

# Intrapreneurschap als aanjager van 'high performance'

**Nu er in deze aanhoudende periode van beperkte groei steeds minder mogelijkheden zijn om nog verdere kostenreducties te realiseren, wordt de roep om ondernemerschap groter. Organisaties moeten nadrukkelijker naar de opbrengstenkant gaan kijken. Wat zijn de belangrijkste kenmerken van ondernemerschap, en hoe dragen deze bij aan zowel 'high performance'-management als een 'high performance'-organisatie?**

Intrapreneurschap, ook wel *corporate entrepreneurship* of *intern ondernemerschap* genoemd, wordt in toenemende mate gezien als *het* middel om bestaande organisaties te vernieuwen en te revitaliseren. Het kan leiden tot verbetering van producten en diensten, innovaties en zelfs nieuwe concurrentieverhoudingen in de bedrijfstak. Dit betekent dat er een sterk beroep moet worden gedaan op het innovatieve vermogen van mensen in de organisatie.

Het is al lang achterhaald dat de vernieuwing uitsluitend uit de afdeling Research & Development moet komen; tegenwoordig is men zich terdege bewust van het feit dat deze moet komen uit alle hoeken van de organisatie. Daardoor staat intrapreneurschap momenteel sterk in de schijnwerpers. Een intrapreneur is iemand die zich binnen een organisatie ondernemend gedraagt. Ondernemerschap wordt in de literatuur gedefinieerd als: 'het proces om iets waardevols te creëren of op te richten door er de noodzakelijke hoeveelheid tijd en moeite aan te wijden, samengaan met de nodige financiële, psychische en sociale risico's en het hiervoor terugkrijgen van financiële of persoonlijke voldoening en onafhankelijkheid.'<sup>1</sup>

Organisaties verwachten een sterkere ondernemende houding van hun managers. Het komt daarbij goed uit dat verschillende studies aantonen dat het gedrag van een ondernemer en dat van een manager veel gelijkenis met elkaar vertonen: beiden moeten initiatieven nemen voor innovatie en

continue verbetering.<sup>2</sup> Maar er zijn ook opvallende verschillen. Ondernemers zijn onafhankelijker dan managers doordat ze meer controle hebben over hun omgeving, vooral over de eigen medewerkers. Ondernemers zijn de baas, terwijl managers verslag moeten uitbrengen bij hun superieuren. Daarnaast worden managers financieel verantwoordelijk gehouden, maar uiteindelijk wordt hun risico volledig gedragen door de organisatie waartoe ze behoren, terwijl ondernemers degenen zijn die zelf het risico dragen. Mislukking betekent persoonlijk verlies voor ondernemers, terwijl managers kunnen terugvallen op de organisatie waar ze werkzaam zijn. De mate van het nemen van risico wordt dan ook beschouwd als een van de grootste verschillen tussen beide groepen.<sup>3</sup> Als we dan spreken over intrapreneurschap van managers rijst de vraag welk gedrag en welke vaardigheden voor deze managers van belang zijn om intrapreneurschap te vertonen en of dit intern ondernemerschap vervolgens leidt tot betere prestaties. Sterker nog: kan intrapreneurschap ondernemingen helpen een hoog presterende organisatie (HPO) te worden? Om dit empirisch te onderzoeken, hebben we kenmerken van ondernemerschap gerelateerd aan de kenmerken van de *high-performing manager* (HPM). Immers, als ondernemerskenmerken het 'gehalte aan intrapreneurschap' van een manager verhogen, dan zou dit een positieve uitwerking moeten hebben op de prestaties van een manager, en dus ook op de prestaties van de organisatie.

Dr. A.A. de Waal is associate professor aan de Maastricht School of Management en academisch directeur van het Center for Organizational Performance. L. Kolker MBA is directeur Healthcare van het Center for Organizational Performance. Dr. R.V. Goedegebuure is associate professor aan de Maastricht School of Management. Prof. dr. B.I.J.M. van der Heijden is hoogleraar Strategisch HRM aan de Radboud Universiteit en tevens verbonden aan de Open Universiteit Nederland en de Universiteit Twente.

*I. R.D. Hisrich & M.P. Peters (1989). Entrepreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise. Homewood (Ill.): Richard D. Irwin; A. Sagie & D. Elizur (1999). 'Achievement motive and entrepreneurial orientation: a structural analysis'. Journal of Organizational Behavior. 20/3, pp. 375-387.*

Daarom zijn de HPM-kenmerken ook bestudeerd in relatie tot de kenmerken van de HPO.<sup>4</sup>

In dit artikel beschrijven we om te beginnen de eerder uitgevoerde onderzoeken naar de factoren

---

## Managers die vernieuwend en risiconemend gedrag laten zien, zijn zowel ondernemender als betere managers

---

van de HPO en de HPM. Vervolgens beschrijven we hoe we gekomen zijn tot de twee factoren van intrapreneurschap, te weten vernieuwingsdrang en risiconemend gedrag, en bediscussiëren we de relatie tussen deze facto-

ren en die van de HPO en HPM. We eindigen met een schematische weergave van de koppeling tussen intrapreneurschap en de prestaties van de organisatie. Daarin komt tot uitdrukking dat intrapreneurschap organisaties inderdaad kan helpen een HPO te worden.

### Het HPO-onderzoek<sup>5</sup>

Over een periode van vijf jaar zijn voor het samenstellen van een HPO-raamwerk 290 wetenschappelijke en managementpublicaties op kenmerken van 'high performance' en excellentie onderzocht. Deze kenmerken werden getest met behulp van een wereldwijd uitgezette HPO-vragenlijst die door 3.200 respondenten bij 1.475 organisaties werd ingevuld. Op basis van de onderzoeksresultaten is een HPO als volgt gedefinieerd: 'een "High Performance"-organisatie is een organisatie die significant betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, gedurende een periode van tenminste vijf jaar, door zich op een gedisciplineerde manier te concentreren op datgene wat echt belangrijk is voor de organisatie.' Statistische analyse van de empirische data toonde vervolgens aan dat er 35 kenmerken zijn die een directe relatie hebben met de competitieve prestatie van de organisatie. Deze kenmerken werden vervolgens in vijf groepen van HPO-factoren ondergebracht; zie kader 'Relevante HPO-factoren voor concurrentievermogen'. Het HPO-onderzoek toonde aan dat er een directe en positieve relatie bestaat tussen de vijf HPO-factoren en het concurrentievermogen van de organisatie. Hoe hoger de scores op de HPO-factoren, des te beter de resultaten van de organisatie; hoe lager de scores op de HPO-factoren, des te lager de prestaties ten opzichte van de concurrentie.

### Het HPM-onderzoek<sup>6</sup>

Om het profiel en de daarbij behorende kenmerken van HPM's te kunnen vaststellen is een inter-

---

## Relevante HPO-factoren voor concurrentievermogen

Het onderzoek naar de high-performance organisatie leverde de volgende vijf factoren op, waaraan managers nadrukkelijk aandacht moeten besteden om hun organisatie hoog-presterend te krijgen:

1. **De kwaliteit van het management.** Managers van een excellente organisatie worden gekenmerkt door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapstijl. Ze laten zich in al hun handelen en hun manier van werken leiden door principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering, waardoor ze anderen inspireren om samen uitstekende prestaties te behalen.

2. **De aanwezigheid van een open en actiegerichte organisatiecultuur.** Een excellente organisatie stimuleert interactieve interne communicatie ('een open dialoog') tussen de mensen in de organisatie, zodat vrije en continue verticale en horizontale informatie-uitwisseling plaatsvindt.

3. **Het langetermijndenken van de organisatie: continuïteit op de lange termijn gaat bij een HPO altijd vóór winst op de korte termijn.**

4. **Voortdurende verbetering en vernieuwing.** De excellente organisatie voert een strategie waarmee zij zich duidelijk onderscheidt van haar concurrenten. Ze vernieuwt en verbetert voortdurend haar processen, producten en diensten om die unieke strategie te kunnen realiseren.

5. **De kwaliteit van de medewerkers.** Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen.

---

cultureel raamwerk gehanteerd dat uitgaat van beweringen over 'excellentie in leiderschap' die zijn afgeleid uit zowel Westerse als Oosterse literatuur. Dit raamwerk gaat uit van de veronderstelling dat bepaalde leiderschapskenmerken universeel zijn, maar dat deze zich uiten in gedrag dat cultureel is bepaald. 'Excellent' is hierbij gedefinieerd als 'anderen overtreffend in prestaties en succes'. De mate waarin sprake is van excellentie kan worden onderzocht aan de hand van de gedragingen die iemand in een leidinggevende positie laat zien. De vragenlijst met oorspronkelijk 94 beweringen over leiderschapsgedragingen werd door 808 Nederlandse managers ingevuld. Hen

2. Zie onder andere

C.L. Wang (2008).

*Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance*. Baylor University.

3. B. Antoncic & R.D.

Hisrich (2003). 'Clarifying the intrapreneurship concept'. *Journal of small business and enterprise development*, 10/1, pp. 7-24; A. Malach-Pines, A. Sadeh, D. Dvir & O. Yafe-Yanai (2002). 'Entrepreneurs and Managers: Similar Yet Different'. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10/2, pp. 174-183.

werd gevraagd aan te geven hoe belangrijk zij elk van de voorgelegde beweringen vonden om succesvol te kunnen zijn in hun functie. Statistische analyse van de data leverde vijf factoren op die de Nederlandse high-performance manager kenmerken – zie hiervoor ‘De vijf kenmerkende factoren van de Nederlandse high-performance manager’.

### Ondernemerschap in relatie tot de ‘high-performing’ manager

De mate van ondernemerschap wordt veelal gemeten aan de hand van het instrument Entrepreneurial Orientation.<sup>7</sup> We hebben de eigenschappen uit dit instrument vertaald naar het Nederlands en aangepast ten behoeve van het meten van intrapreneurschap. De vragenlijst die op basis hiervan is samengesteld, werd verspreid onder de managers van een ingenieursbedrijf. Deze gaven aan hoe ondernemend en hoe hoog presterend ze zichzelf vonden, en deden dat ook voor vijf van hun directe collega’s. Om dit te kunnen doen, zijn de volgende acht uitspraken over ondernemerschap geformuleerd:

1. Mijn collega heeft een sterke voorkeur voor onderzoek en ontwikkeling (R&D) en loopt graag voorop op het gebied van technologie en innovatie

2. Mijn collega zorgt ervoor dat wij het voortouw nemen bij vernieuwing waardoor onze concurrenten moeten reageren om ons te volgen
3. Mijn collega heeft een voorkeur voor risicovolle projecten waarmee we hoge winsten kunnen halen
4. Mijn collega benadrukt dat als je de organisatiedoelen wilt halen, je uitdagende en uiteenlopende projecten moet oppakken
5. Mijn collega neemt snel besluiten, ook al zijn de zaken nog onzeker en is er kans op hogere kosten
6. Als onze concurrenten nieuwe, slimme manieren van werken hebben gevonden, zorgt mijn collega er voor dat wij die manier van werken snel overnemen
7. Mijn collega stimuleert medewerkers om nieuwe manieren van werken uit te proberen en steeds te zoeken naar andere en/of ongebruikelijke oplossingen
8. Mijn collega moedigt medewerkers aan om op een originele en vernieuwende manier te denken en te doen.

Statistische analyse van de data met betrekking tot deze acht uitspraken leverde de volgende twee factoren op:<sup>8</sup>

– *Vernieuwingsdrang* – De ondernemende manager loopt voorop met R&D, neemt als eerste in

4. *Het onderzoek concentreert zich op grotere organisaties waarin managers en medewerkers aanwezig zijn. Kleine organisaties, waar de ondernemer tegelijkertijd eigenaar, directeur, manager (en soms ook medewerker) is, blijven buiten beschouwing. Daarbij richt het onderzoek zich op het intrapreneurschap van managers en niet op dat van medewerkers.*

5. *A.A. de Waal (2013). Hoe bouw je een high performance organisatie? De vijf universele factoren van excellent presteren. Culemborg: Van Duuren Management.*

6. *A. de Waal & B. van der Heijden (2010). ‘Het profiel van de Nederlandse high performing manager’. Holland Management Review, nr. 131, mei-juni 2010, pp. 17-22.*

7. *T. Quince & H. Whittaker (2003). Entrepreneurial orientation and entrepreneurs’ intentions and objectives.*

*A CBR research program 3 on small and medium-sized enterprises. Working Paper No. 271, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge.*

8. *R. Goedegebuure & A. de Waal (2013). Management behavior versus entrepreneurial orientation: feuds or friends? Working paper, Maastricht School of Management.*

---

## De vijf kenmerkende factoren van de Nederlandse high-performance manager

Het onderzoek naar de high-performance manager leverde de volgende vijf factoren op, waaraan managers nadrukkelijk aandacht moeten besteden om zichzelf tot excellente managers te kunnen ontwikkelen:

**Persoonlijke kwaliteiten** – De Nederlandse high-performance manager (HPM) heeft respectvol zijn tegenover anderen en consequent zijn in de omgang met anderen hoog in het vaandel staan. Ook moraliteit, de ander wederdiensten bewijzen, eigen fouten niet afschuiven op een ander, betrouwbaarheid in tijden van crisis, en goede communicatieve vaardigheden worden als belangrijk gezien.

**Managementgedrag** – Dit wordt gekenmerkt door besluitvaardigheid, taakgerichtheid, efficiëntie en innovativiteit. Daarbij ligt de nadruk op het delegeren aan medewerkers die vervolgens autonoom en met het vertrouwen van hun manager aan de slag mogen gaan.

**Organisatiegerichtheid** – Nederlandse HPM's zijn goed in het uitdragen van een professioneel organisatie-imago, zodat de buitenwereld vertrouwen heeft in de kwaliteit van de organisatie. Ze zijn ook teamspelers die zich scharen achter een gezamenlijk genomen besluit, in overeenstemming met het Nederlandse consensusmodel.

**Omgevingsgerichtheid** – Door een multiculturele blik en een internationale oriëntatie te ontwikkelen, kan de Nederlandse HPM adequaat omgaan met externe afhankelijkheden en culturele invloeden. Ook maatschappelijk verantwoord ondernemen is van groot belang voor de succesvolle Nederlandse manager.

**Excellent leiderschap** – Nederlandse HPM's kenmerken zich door zelfverzekerdheid in het werk en in de omgang met medewerkers. Zij dragen een strategische visie uit. Ook hebben zij oog voor goed werk van medewerkers, motiveren hen daarin en waarderen hen publiekelijk.

de sector nieuwe initiatieven zodat concurrenten volgers worden, pakt graag uitdagende en uiteenlopende projecten op, probeert regelmatig nieuwe manieren van werken uit, en denkt op een originele en vernieuwende manier.

- *Risiconemend* gedrag – De ondernemende manager heeft een voorkeur voor het oppakken van risicovolle projecten met hoge winsten, en neemt snel besluiten, ook bij onzekerheid.

Ook de HPM-factoren werden beoordeeld. Hierdoor konden de relaties tussen de factoren van intrapreneurschap en de HPM-factoren worden onderzocht. De gevonden relaties worden in figuur 1 weergegeven.

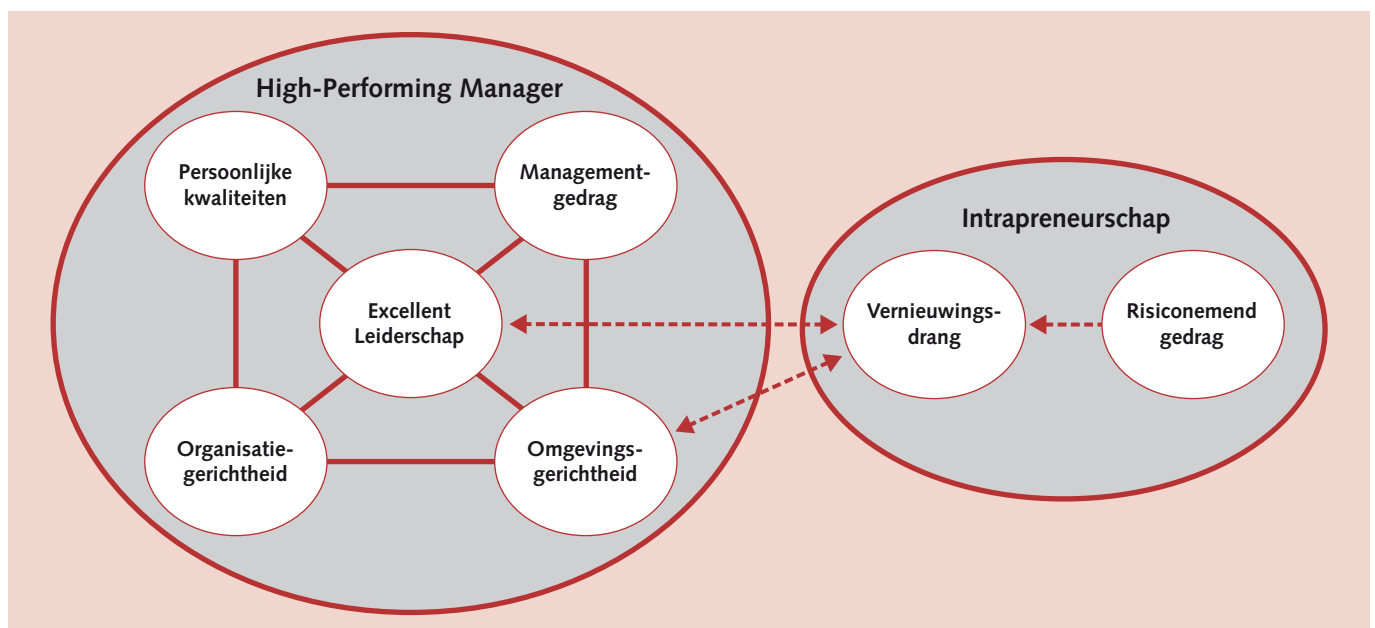
Figuur 1 laat zien dat de intrapreneurschapfactor Vernieuwingsdrang een directe en positieve relatie heeft met de HPM-factoren Omgevingsgerichtheid en Excellent Leiderschap. Dit betekent dat managers die vernieuwingsdrang laten zien door hun collega's als een excellente leider worden beschouwd. De relatie is ook omgekeerd: een excellente leider is vernieuwend en ondernemend. Verder is aangetoond dat excellente managers omgevingsgericht moeten zijn, zodat ze vernieuwende ideeën kunnen opdoen in de buitenwereld. Tot slot moeten ondernemende managers risico durven nemen omdat zonder risico's geen vernieuwing tot stand kan komen: *nothing ventured, nothing gained* – ofwel, 'wie niet waagt, die niet wint'.

## De 'high-performing' manager in relatie tot de HPO

Om de relatie tussen de HPM-factoren en de HPO-factoren te onderzoeken, werd zowel de HPM- als de HPO-vragenlijst uitgezet onder managers en medewerkers van een grote zorgorganisatie. Managers beoordeelden zichzelf op de HPM-kenmerken en medewerkers beoordeelden hun leidinggevendenden op dezelfde kenmerken. Dit maakte het mogelijk om per individuele manager, op basis van zijn/haar scores, inzicht te geven in het eigen gedrag. Eventuele verschillen in beoordelingen dienden als basis voor een discussie over de verbeterpunten om een HPM te worden. Met betrekking tot de HPO gaven zowel managers als medewerkers aan hoe goed ze hun organisatie vonden scoren op de 35 HPO-kenmerken. Door zowel naar de HPO- als de HPM-factoren te vragen, was het mogelijk om naar de relaties tussen beide typen factoren te zoeken. Figuur 2 geeft de empirische uitkomsten voor deze relaties weer.

Om de HPO-factor Kwaliteit van Management te verbeteren, moet de manager bepaalde persoonlijke kwaliteiten hebben of ontwikkelen en een bepaald gedrag vertonen. Samen moeten die kwaliteiten en dat gedrag uitmonden in bepaalde leiderschapsvaardigheden in het omgaan met mensen. Meer specifiek, de manager moet zich richten op het versterken van de HPM-factoren Excellent Leiderschap en Persoonlijke Kwaliteiten.

**Figuur 1. De relatie tussen de factoren voor intrapreneurschap en de HPM-factoren**



Voor het verbeteren van de overige HPO-factoren moet de manager van een interne naar een externe oriëntatie gaan, door de HPM-factor Omgevingsgerichtheid te versterken. Veelal zijn managers bezig met interne zaken (zoals reorganisaties, machtsstructuren, interne procesverbeteringen, implementatie van IT-systemen), waarbij te weinig het belang van de buitenwereld (klanten, leveranciers, samenleving) wordt meegenomen. Ook in het strategieproces wordt vaak te weinig rekening gehouden met trends in de buitenwereld en de positieve en negatieve consequenties die deze kunnen hebben voor personeelsbeleid, innovatiemogelijkheden, strategische richting en maatschappelijk verantwoorde houding. Voor de HPO-factor Continue Verbetering is het van belang dat managers op de hoogte zijn van ontwikkelingen in de omgeving om zodoende op te kunnen pikken waar en wanneer innovatie nodig is; en dat ze op de hoogte zijn van nieuwe technologieën, zowel nationaal als vooral ook internationaal, om daadwerkelijk te kunnen vernieuwen. De managers moeten in staat zijn om het belang van innovatie voor de uitstraling en de lange ter-

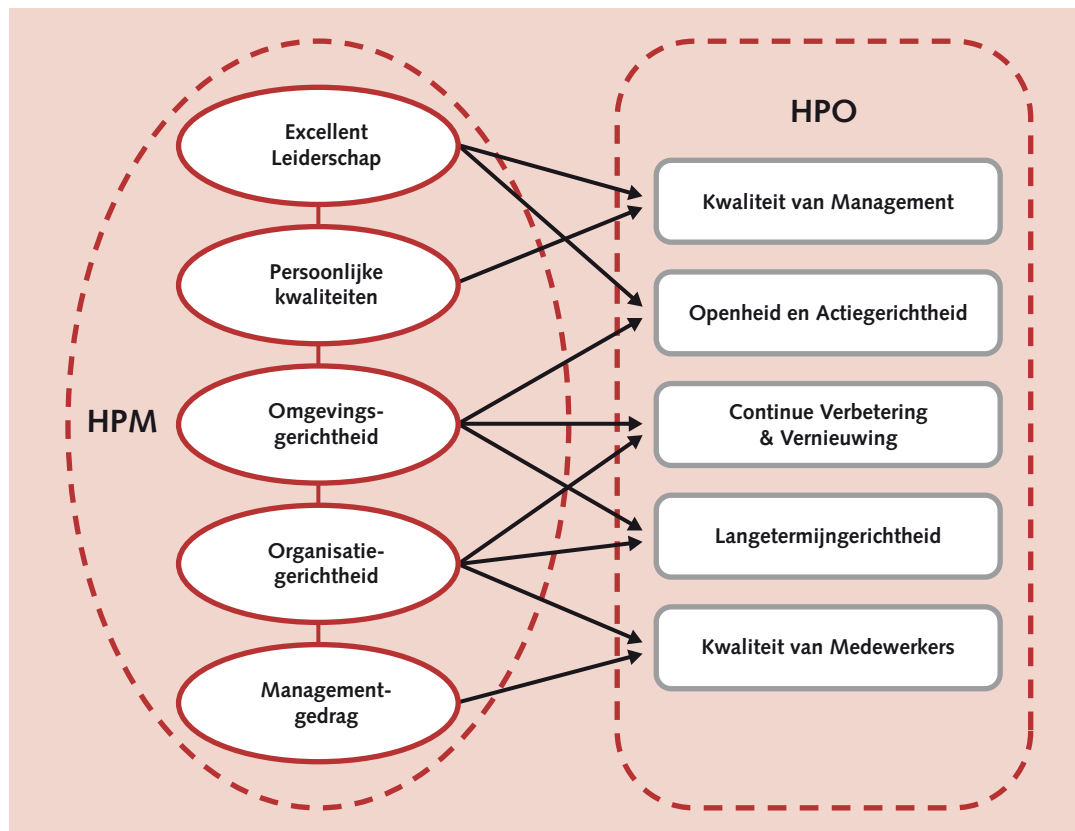
mijn van de organisatie te zien. Vervolgens moeten ze goed kunnen omgaan met de consequenties die deze innovatie heeft voor de organisatie. Voor de HPO-factor Openheid en Actiegerichtheid moeten managers open staan voor andere zienswijzen, zeker vanuit multicultureel perspectief. Daarbij moeten managers beschikken over goede communicatieve eigenschappen. Voor de HPO-factor Langetermijngerichtheid is het van belang dat managers in staat zijn de langetermijndoelen van de organisatie in de gaten te houden. Met andere woorden, ze moeten de doelen voor de lange termijn zwaarder laten wegen dan die voor de korte termijn. Daarbij moeten ze rekening houden met de ontwikkelingen in de omgeving die van invloed kunnen zijn op die doelen voor de lange termijn. Voor de continuïteit van de organisatie op de langere termijn is het bovendien van belang dat managers het bedrijfsimago op een positieve manier uitdra-

---

**Het versterken van de vakbekwaamheid van managers heeft een gunstige invloed op hun intern ondernemerschap**

---

**Figuur 2. De relatie tussen de HPO-factoren en de HPM-factoren**



gen en dat ze een positief lid zijn van het management, zodat in goede harmonie aan de langetermijndoelen van de organisatie kan worden gewerkt. Voor de HPO-factor Kwaliteit van Medewerkers is het noodzakelijk dat managers in staat zijn met mensen van verschillende cultu-

## Managers kunnen in deze tijden niet langer alleen 'op de winkel passen'

rele en nationale achtergronden te werken. Daarnaast vertrouwen medewerkers erop dat managers hun werk goed doen, door besluitvaardig te zijn, werk naar hen te delegeren zonder voor overbelasting te zorgen, en door goed op te hoogte te blijven van wat er speelt, zodat problemen snel kunnen worden opgelost.

### Synthese: de relatie tussen intrapreneurschap, HPM en HPO

Door nu de resultaten van beide onderzoeken te combineren, kan de relatie tussen intrapreneurschap en de prestaties van de organisatie in kaart worden gebracht (zie Figuur 3).

Aan de hand van figuur 3 laten we zien dat intrapreneurschap organisaties inderdaad kan helpen een HPO te worden. Door de HPO-factoren voortdurend te verbeteren en te versterken, zullen

de resultaten van de organisatie verbeteren en zal deze meer succes hebben.<sup>9</sup> Uit de praktijk van HPO-transities blijkt dat het management de aanjager is van succesvolle transformaties naar een HPO. Dit betekent dat het raadzaam is om als eerste gericht te gaan werken aan het versterken van de HPO-factor Kwaliteit van Management. De Kwaliteit van Management kan structureel worden verbeterd door aan de hand van de vijf HPM-factoren heel scherp en nadrukkelijk te kijken naar het gedrag dat managers vertonen en dit stelselmatig bij te schaven. Vervolgens blijkt dat twee van de HPM-factoren direct versterkt worden door de intrapreneurschapfactor Vernieuwingsdrang, en indirect (via Vernieuwingsdrang) door de intrapreneurschapfactor Risiconemend gedrag. Dit betekent dat managers die vernieuwend en risiconemend gedrag laten zien niet alleen ondernemender zijn, maar daardoor ook betere managers worden. Omgekeerd geldt dat het versterken van de vakbekwaamheid van de manager (aan de hand van de HPM-factoren) – en dan vooral externe oriëntatie en leiderschapsgedrag – een gunstige invloed heeft op het intern ondernemerschap van de manager. Aldus visualiseert figuur 3 intrapreneurschap als aanjager van high performance. ■

9. A. de Waal (2012). 'De toegevoegde waarde van het 'High Performance'-organisatieraamwerk'. *Holland Management Review*, nr. 144, juli-augustus 2012, pp. 50-52.

**Figuur 3. Het raamwerk HPO-intrapreneurschap**

