geheel. Juist medewerkers op de werkvloer hebben vaak waardevolle inzichten in de behoeften van klanten en mogelijkheden om werkprocessen of producten te verbeteren. Intern ondernemerschap is daarmee een katalysator voor blijvend succes en groei.

Kennis van medewerkers wordt slecht benut, maar hier liggen kansen

Helaas tonen talloze onderzoeken al jaren aan dat de kennis en het innovatievermogen van werknemers nog onvoldoende worden benut (TNO, 2024). Intern ondernemerschap is vaak niet ingebed in organisaties en al helemaal niet onder HRM- en LLO-professionals. Het vermogen om te ondernemen en te experimenteren wordt in sommige organisaties zelfs bewust of onbewust ontmoedigd. Dit gebeurt doordat fouten maken vaak te zwaar wordt bestraft en nieuwe ideeën snel worden afgewezen. Of omdat vergaande protocollisering of interne regelgeving maakt dat medewerkers onvoldoende ademruimte krijgen om een idee te kunnen promoten of uit te proberen.

Dit is een gemiste kans, gezien de 7,5 miljoen waardevolle werknemers in Nederland die gemiddeld 25 procent van hun leven besteden aan werk. Hier ligt een enorm groeipotentieel, zowel voor de ontwikkeling van medewerkers als voor de groei van bestaande organisaties.

Intrapreneurship is kortom niet iets voor medewerkers alleen, en om het succesvol in te zetten moeten alle lagen van de organisatie meedoen (zie figuur hieronder van Biemans et al, 2011). In vele gevallen worden er ook eisen aan de context en omgeving gesteld. Zie het voorbeeld van de maatschappelijk werker. Intrapreneurship dient geborgd te worden in organisaties. Niet alleen door middel van verankering in de individuele werknemer, maar ook in zijn of haar relatie tot collega's en het team. Die moeten dit intrapreneurship accepteren en in zekere zin stimuleren. Net als de leidinggevende en het hogere management. Je moet immers als individuele medewerker gebaande paden durven én kunnen verlaten en foute durven maken, om te komen tot verbetering en vernieuwing. Als elk initiatief in de kiem wordt gesmoord, door collega's, leidinggevende of de top, dan is het beleggen en eisen van ondernemend gedrag zinloos.

Intrapreneurship



Figuur 4: Intrapreneurship: vijf dimensies om het te borgen in de organisatie (Biemans et al, 2011).

Social intrapreneurship

Intern ondernemerschap kan ook een cruciale rol hebben in het bewerkstelligen van de grote maatschappelijke transities van vandaag. Vanuit een bottom-up en intra-organisatorisch perspectief vraagt dit om de betrokkenheid en inzet van werknemers die in staat en gemotiveerd zijn om de twee transities te stimuleren en te integreren. **Sociaal intrapreneurship**, een opkomend concept in zowel de praktijk als de wetenschap, kan een belangrijke rol spelen in het bottom-up bevorderen van deze transformaties binnen organisaties. Sociaal intrapreneurship wordt gedefinieerd als een door werknemers geleid proces van het identificeren en benutten van ondernemingskansen die sociale of milieuproblemen aanpakken en tegelijkertijd bijdragen aan de doelstellingen van gevestigde organisaties (Alt & Geradts, 2019).

Sociale intrapreneurs zijn werknemers die fungeren als change agents binnen een organisatie en innovatieve, doelgerichte projecten stimuleren die bedrijfsdoelen verbinden met sociale en milieueffecten. Sociale intrapreneurs kunnen de kloof overbruggen tussen duurzaamheidsdoelen van bedrijven en praktische innovaties door duurzame praktijken te bevorderen en een cultuur van sociale verantwoordelijkheid en mensgerichtheid binnen organisaties te stimuleren. Deze individuen kunnen pleiten voor beleid dat prioriteit geeft aan groene innovaties, terwijl ze tegelijkertijd sociale kwesties aanpakken, zoals baanverlies of ongelijke toegang tot training voor nieuwe groene technologieën.

Sociale intrapreneurs richten zich op het creëren van synergetische oplossingen die zowel sociale waarde als zakelijk succes opleveren. In de context van klimaat- en digitale veranderingen betekent dit dat ze digitale tools en innovaties inzetten om duurzame en sociale resultaten te bevorderen. Bijvoorbeeld, een sociale intrapreneur zou het gebruik van AI of big data kunnen stimuleren om koolstofemissies te volgen en te verminderen, waarbij milieudoelen worden afgestemd op organisatorische efficiëntie en winstgevendheid, terwijl tegelijkertijd fatsoenlijke arbeidsomstandigheden voor werknemers worden gewaarborgd.

Conclusie: Intrapreneurship werkt

Kortom, intrapreneurship kan een krachtig instrument zijn voor het ontwikkelen van medewerkers en organisaties, en hiermee het bewerkstelligen van grote transities zoals de energietransitie en de digitale transformatie. Aangezien de ondernemende en innovatieve kennis van medewerkers nog veel te weinig wordt gestimuleerd en benut ligt hier een grote kans voor het ontwikkelen van medewerkers en organisaties en het optimaal voorbereiden op het werk van de toekomst. Intern ondernemerschap moet veel meer aandacht krijgen.

Hoewel intern ondernemerschap voor een groot deel bottom-up ontstaat vanuit ondernemende medewerkers zelf, blijft echter de vraag blijft hoe we intern ondernemerschap optimaal kunnen stimuleren en beter faciliteren en borgen binnen organisaties en onder medewerkers. Het betreft in feite een organisatieverandertraject. Om dit te kunnen doen zijn diverse beleidsmaatregelen en praktijken nodig? Wij doen graag een aantal oproepen hiervoor.

Agenda en aanbevelingen

Het is allereerst essentieel dat leiders en organisaties voorwaarden creëren om de aanwezige kennis en innovatiekracht van medewerkers beter te benutten en te stimuleren. Dit hoeft niet te resulteren in enorme financiële investeringen, maar vraagt wel om visie en inzet van leiders en werkgevers. Geef mensen waar mogelijk tijd en ruimte in het werk om ondernemend aan de slag te gaan. Daag medewerkers uit om met nieuwe ideeën, diensten, processen, producten te komen. Laat werknemers samenwerken buiten organisatiegrenzen in bijvoorbeeld learning communities. Zie intern ondernemerschap als een gecombineerde ontwikkel- en innovatietool. Hierover is al veel kennis bekend en zijn diverse ondersteunende stappenplannen, best practices en tools voor medewerkers en managers beschikbaar. Deze hulpmiddelen ondersteunen medewerkers, managers en het onderwijs bij het verzamelen en verder ontwikkelen van innovatieve en ondernemende ideeën binnen organisaties (Preenen et al., 2014; Van den Bergh et al., 2022).

Beleidsmakers en sociale partners kunnen een cruciale rol spelen in het stimuleren van intern ondernemerschap. Dit kan door voorlichting te geven, beleid te ontwikkelen en middelen beschikbaar te stellen voor persoonlijke ontwikkelbudgetten en ondersteuningsprogramma's. Ook de vaak onbenutte opleidingsuren en budgetten binnen organisaties kunnen hiervoor worden ingezet. Organisaties bezuinigen vaak op training en opleiding van medewerkers, omdat dit een relatief eenvoudige manier is om kosten te reduceren. Toch zouden bedrijven juist bereid kunnen zijn te investeren in de ontwikkeling van medewerkers wanneer interventies gericht zijn op het stimuleren van intrapreneurship. Dit draagt immers bij aan zowel de groei van de organisatie als de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Het resultaat? Een echte win-winsituatie. Laten we ervoor zorgen dat onze investeringen, regelgeving, cao's en strategische beleidskeuzes hierop afgestemd worden.

Er is veel, en terecht, aandacht voor traditioneel ondernemerschap en het starten van eigen bedrijven in het onderwijs. Maar intern ondernemerschapsonderwijs blijft vrijwel volledig onderbelicht. Dit is opvallend, aangezien het merendeel van de studenten en scholieren uiteindelijk in loondienst gaat werken binnen bestaande organisaties. Juist daar kunnen zij als interne ondernemers een enorme innovatieve bijdrage leveren. Waarom investeren we dan niet in de ontwikkeling van een nieuwe leergang gericht op intern ondernemerschap? En creëren we geen modules en stageplekken die gericht zijn op ondernemend gedrag in een baan?

Ter afsluiting: Samen mogelijk maken

Zelfstandig ondernemerschap is een van de beste leerscholen die er bestaat ter voorbereiding op een onzekere maar uitdagende toekomst. Echter via intern ondernemerschap kunnen we een leerschool voor alle medewerkers die werken in gevestigde organisaties creëren, en en passant organisaties helpen groeien, innoveren en de maatschappelijke transities beter bewerkstelligen.

De unieke kracht van mensen en ons land ligt in ondernemerschap. Creativiteit, adaptiviteit, risico's nemen mensen meekrijgen, empathisch en verbindend vermogen. Dit zijn echt waardevolle menselijke eigenschappen die ook niet te repliceren zijn via AI. Mensen zijn slim en adaptief. Maar daar moeten we wel meer gebruik van maken. Sterker nog laten we van intern ondernemerschap en het optimaal benutten en stimuleren van creatieve ondernemende kennis onze kerncapaciteit van maken als land.

Laten we daarom samen met alle belanghebbenden meer investeren in het stimuleren van intern ondernemerschap van medewerkers en de organisaties, en beleidscontexten creëren die dit faciliteren. Alleen door samen te werken kunnen we organisaties innovatief en ondernemend houden en de grote economische en maatschappelijke uitdagingen van deze tijd effectief aanpakken. Dit versterkt niet alleen de innovatiekracht van organisaties in Nederland, maar ook de toekomstige loopbaanmogelijkheden en ontwikkeling van werknemers. We hebben iedereen nodig.

Praktijkreflectie

Marc de Vries (Dufond, AI-start-up in de zorg)



Marc de Vries is oprichter en mede-eigenaar van AI start-up Dufond. Dufond, opgericht door vier ervaren ondernemers in de zorg-IT, ontwikkelt innovatieve IT-oplossingen samen met eindgebruikers. Een voorbeeld is CheckCheck©, een door A.I. ondersteunde tool die de tweede controle voor toediening van risicovolle medicatietoediening uitvoert. Dit vergemakkelijkt het werk van zorgprofessionals, verhoogt de veiligheid voor cliënten en verlaagt de zorgkosten. CheckCheck©, is ontwikkeld en getest met Cordaan uit Amsterdam en het AlfaCollege uit Groningen. Daarnaast is Marc werkzaam als zelfstandig strategie- en innovatieadviseur voor grote zorg- en healthcare-organisaties. Hij heeft in loondienst gewerkt in diverse rollen voor grote zorgverzekeraars zoals Zilveren Kruis en CZ en zorgorganisatie Espria.

Als zelfstandig ondernemer beaamt Marc dat zelfstandig ondernemerschap ontzettend leerzaam is. Het vereist een breed scala aan vaardigheden en inzichten. Als ondernemer word je constant uitgedaagd om strategisch te denken, creatieve oplossingen te vinden en bij te leren. En je moet verantwoordelijkheid dragen voor zowel succes als tegenslagen. Dit draagt bij aan een constante persoonlijke en professionele groei op vele niveaus.

Marc geeft aan dat juist nu de zorgsector veel meer interne ondernemers kan gebruiken en dat vooral de veelal grote en logge zorgorganisaties hier veel meer ruimte voor moeten bieden aan hun medewerkers. Medewerkers zien zo veel oplossingen voor de door hen ervaren knelpunten, maar lopen vaak tegen een muur binnen de zorgorganisatie, wat het initiatief volledig in de kiem smoort. Intern ondernemerschap is cruciaal in de zorgsector vanwege de snel veranderende context, zoals door vergrijzing, de toenemende zorgvraag, krapte op de arbeidsmarkt en technologische innovaties die nog veel te weinig en langzaam landen. Door intern ondernemerschap worden zorgprofessionals gestimuleerd om proactief mee te denken over verbeteringen in zorgprocessen, nieuwe werkwijzen en patiëntgerichte (technologische) innovaties. Dit vergroot de wendbaarheid van zorgorganisaties, waardoor zij beter kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende behoeften van cliënten en professionals. Ook kan het bijdragen aan kostenbesparing en efficiëntere inzet van middelen door beter gebruik te maken van de innovatieve oplossingen en denk- en veranderkracht van de werkvloer.

Daarnaast is Marc ervan overtuigt dat intern ondernemerschap niet alleen bijdraagt aan meer, beter en constant leren, maar ook aan eigenaarschap, betrokkenheid en werkmotivatie van zorgprofessionals. Juist zorgprofessionals voelen zich verantwoordelijk voor het continu verbeteren van de kwaliteit van zorg voor hun cliënten, daar ligt hun hart. Voor zorgprofessionals is het leveren van de beste zorg voor patiënten cruciaal, en juist intern ondernemerschap kan daarbij helpen. Een werkgever die dat kan bieden is gelijk een aantrekkelijke werkgever. Kortom, intern ondernemerschap bevordert innovatie, wendbaarheid en kwaliteit in de zorg voor organisaties en medewerkers.

Literatuur

Alt, E., & Geradts, T. (2019, July). Social intrapreneurship: Unique challenges and opportunities for future research. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 16643). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Biemans, P., van Geesbergen, A. Leget, J. Toonen, S., Overvoorde, P. (2011). Op zoek naar Intrapreneurship. Over de betekenis van een populair begrip. Inholland, Lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap (eigen uitgave).

Liebregts, W., Preenen, P. T. Y., & Dhondt, S. (2015). Niet iedere werknemer is een intrapreneur. *Economisch Statistische Berichten, 100*(4706), 180-181.

Overvoorde P. & Biemans, P. (2013). *Ondernemen in Welzijn.* Delft: Eburon.

Preenen, P. T. Y., Liebregts, W., Dhondt, S., Oeij, P. R. A., & Van der Meulen, F. A. (2014). *The Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM): Een meetinstrument om intrapreneurial gedrag van werknemers en factoren die dit beïnvloeden te meten binnen organisaties.* Leiden: TNO, R.11792.

Preenen, P. T. Y., Liebregts, W., & Dhondt, S. (2015). Intrapreneurship stimuleren? *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties, 5*(3), 51-58.

Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N., & Jaspers, F. (2012). *Ambitious Entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy*. The Hague: Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT).

TNO (2024). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2023.* Leiden: TNO.

Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 59(6-7), 1541-1565.

