

Ondernemend werkgedrag

Factoren van invloed en effecten voor medewerkers

Josette Dijkhuizen
Marjan Gorgievski
Paul Preenen
Marieke van den Tooren

Voor organisaties is het cruciaal kansen te zien en te blijven innoveren. Het stimuleren van ondernemend werkgedrag binnen organisaties kan hierbij helpen. Dit artikel verschaft inzicht in relevante factoren voor leidinggevend en organisaties om ondernemend werkgedrag te stimuleren en laat zien wat de gevolgen van ondernemend werkgedrag zijn voor medewerkers. Het onderzoek is uitgevoerd bij twee Nederlandse organisaties. Steun, autonomie en richting vanuit leidinggevend blijken positief verband te houden met de ondernemende werkgedragingen: innovatief, proactief, samenwerkend en zelf-effectief werkgedrag, maar niet met risiconemend werkgedrag. Vanuit de organisatie houden vooral inspraak en ondersteunend organisatie- en personeelsbeleid positief verband met innovatief, zelf-effectief en proactief werkgedrag. Ondernemend werkgedrag, behalve risiconemend werkgedrag, van de medewerker is positief gerelateerd aan werkplezier en persoonlijk succes. De pad-analyse laat zien dat organisatiekenmerken zowel direct als indirect verband houden met persoonlijk succes van medewerkers. Niet eerder werd ondernemend werkgedrag onderzocht in relatie tot persoonlijk succes. De indirecte relatie vindt plaats via het gedrag van leidinggevend, maar ook via het stimuleren van ondernemend werkgedrag en werkplezier. De bevindingen bieden organisaties handvatten om intern ondernemerschap te stimuleren.

Inleiding

Ten tijde van crisis, zoals de huidige coronacrisis, is het van groot belang dat organisaties ondernemend en innovatief blijven om snel te kunnen meebewegen met de veranderende eisen en kansen in de maatschappij (Hornsby, Kuratko, Holt & Wales, 2013; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko, Hornsby & Hayton, 2015). Oorspronkelijk werd dit vooral als een top-downproces

Dr. Josette Dijkhuizen is zelfstandig ondernemer en werkt op thema's rondom persoonlijke en bedrijfsmatige ontwikkeling van ondernemers. Dr. Marjan Gorgievski is universitair hoofddocent arbeids- en organisatiepsychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dr. Paul Preenen en Dr. Marieke van den Tooren werken als onderzoeker op het gebied van arbeids- en organisatievraagstukken bij TNO.

gezien, waarin kenmerken van de organisatie en de oriëntatie van het management een grote rol spelen (Antonicic & Hisrich, 2003; Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby, 2005). De laatste jaren groeit echter het inzicht dat om als bedrijf innovatief en ondernemend te blijven, de kennis, ideeën en inzet van iedereen in een organisatie nodig zijn (o.a. Belousova & Gailly, 2013; Blanka, 2019; Neessen, Caniëls, Vos & De Jong, 2019). Onderzoek heeft laten zien dat ondernemende activiteiten en gedragingen van werknemers positieve effecten hebben op het succes van organisaties, via toegenomen innovatiekracht, snellere marktintroductie van nieuwe producten en diensten, hogere productiviteit en betere samenwerking (Bierwerth, Schwens, Isidor & Kabst, 2015).

Ondernemend werkgedrag is gericht op het zien van opties tot verbetering en kansen, en het ontplooiën van initiatieven door medewerkers. Het kan gaan over grote zaken, zoals radicale productinnovaties, veranderingen in de bedrijfsstructuur en bijvoorbeeld het opzetten van een nieuw bedrijfsonderdeel of dochteronderneming (o.a. Kuratko & Audretsch, 2013). Het kan ook gaan om kleinere incrementele innovaties en gedragingen die ten goede komen aan de manier waarop het werk wordt uitgevoerd (Gawke, Gorgievski & Bakker, 2019). Denk bijvoorbeeld aan een callcentermedewerker die creatief en proactief meedenkt over hoe medewerkers zelf de service aan de klant kunnen verbeteren of werkprocessen efficiënter kunnen maken.

Ondernemend werkgedrag stimuleren kan dus erg interessant zijn voor organisaties, zeker in deze tijden. Ook de Commissie Regulering van Werk die de Nederlandse regering adviseerde over verbeteringen voor het Nederlandse arbeidsmarktbestel, stelt onder meer dat organisaties hun interne wendbaarheid kunnen vergroten door ondernemerschap bij medewerkers te stimuleren (Commissie Regulering van Werk, 2020). Helaas wordt intern ondernemerschap nog door te weinig bedrijven daadwerkelijk gefaciliteerd en wordt het ondernemend vermogen van medewerkers nog te weinig benut (Preenen & Dijkhuizen, 2021; Preenen, Liebrechts & Dhondt, 2015).

Twee oorzaken liggen daaraan mogelijk ten grondslag. Ten eerste speelt de vraag welke relevante factoren er zijn vanuit leidinggevenden en organisaties om ondernemend werkgedrag te stimuleren. Ten tweede speelt de vraag wat de gevolgen zijn van ondernemend werkgedrag voor de medewerker zelf. Zo laat één studie zien dat intern ondernemerschap werkbevlogenheid en persoonlijke groei van medewerkers voorspelt (Gawke, Gorgievski & Bakker, 2017), maar een ander dat het voor bepaalde personen ook kan samenhangen met emotionele uitputting (Gawke, Gorgievski & Bakker, 2018). De antwoorden op deze vragen zijn niet alleen wetenschappelijk interessant. Het geeft beleidsmakers, managers en organisaties handvatten om intern ondernemerschap te stimuleren. Als we door onderzoek meer zicht hebben op welke factoren van invloed zijn op het ondernemende werkgedrag van medewerkers, dan weten organisaties ook beter op welke terreinen zij hun

systemen, structuren of processen moeten aanpassen om dat gedrag te versterken. En als we beter begrijpen wat de mogelijke voor- en/of nadelen zijn voor medewerkers zelf, zullen zij mogelijk eerder geneigd zijn hiermee aan de slag te gaan.

In dit artikel gaan we hier nader op in. We beginnen met een uitleg van de onderliggende gedragingen van ondernemend werkgedrag, waarna we onze hypothesen onderbouwen. Vervolgens bespreken we de methoden en resultaten. We eindigen met een discussie, inclusief implicaties voor de praktijk.

Theoretisch kader

Ondernemende werkgedragingen

Dit artikel richt zich op intern ondernemerschap gedefinieerd als gedrag van individuele medewerkers vanuit een bottom-upproces, waarbij medewerkers worden betrokken bij het identificeren van kansen, het genereren van ideeën, en het bouwen van interne coalities (Bosma, Stam & Wennekers, 2012). Om ondernemend te kunnen zijn in een organisatie, moeten medewerkers onder andere kunnen plannen en organiseren, en de directie en het management kunnen overtuigen tot het vrijmaken van benodigde middelen (o.a. Bierwerth et al., 2015; Bosma et al., 2012). Hierin schuilt het onderscheid met een aanpak gericht op talentmanagement van organisaties. Ondernemend werkgedrag is gericht op het zien van kansen en het ontplooiën van initiatieven gericht op verbetering en vernieuwing van processen, producten of diensten. Talentmanagement is een breder concept waartoe bijvoorbeeld ook variëteit in werkzaamheden, productiviteit en het nemen van verantwoordelijkheid behoort (Van de Voorde, Van Veldhoven & Veld, 2016).

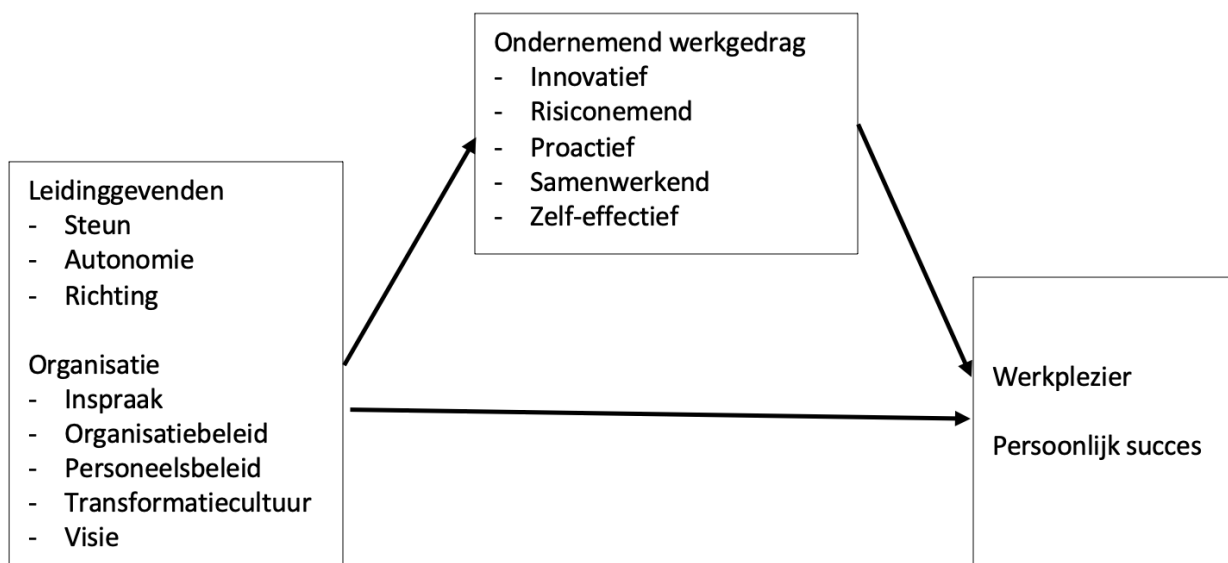
In veel studies wordt ondernemend werkgedrag vooral gedefinieerd door innovatief, proactief en risiconemend werkgedrag (o.a. De Jong, Parker, Wennekers & Wu, 2013; Liebrechts, Preenen & Dhondt, 2015; Preenen et al., 2015). Innovatief werkgedrag gaat over het initiëren en introduceren van nieuwe en bruikbare ideeën, processen, producten of procedures (De Jong & Den Hartog, 2010). Bij proactief werkgedrag staat het pionieren, het nemen van initiatief om op nieuwe mogelijkheden te anticiperen centraal (Lumpkin & Dess, 1996). Risiconemend werkgedrag gaat over het nemen van acties waarvan de uitkomst ongewis en onzeker is (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009). Naast deze drie vaak genoemde concepten, kunnen ook andere aspecten worden onderscheiden aan ondernemend werkgedrag. Sommige auteurs verwijzen naar het vinden van medestanders en het vormen van allianties ('samenwerkend werkgedrag') als belangrijk aspect voor intern ondernemerschap (o.a. Fagerberg, Mowery & Nelson, 2006). Via een bredere externe oriëntatie en samenwerking, kunnen medewerkers het contact met de omgeving bevorderen, wat gunstig is voor de innovatie binnen bedrijven. Externe (werk)contacten lijken inderdaad sterk samen te hangen met ondernemend werkgedrag van medewerkers (Preenen et al., 2014). Ten slotte is het belangrijk dat medewerkers vertrouwen hebben in hun eigen handelen ('zelf-effectief werkgedrag'), omdat ze anders niet tot actie zullen overgaan

als er zich kansen voordoen (Neessen, Caniëls, Vos & De Jong, 2019; Wakkee, Elfring & Monaghan, 2010). In deze studie worden ook de laatst genoemde twee gedragingen als indicatoren van ondernemend werkgedrag meegenomen, naast innovatief, proactief en risiconemend werkgedrag.

Deze studie (zie Figuur 1) onderzoekt in één geïntegreerd model de relevante factoren vanuit leidinggevend en de organisatie om ondernemend werkgedrag te stimuleren, en het effect van het ondernemend werkgedrag op de medewerker (werkplezier en persoonlijk succes). Het theoretisch kader is deels gebaseerd op het model van Rigtering en Weitzel (2013) naar relevante voorspellers van ondernemend werkgedrag vanuit de werkcontext.

Het onderzoek van Rigtering en Weitzel (2013) laat zien dat bepaalde kenmerken in de werkcontext (horizontale participatie, beschikbaarheid van middelen en vertrouwen in de leidinggevende) een positief effect hebben op ondernemend werkgedrag (innovatief werkgedrag en persoonlijk initiatief) en dat dit werkgedrag een rol speelt in de vertaling naar ondernemende projecten in de organisatie. In deze studie analyseren we het mediërend effect op individueel niveau, namelijk hoe specifieke factoren vanuit de organisatie en het leidinggevend kader via ondernemend werkgedrag van invloed zijn op werkplezier en persoonlijk succes van medewerkers. We baseren de relatie van ondernemend werkgedrag op individuele uitkomstmaten op eerder onderzoek van Gawke et al. (2017) naar de relatie tussen ondernemend werkgedrag en werkbevlogenheid.

Dit onderzoek gaat daarmee een stap verder dan eerdere studies door niet alleen het construct ondernemend werkgedrag uit te breiden met samenwerkend en zelf-effectief werkgedrag, maar daarnaast ook de mediatie mee te nemen tussen de steun vanuit de leidinggevend en de organisatie, via ondernemend werkgedrag op werkplezier en persoonlijk succes



Figuur 1. Onderzoeksmodel ondernemend werkgedrag

Invloed leidinggevend en organisatiekenmerken

In dit onderzoek wordt onderzocht welke specifieke factoren vanuit het leidinggevend kader en de organisatie van invloed zijn op intern ondernemerschap en meer specifiek het ondernemend werkgedrag van medewerkers. Op basis van eerder onderzoek naar mogelijke antecedenten van ondernemend werkgedrag (o.a. Preenen et al., 2015; Rigtering & Weitzel, 2013) onderscheiden we de volgende relevante factoren waarvan kan worden verwacht dat die van invloed zijn op de vijf ondernemende werkgedragingen.

Het stimuleren van ondernemend werkgedrag vraagt van *leidinggevend* dat ze hun medewerkers steun geven, zoals vertrouwen, maar bijvoorbeeld ook tijd en middelen (o.a. Preenen et al., 2015; Rigtering & Weitzel, 2013). Daarnaast is vanuit eerder onderzoek gebleken dat autonomie van belang is omdat medewerkers daardoor een mate van vrijheid hebben om het eigen werk in te richten (o.a. Burcharth, Knudsen & Sondergaard, 2017; De Jong et al., 2013). Het gaat daarbij om het kunnen loslaten en niet alles vastzetten in strak gedefinieerde processen, bedrijfsrichtlijnen en bijvoorbeeld hiërarchische barrières. De voornoemde factoren zijn in dit onderzoek meegenomen. De factor variëteit in het werk blijkt uit het onderzoek van De Jong et al. (2013) geen verband te houden met innovatief, proactief en risiconemend werkgedrag. Deze factor is derhalve in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

In dit onderzoek worden naast de invloed vanuit de leidinggevend, ook mogelijke motivatoren vanuit de *organisatie* meegenomen. Eerdere onderzoeken laten zien dat inspraak (bijvoorbeeld meedoen in de besluitvorming), het organisatiebeleid (bijvoorbeeld beleid en procedures), personeelsbeleid (bijvoorbeeld het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling), transformatiecultuur (een cultuur van verandering) en een visie op ondernemerschap, van belang kunnen zijn bij het stimuleren van ondernemend werkgedrag (o.a. Neessen et al., 2019; Park, Kim & Krishna, 2014; Urban & Wood, 2017). Deze factoren worden ook in dit onderzoek meegenomen.

Op basis van voorgaande zijn de volgende hypothesen geformuleerd:

Hypothese 1: Steun van leidinggevend (het geven van steun, autonomie en richting) is positief gerelateerd aan ondernemend werkgedrag.

Hypothese 2: Steun van de organisatie (inspraak, organisatiebeleid, personeelsbeleid, transformatiecultuur en visie) is positief gerelateerd aan ondernemend werkgedrag.

Individuele uitkomsten van ondernemend werkgedrag

Naast dat er nog veel onbekend is over hoe een organisatie intern ondernemerschap kan stimuleren, is er ook weinig kennis over de vraag wat ondernemend gedrag doet met de individuele medewerker. Het weinige onderzoek op dit terrein zijn de studies van Gawke et al. (2017; 2018) waarin een

positieve relatie wordt aangetoond tussen ondernemend werkgedrag, werkbevoegenheid en persoonlijke groei. Gezien de resultaten van de studies van Gawke et al. (2017; 2018), veronderstellen we dat ondernemend werkgedrag positief gerelateerd zal zijn aan werkplezier (energie en plezier in het werk) en persoonlijk succes (jezelf succesvol voelen in het werk). Het is de eerste keer dat in onderzoek naar ondernemend werkgedrag een verband wordt onderzocht met persoonlijk succes. De volgende hypothesen zijn daarvoor geformuleerd:

Hypothese 3: Ondernemend werkgedrag is positief gerelateerd aan werkplezier.

Hypothese 4: Ondernemend werkgedrag is positief gerelateerd aan persoonlijk succes.

De rol van ondernemend werkgedrag

De steun vanuit de leidinggevenden en de organisatie kan worden beschouwd als zogenaamde motiverende werkkenmerken, een combinatie van uitdagende werkeisen en voldoende werk-hulpbronnen (Bakker & Demerouti, 2017; Dijkhuizen, Gorgievski, Van Veldhoven & Schalk, 2016; 2018). Uit een groot aantal studies komt naar voren dat werk-hulpbronnen, zoals bijvoorbeeld autonomie en sociale steun, positief gerelateerd zijn aan motivatie en bevoegenheid (o.a. Bakker & Demerouti, 2007). Het valt dus te verwachten dat werk-hulpbronnen vanuit de leidinggevenden en de organisatie positief gerelateerd zijn aan werkplezier en persoonlijk succes van medewerkers (Halbesleben, 2010). We formuleren hiervoor de volgende hypothesen:

Hypothese 5: Steun van leidinggevenden (het geven van steun, autonomie en richting) is positief gerelateerd aan werkplezier en persoonlijk succes.

Hypothese 6: Steun van de organisatie (inspraak, organisatiebeleid, personeelsbeleid, transformatiecultuur en visie) is positief gerelateerd aan werkplezier en persoonlijk succes.

Ten slotte kan worden verwacht dat de steun vanuit de leidinggevenden en de organisatie ook indirect samenhangt met werkplezier en persoonlijk succes via ondernemend werkgedrag. Er kan worden verwacht dat er een motiverende werking uitgaat van ondernemende acties, vooral omdat deze relatief op eigen initiatief worden uitgevoerd (Gielnik, Spitzmuller, Schmitt, Klemann & Frese 2015). De progressie die in ondernemende projecten wordt geboekt, zou daarom extra voldoening geven. De studie van Rigtering en Weitzel (2013) laat een dergelijke relatie zien voor ondernemend werkgedrag (innovativiteit, persoonlijk initiatief en risico nemen). De voorspellers in deze studie waren de formele en informele werkomgeving en de uitkomsten waren gericht op betrokkenheid in een project en het financieel en strategisch belang van dit project. In deze studie staat de persoonlijke beleving centraal als uitkomst via werkplezier en persoonlijk succes. De volgende hypothesen worden voor deze studie geformuleerd:

Hypothese 7: Steun van leidinggevend (het geven van steun, autonomie en richting) is positief gerelateerd aan werkplezier en persoonlijk succes via ondernemend werkgedrag.

Hypothese 8: Steun van de organisatie (inspraak, organisatiebeleid, personeelsbeleid, transformatiecultuur en visie) is positief gerelateerd aan werkplezier en persoonlijk succes via ondernemend werkgedrag.

Methode

Dit cross-sectionele onderzoek is in oktober 2019 uitgevoerd bij twee Nederlandse organisaties, een waterschap en een landelijk opererende verzekeringsmaatschappij. In totaal 646 medewerkers van het waterschap zijn voor het onderzoek benaderd (gehele medewerkerspopulatie), zowel via intranet als per mail. Bij de verzekeringsmaatschappij hebben 575 medewerkers (gehele medewerkerspopulatie van het bedrijfsonderdeel) een uitnodiging ontvangen via de mail en was er een oproep via de nieuwsbrief. In totaal hebben 149 respondenten (12,2%) de vragenlijst ingevuld (60% mannen, gemiddelde leeftijd was 47 jaar). Zij zijn werkzaam binnen diverse afdelingen van de beide organisaties, zoals bijvoorbeeld informatiemanagement, marketing en verkoop. De vragenlijst is zo breed mogelijk uitgezet onder het personeel om zo veel mogelijk respondenten te genereren.

De respondenten hebben hun eigen ondernemend gedrag beoordeeld aan de hand van een vragenlijst die is gebaseerd op de Intrapreneurial Behaviour Measure, de IBM (Preenen et al., 2014). Op basis van eerdere resultaten zijn de schalen ingekort door items met een lage factorscore te verwijderen. Als indicatoren voor ondernemend werkgedrag zijn vanuit de IBM items voor innovatief (5 items), proactief (3 items) en risiconemend werkgedrag (4 items) meegenomen. Dit is aangevuld met samenwerkend werkgedrag (4 items) gebaseerd op eerder onderzoek van Van Veldhoven, Prins, Van der Laken en Dijkstra (2014) en zelf-effectief werkgedrag (4 items) gebaseerd op de schaal van Schwarzer en Jerusalem (1995). Alle schalen liepen van antwoordcategorie 'volledig oneens' (1) naar 'volledig eens' (5). Een voorbeelditem voor innovatief werkgedrag was 'Ik bedenk gemakkelijk oplossingen voor problemen', voor proactief werkgedrag was een voorbeelditem 'Als ik ergens in geloof, probeer ik dat te realiseren', voor risiconemend werkgedrag was een voorbeelditem 'Ik zie risico's op mijn werk doorgaans als een uitdaging', voor samenwerkend werkgedrag was een voorbeelditem 'Ik werk graag samen met collega's aan een doel', en voor zelf-effectief werkgedrag was een voorbeelditem 'Ik heb vertrouwen in mezelf dat ik er altijd wel uitkom'. Cronbach alpha betrouwbaarheden van de schalen staan weergegeven in Tabel 1. Een tweede orde factoranalyse bevestigt dat de vijf constructen deel uitmaken van één hogere orde factor met een eigenvalue van 2,56, die 51,29% van de totale variantie in de componenten verklaart. Factorscores lopen van 0,50 voor samenwerking en 0,68 voor risiconemend werkgedrag tot 0,80 voor proactief werkgedrag. Cronbach's alpha voor de hogere orde factor is 0,75. Ter validatie hebben we de Spearman rangorde correlatie bekeken

tussen hogere orde factor “ondernemend gedrag” met antwoorden op de vragen: “Ben je de afgelopen 12 maanden betrokken geweest bij de ontwikkeling van een idee voor een nieuwe activiteit” en “ben je de afgelopen 12 maanden betrokken geweest bij de voorbereiding en/of uitvoering van een nieuwe activiteit?” (0 = nee; 1 = ondersteunende rol; 2 = ja, in een leidende rol). Deze waren respectievelijk $r = .34$ ($p < .001$) en $r = .38$, ($p < .001$).

Naast vragen die gingen over indicatoren van ondernemend gedrag, hebben medewerkers ook vragen ingevuld over aspecten die als voorspellers gezien kunnen worden op het niveau van de leidinggevende en het niveau van de organisatie. Op het niveau van de leidinggevende zijn drie constructen meegenomen: steun (7 items; voorbeelditem ‘Ik kan altijd voor feedback terecht bij mijn leidinggevende’; gebaseerd op de IBM), autonomie (6 items; voorbeelditem ‘In mijn werk voer ik taken uit die lastig te realiseren zijn’; gebaseerd op onderzoek van Dijkhuizen, Gorgievski, Van Veldhoven & Schalk, 2016) en richting (5 items; voorbeelditem ‘Mijn leidinggevende communiceert duidelijk wat hij of zij van me verwacht’; gebaseerd op de IBM). Op het niveau van de organisatie zijn vijf constructen meegenomen: inspraak (9 items; voorbeelditem ‘Ik mag meedoen in de besluitvorming over diverse thema’s’; gebaseerd op de IBM), organisatiebeleid (6 items; voorbeelditem ‘Ik ervaar weinig regels en procedures op mijn werk, waar ik me aan moet houden’; gebaseerd op de IBM), personeelsbeleid (6 items; voorbeelditem ‘Ik krijg meer verantwoordelijkheden als ik goed presteer’; gebaseerd op de schaal van Van de Voorde, Van Veldhoven & Veld, 2016), transformatiecultuur (3 items; voorbeelditem ‘Ik ervaar dat we in onze organisatie verandering verwelkomen’; gebaseerd op de IBM) en visie (4 items; voorbeelditem ‘Ik vind dat onze organisatie een duidelijke visie heeft met betrekking tot het stimuleren van ondernemend gedrag door medewerkers’; gebaseerd op de IBM).

Daarnaast hebben de medewerkers vragen beantwoord over werkplezier (6 items; voorbeelditem ‘De tijd vliegt voorbij als ik aan het werk ben’; gebaseerd op de schaal van Schaufeli & Bakker, 2013) en persoonlijk succes (5 items; voorbeelditem ‘Ik voel me succesvol in mijn werk’; gebaseerd op het onderzoek van Dijkhuizen, Gorgievski, Van Veldhoven en Schalk (2016; 2018)), die in dit onderzoek als mogelijke uitkomsten van ondernemend gedrag worden beschouwd. Alle schalen liepen van antwoordcategorie ‘volledig oneens’ (1) naar ‘volledig eens’ (5).

Resultaten

In het onderzoek is allereerst gekeken naar hoe een werkgever intern ondernemerschap kan stimuleren. Om dat te kunnen beoordelen, is het stimuleren van ondernemend gedrag door leidinggevendenden (hypothese 1) en door de organisatie (hypothese 2) geanalyseerd. Hierbij is ten eerste gekeken naar de correlaties tussen variabelen (Tabel 1) en vervolgens is een pad-analyse uitgevoerd.

	M	SD	α	1	2	3	4	5	6	7
Ondernemend gedrag										
1. Innovatief werkgedrag	3,59	0,62	0,85	-						
2. Risiconemend werkgedrag	3,46	0,64	0,76	,44**	-					
3. Proactief werkgedrag	4,07	0,50	0,70	,53**	,44**	-				
4. Samenwerkend werkgedrag	4,24	0,50	0,73	,28**	,13	,32**	-			
5. Zelf-effectief werkgedrag	3,98	0,48	0,75	,51**	,38**	,49**	,26**	-		
Leidinggevend kader										
6. Steun	3,87	0,67	0,91	,35**	,16	,23**	,22*	,25**	-	
7. Autonomie	4,02	0,55	0,85	,28**	,06	,22*	,28**	,28**	,59**	-
8. Richting	3,42	0,70	0,86	,29**	,07	,30**	,24**	,30**	,74**	,43**
Organisatie										
9. Inspraak	3,2	0,64	0,91	,24**	,14	,35**	0,16	,27**	,68**	,45**
10. Organisatiebeleid	3,45	0,66	0,86	,32**	,12	,26**	,20*	,20*	,53**	,43**
11. Visie	2,84	0,72	0,91	,19*	,002	,20*	-,01	,14	,43**	,24**
12. Personeelsbeleid	3,29	0,75	0,86	,25**	,05	,23*	,04	,24**	,62**	,42**
13. Cultuur			0,83	,15	,09	0,17	,07	,12	,45**	,35**
Uitkomsten										
14. Werkplezier	3,92	0,63	0,88	,31**	,17	,31**	,33**	,35**	,66**	,48**
15. Persoonlijk succes	3,83	0,63	0,87	,21*	,10	,21*	,24**	,30**	,70**	,47**

	8	9	10	11	12	13	14
Organisatie							
9. Inspraak	,64**						
10. Organisatiebeleid	,50**	,64**					
11. Visie	,56**	,60**	,56**				
12. Personeelsbeleid	,56**	,65**	,50**	,61**			
13. Cultuur	,39**	,59**	,61**	,52**	,50**		
Uitkomsten							
14. Werkplezier	,63**	,60**	,43**	,40**	,54**	,37**	
15. Persoonlijk succes	,65**	,70**	,47**	,47**	,59**	,43**	,82**

Tabel 1. Beschrijvende statistieken en correlaties

* Correlatie is significant op 0,05 niveau (2-tailed)

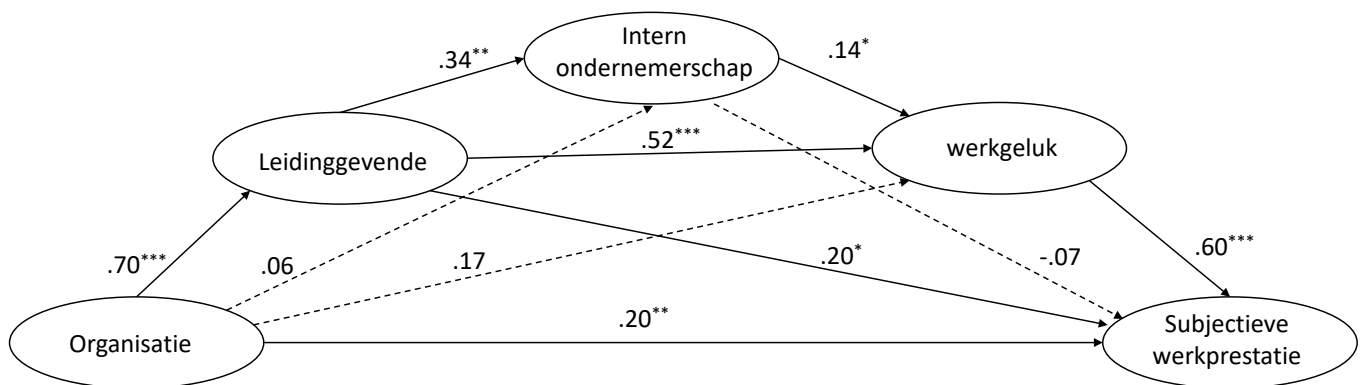
** Correlatie is significant op 0,01 niveau (2-tailed);

De correlaties laten zien dat steun, autonomie en richting vanuit leidinggevend positief verband houden met de constructen van ondernemend

gedrag, behalve risiconemend werkgedrag. Hypothese 1 wordt hiermee gedeeltelijk positief beantwoord. Vanuit de organisatie houden vooral inspraak, organisatiebeleid en personeelsbeleid positief verband met innovatief, zelf-effectief en proactief werkgedrag. Hiermee wordt hypothese 2 eveneens gedeeltelijk positief beantwoord. Aan de hand van deze uitkomsten lijkt het erop dat zowel leidinggevendenden als de organisatie ondernemend gedrag kunnen stimuleren.

Naast de invloed van leidinggevendenden en de organisatie op het ondernemend gedrag, speelde in het onderzoek de vraag wat de gevolgen zijn van ondernemend gedrag voor het werkplezier (hypothese 3) en persoonlijk succes (hypothese 4) van individuele medewerkers. De correlaties zijn weergegeven in Tabel 1. De correlaties laten zien dat alle afzonderlijke aspecten van ondernemend gedrag, behalve risiconemend werkgedrag, positief zijn gerelateerd aan werkplezier en persoonlijk succes. Hiermee worden hypotheses 3 en 4 gedeeltelijk positief beantwoord. Naarmate medewerkers zichzelf als meer ondernemend bestempelen (innovatief, proactief, samenwerkend en zelf-effectief), ervaren zij een hogere mate van werkplezier en persoonlijk succes.

Een aanvullende pad-analyse die is uitgevoerd met de Process-applicatie in SPSS toetste directe en indirecte verbanden tussen de diverse voorspellers, werkplezier en persoonlijk succes. Resultaten van deze analyse worden gepresenteerd in Figuur 2.



Figuur 2. Resultaten van de pad-analyse

Uit de pad-analyse komt naar voren dat de steun vanuit de organisatie direct en indirect verband houdt met persoonlijk succes. In totaal verklaren de voorspellers 73% van de variantie in persoonlijk succes. De indirecte relatie vindt plaats via het gedrag van de leidinggevendenden, onder andere doordat dit gedrag verband houdt met ondernemend werkgedrag en werkplezier van medewerkers. In totaal wordt 18% van de variantie in ondernemend werk-

gedrag en 52% van de variantie in werkplezier door de voorspellers in het model verklaard. Organisatiekenmerken houden alleen indirect verband met werkplezier en ondernemend werkgedrag via het gedrag van de leidinggevendenden. Verder blijkt uit de analyse dat de directe relatie tussen ondernemend werkgedrag en persoonlijk succes niet significant is, maar wel indirect via werkplezier. Met deze analyse worden hypothesen 5, 6, 7 en 8 gedeeltelijk positief beantwoord. Tevens toont de pad-analyse aan dat er een sterk verband is tussen werkplezier en persoonlijk succes.

Conclusies en aanbevelingen

De rol van leidinggevendenden bij ondernemend werkgedrag

Concluderend kan worden gesteld dat meer steun, autonomie en het bieden van richting vanuit leidinggevendenden naar de medewerkers toe, positief samenhangen met innovatief, zelf-effectief, samenwerkend en proactief werkgedrag van medewerkers. Hiermee wordt eerder onderzoek van Wakkee et al. (2010), De Jong et al. (2013) en Rigtering en Weitzel (2013) naar de rol van leidinggevendenden, bevestigd. De uitkomsten sluiten tevens aan bij de aanbevelingen uit het rapport van de Commissie Regulering van Werk (2020) om autonomie te stimuleren, en recent onderzoek naar voorwaarden voor een lerende en innovatieve organisatie (Van der Torre, Verbiest, Preenen, Koopmans, Van den Bergh & Van den Tooren, 2020). Autonomie geeft bewegingsruimte aan medewerkers om ondernemend te zijn, maar het onderzoek suggereert tegelijkertijd dat steun en richting vanuit de leidinggevendende van groot belang is. Aanvullend moet men daarom wel de kaders scheppen waarbinnen medewerkers autonoom kunnen handelen en bijvoorbeeld zelf kunnen beslissen of en hoe bepaalde taken worden uitgevoerd. Leidinggevendenden dienen zich goed bewust te zijn van de grote rol die zij hebben in het stimuleren, faciliteren en herkennen van ondernemend werkgedrag onder hun medewerkers.

AANBEVELINGEN VOOR HR

Hier is een mogelijke rol weggelegd voor HR-professionals om bij de instroom en ontwikkeling van leidinggevendenden aandacht te schenken aan leiderschapscompetenties die intern ondernemerschap kunnen stimuleren. Competenties die daarbij een rol spelen, zijn bijvoorbeeld het motiveren en coachen van medewerkers om proactief te zijn en zelf oplossingen te vinden voor vraagstukken, en het duidelijk kunnen communiceren van de strategie, doelen en verwachtingen zodat de richting voor medewerkers duidelijk is. Een ander voorbeeld is het kunnen verminderen van controle door leidinggevendenden, waardoor medewerkers meer ruimte en autonomie voelen om bijvoorbeeld hun werk zelf in te delen en zelf te kunnen beslissen over de uitvoering van taken. De leiderschapsstijl die hierbij past, is transformatieel leiderschap waarbij leidinggevendenden hun 'volgers' (de medewerkers) inspireren om de visie van de organisatie te adopteren alsof het de visie van henzelf is. Medewerkers worden daardoor gemotiveerd om proactief mee te werken aan het bereiken van de collectieve doelen van de organisatie (Morian, Molero, Topa & Lévy Mangin, 2014). Eerdere onderzoeken tonen een po-

sitief verband aan tussen deze vorm van leiderschap en creativiteit en innovatie van medewerkers, en ondernemend werkgedrag, terwijl transactioneel leiderschap een negatieve invloed heeft op dit werkgedrag (o.a. Eyal & Kark, 2004; Moriano, Molero, Topa & Lévy Mangin, 2014). Het ondersteunen van leidinggevend en om bepaalde competenties en deze leiderschapsstijl te ontwikkelen, kan voor organisaties een goede manier zijn om intern ondernemerschap te stimuleren. De steun vanuit HR kan bestaan uit het aanbieden van trainingen, workshops en masterclasses op het gebied van transformatieel leiderschap én intern ondernemerschap. Daarnaast kan HR deze trainingen aanvullen met intervisie en persoonlijke coaching om de individuele leertrajecten van de leidinggevend en te versterken.

De rol van de organisatie bij ondernemend werkgedrag

Vanuit de organisatie is het creëren van inspraak en een ondersteunend organisatie- en personeelsbeleid positief gerelateerd aan innovatief, zelf-effectief en proactief werkgedrag. Deze relatie is indirect via het gedrag van de leidinggevend en. Deze resultaten liggen in lijn met eerder onderzoek van bijvoorbeeld Marvel, Griffin, Hebda en Vojak (2007). Dus, ondersteunend beleid en ruimte voor inspraak vanuit de organisatie lijkt positief te werken op ondernemend gedrag.

AANBEVELINGEN VOOR HR

Vanuit de HR-afdeling liggen hier mogelijkheden om middels ondersteunend personeelsbeleid ondernemend werkgedrag via het gedrag van leidinggevend en of bijvoorbeeld het aanbieden van specifieke (ondernemerschaps) trainingen te stimuleren. Vanuit dit onderzoek gaat het daarbij om een motiverend personeelsbeleid, het stimuleren van medewerkers door leidinggevend en om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen, het geven van meer verantwoordelijkheden aan medewerkers en het uitdelen van prikkels (bijvoorbeeld via een bonus, opleidingsbudget of vrij besteedbare uren) om nieuwe ideeën te genereren. Transformatiecultuur en visie lieten geen relaties zien met ondernemend gedrag. De reden daarvoor zou kunnen zijn dat deze aspecten niet als stimulerend worden ervaren, omdat ze wat minder direct van invloed zijn op het gedrag van de leidinggevend en en de individuele medewerker.

Individuele uitkomsten van ondernemend werkgedrag

Er lijken dus diverse instrumenten te zijn zowel vanuit de leidinggevend en als de organisatie, die kunnen worden ingezet om ondernemend gedrag te stimuleren. De studie laat verder zien dat ondernemend werkgedrag (behalve risiconemend werkgedrag) een positief verband heeft met werkplezier, wat eerder onderzoek van Gawke et al. (2017) bevestigt. De positieve relatie tussen ondernemend werkgedrag en persoonlijk succes was nog niet eerder onderzocht en is een aanvulling op eerdere studies. De resultaten laten zien dat intern ondernemerschap positieve gevolgen lijkt te genereren voor individuele medewerkers.

Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van een relatie met risiconemend werkgedrag, is dat het woord 'risico' dat in de vragenlijst wordt gebruikt, door de medewerkers wordt geassocieerd met zelfstandig ondernemerschap en als zodanig dus niet wordt herkend in hun werkzaamheden in loondienst en bovendien blijkbaar niet iets is waar de respondenten plezier uithalen in hun werkzaamheden. Sterker nog, wellicht associëren medewerkers de term 'risico' met weerstand vanuit leidinggevend, reputatieschade als medewerker en zelfs de optie tot baanverlies. Dit zijn elementen die ook naar voren komen in het artikel van De Jong et al. (2013). Bovendien zet het onderzoek van Rigtering en Weitzel (2013) ook vraagtekens bij de waarde van risiconemend werkgedrag voor intern ondernemerschap.

De rol van ondernemend werkgedrag

Een aanvullende pad-analyse toont aan dat organisatiekenmerken zowel direct als indirect verband houden met persoonlijk succes van medewerkers. Een verband dat, voor zover ons bekend, nog niet eerder is onderzocht. De indirecte relatie vindt plaats via het gedrag van de leidinggevend, onder andere door het positieve verband met ondernemend werkgedrag en werkplezier. Ondersteunend beleid vanuit de organisatie lijkt dus direct dan wel indirect van belang om medewerkers zich prettig en succesvol te laten voelen. Steun van de leidinggevende heeft een duidelijke positieve relatie met werkplezier en persoonlijk succes. De verklaring daarvoor is dat de leidinggevend in direct contact staat met de medewerker en dan ook directe invloed kan uitoefenen op het welbevinden van zijn of haar teamleden. Ondernemend werkgedrag blijkt echter niet direct verband te houden met persoonlijk succes, maar hangt wel samen met werkplezier, dat op zijn beurt weer verband houdt met persoonlijk succes. Deze resultaten liggen in lijn met onderzoek van Gielnik et al. (2015), waarin wordt aangetoond dat positieve emoties op het werk, zoals passie en werkplezier, bij ondernemers de uitkomst zijn van hun gedrag en inspanningen. Eerdere studies toonden het omgekeerde al aan, namelijk dat passie de stimulans is voor ondernemersinspanningen (o.a. Baron, 2008).

Beperkingen en vervolgonderzoek

Hoewel ons onderzoek interessante resultaten heeft opgeleverd, kent het ook beperkingen. Allereerst zijn de resultaten gebaseerd op zelfrapportages van medewerkers, waardoor kleuring kan ontstaan en er mogelijk sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven, ook al was de vragenlijst anoniem. Bovendien geven de resultaten geen daadwerkelijk beeld in de volgorde van de verbanden. Zo kunnen steun en vertrouwen vanuit de leidinggevende effect hebben op het ervaren werkplezier en persoonlijk succes, maar het kan ook zijn dat juist bepaalde medewerkers meer steun en vertrouwen krijgen. Daarnaast laat dit onderzoek relatief weinig verklaarde variantie in ondernemend werkgedrag zien, hetgeen ruimte laat voor andere verklaringen, bijvoorbeeld persoonlijkheid van de medewerker of taakhoud. Toekomstig kwalitatief onderzoek kan hier een bijdrage aan leveren. Voor nader onderzoek zou ook een longitudinaal onderzoek aan te bevelen zijn, waarbij ook

de direct leidinggevenden van de medewerkers bevraagd worden in relatie tot ondernemend werkgedrag van hun medewerkers. Gezien de bevinding dat er geen relaties zijn gevonden met risiconemend werkgedrag, die wel als belangrijk construct van ondernemend werkgedrag in eerder onderzoek is gevonden, zou nader onderzoek wenselijk zijn. Een andere punt dat in eerder onderzoek (Gawke et al., 2018) aan de orde is gekomen, is de invloed van persoonlijke eigenschappen op ondernemend gedrag. Het meenemen van dergelijke eigenschappen, maar bijvoorbeeld ook persoonlijke drijfveren en motivatoren, zou aanvullend kunnen zijn voor een vervolgonderzoek. Verder onderzoek met een grotere groep respondenten zou tevens een aanbeveling zijn voor een vervolg op deze studie. Een laatste aanbeveling voor toekomstig onderzoek, is om aandacht te besteden aan teams van intern ondernemers. Blanka (2019) refereert eveneens aan het ontbreken van onderzoeken naar dit perspectief. Een vervolgstudie zou hier op in kunnen gaan.

Conclusie

Ondanks deze beperkingen zijn wij van mening dat dit onderzoek een waardevolle bijdrage levert aan de literatuur en inzichten uit de praktijk en beleid oplevert, door te laten zien dat intern ondernemerschap een belangrijke factor is voor het gezond en succesvol functioneren van medewerkers. Dit komt ook organisaties ten goede, niet alleen via proactieve, innoverende initiatieven van medewerkers, maar ook door een hogere motivatie en welbevinden. Vanuit deze kennisbasis kan worden geconcludeerd dat het van belang is dat alle organisaties het (nog onbenutte) potentieel aan ondernemerschap erkennen en versterken. Onze geïntegreerde en systematische analyse van de gedragingen die deel uitmaken van ondernemend werkgedrag en zijn antecedenten, bieden hier handvatten vanuit het onderzoeksveld voor aan. De inzichten in wat dit gedrag drijft, kunnen worden gebruikt bij het gericht ontwikkelen van interventies. Laten we vooral met elkaar ondernemerschap in Nederland versterken door intern ondernemerschap verder te onderzoeken, te faciliteren en aan te gaan. Hier is een mogelijke rol weggelegd voor HR-professionals in organisaties om leidinggevenden te stimuleren en faciliteren in hun belangrijke rol om het gewenste ondernemend werkgedrag te versterken.

SUMMARY

For organizations it is crucial to spot opportunities and to keep innovating. Stimulating intrapreneurial work behavior in organizations can support this. This article provides insight into relevant factors for managers and organizations to stimulate intrapreneurial work behavior, and into the consequences of intrapreneurial work behavior for employees. The research is executed at two Dutch organizations. Support, autonomy and direction from managers are positively related to the intrapreneurial work behaviors: innovative, proactive, collaborative and self-effective work behavior, but not to risk-taking work behavior. At the organization level especially participation and supportive organization and human resource policy, relate positively to innovative, self-effective and proactive work behavior. Intrapreneurial work behavior, except risk-taking work behavior, of the employee is positively related to work pleasure and personal success. The path analysis shows that organizational characteristics are both directly and indirectly related to personal success of employees. It is the first time that intrapreneurial work behavior is studied in relation to personal success. The indirect relationship occurs via the behavior of managers, but also via stimulating intrapreneurial work behavior and work pleasure. The findings offer organizations directions to stimulate intrapreneurship.

Literatuur

- Antoncic, B., & Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), 7-24.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273-285.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Baron, R.A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33 (2), 328-340.
- Belousova, O., & Gailly, B. (2013). Corporate entrepreneurship in a dispersed setting: actors, behaviors, and process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 361-377.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: a meta-analysis. *Small Business Economics*, 45, 255-278.

- Bindl, U.K. & Parker, S.K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 567–598). Washington, DC: American Psychological Association.
- Birkinshaw, J. (2003). The paradox of corporate entrepreneurship. *Strategy and Business*, 30.
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13 (5), 919-961.
- Bosma, N., Stam, E., & Wennekers, S. (2012). Entrepreneurial employee activity: a large scale international study. Tjalling C. Koopmans Research Institute. Discussion Paper Series nr: 12-12.
- Burcharth, A., Knudsen, M.P., & Sondergaard, H.A. (2017). The role of employee autonomy for open innovation performance. *Business Process Management Journal*, 23 (6), 1245-1269.
- Commissie Regulering van Werk (2020). In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk.
- De Jong, J.P.J., & Den Hartog, D.N. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19 (1), 23-36
- De Jong, J.P.J., Parker, S.K., Wennekers, S., & Wu, C-H. (2013). Entrepreneurial behavior in organizations: does job design matter? *Entrepreneurship Theory & Practice*, 39 (4), DOI: 10.1111/etap.12084.
- Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., Van Veldhoven, M. & Schalk, R. (2018). Well-being, personal success and business performance among entrepreneurs: a two-wave study. *Journal of Happiness Studies*, 19 (8), 2187-2204.
- Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., Van Veldhoven, M. & Schalk, R. (2016). Feeling successful as an entrepreneur: a job demands-resources approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12 (2), 555-573.
- Eyal, O., & Kark, R. (2004). How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3 (3), 211– 235.
- Fagerberg, J., Mowery, D.C., & Nelson, R.R. (Eds.) (2006). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford Handbooks Online. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199286805.001.0001fa

- Gawke, J.C., Gorgievski, M.J. & Bakker, A.B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37, 806-817
- Gawke, J.C., Gorgievski, M.J. & Bakker, A.B. (2018). Personal costs and benefits of employee intrapreneurship: disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), 508-519. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000105>
- Gawke, J.C., Gorgievski, M.J. & Bakker, A.B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: a latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100.
- Gielnik, M.M., Spitzmuller, M., Schmitt, A., D. Katharina Klemann, D.K., & Frese, M. (2015). "I put in effort, therefore I am passionate": Investigating the path from effort to passion in entrepreneurship. *The Academy of Management Journal*, 58 (4), 1012–1031.
- Halbesleben, J.R.B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: recent developments in theory and research* (pp. 102-117). New York: Psychology Press.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T., & Wales, W. J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30, 937-955.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Shepherd, D.A., & Bott, J.P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24, 236-247.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., & Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Kuratko D.F., & Audretsch, D.B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9 (3), 323-335
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45, 245-253
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., & Hornsby, J.S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (6), 699–716.

- Liebrechts, W., Preenen, P.,T.Y. & Dhondt, S. (2015). Niet iedere werknemer is een intrapreneur. *Economisch Statistische Berichten*, 100 (4706), 180-181.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 12(1), 135-172.
- Marvel, M.R., Griffin, A., Hebda, J., & Vojak, B. (2007). Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (5), 753-768.
- Moriano, J.A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J-P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, 10, 103-119.
- Neessen, P.C.M., Caniëls, M.C.J., Vos, B., & De Jong, J.P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 545-571.
- Park, S. H., Kim, J. N., & Krishna, A. (2014). Bottom-up building of an innovative organization: motivating employee intrapreneurship and scouting and their strategic value. *Management Communication Quarterly*, 28 (4), 531-560.
- Preenen, P. T. Y. & Dijkhuizen, J. (2021). Benut in Coronatijd de 7,5 miljoen intrapreneurs in Nederland voor innovatie. *Economisch Statistische Berichten*.
- Preenen, P.T.Y., Liebrechts, W. & Dhondt, S. (2015). Intrapreneurship stimuleren? *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 5 (3), 51-58.
- Preenen, P.T.Y., Liebrechts, 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., Kraan, K., Van der Meulen, F. & Dhondt, S. (2013b). Intrapreneurship: Een conceptbeschrijving en inventarisatie van mogelijke factoren van invloed. Hoofddorp: TNO. TNO Rapport R11700.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rigtering, J.P.C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, 9, 337-360.

- Schaufeli, W., & Bakker, A.B. (2013). *De Utrechtse Bevoegenheid Schaal: handleiding*, Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University.
- Schwarzer, R., Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in health psychology: a user's portfolio. Causal and control beliefs*. Windsor, Verenigd Koninkrijk, 35-37.
- Urban, B., & Wood, E. (2017). The innovating firm as corporate entrepreneurship. *European Journal of Innovation Management*, 20 (4), 534-556.
- Van de Voorde, K., Van Veldhoven, M., & Veld, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26 (2), 192-210.
- Van der Torre, W., Verbiest, S., Preenen, P.T.Y., Koopmans, L., Van den Bergh, R. & Van den Tooren, M. (2020). Stimuleren van leren en innoveren is integrale uitdaging. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 1-24.
- Van Veldhoven, M.J.P.M., Prins, J., Van der Laken, P.A., & Dijkstra, L. (2014). *VBBA 2.0: update van de standaard voor vragenlijstonderzoek naar werk, welbevinden en prestaties*. Amsterdam: SKB.
- Wakkee, I., Elfring, T., & Monaghan, S. (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors: the role of coaching and self-efficacy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6 (1), 1-21.