

De invloed van interne normalisatie op intrapreneurship

Masterscriptie PTO MScBA/Drs. Bedrijfskunde
Erasmus Universiteit Rotterdam

15 juli 2015

Auteur: Hugo Gerritse
Studentnummer: 404323
Coach: Dr. Ir. Henk J. de Vries
Meelezer: Dr. Bas Koene

Voorwoord

Voor u ligt de masterscriptie “*De invloed van interne normalisatie op intrapreneurship*”. Een onderzoek uitgevoerd binnen de branche voor legionellapreventie in Nederland. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen binnen de opleiding PTO MScBA/Drs. Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit (RSM). Het uitvoeren van het onderzoek en schrijven van deze masterscriptie heeft plaatsgevonden in de periode januari 2015 tot en met juli 2015.

Graag wil ik allereerst mijn afstudeercoach Dr. Ir. Henk J. de Vries en meezeer Dr. Bas Koene bedanken voor hun begeleiding, hulp en waardevolle input bij het uitvoeren van het onderzoek. De snelle reacties op mijn vragen en het meedenken hebben mij erg geholpen, in het bijzonder op de momenten dat belangrijke keuzes in onder andere het onderzoeksontwerp en het beoordelen van de resultaten gemaakt moesten worden. Daarnaast wil ik graag mijn familie en in het bijzonder mijn vriendin Nadia bedanken voor hun begrip en ondersteuning in de afgelopen twee jaar waarin ik deze studie naast mijn fulltime baan volgde. Hoewel ik de studie met veel plezier heb doorlopen, heb ik als gevolg hiervan vaak minder tijd met hen kunnen doorbrengen dan dat ik wilde. Ook mijn werkgever BioLab research & solutions wil ik bedanken voor het begrip en de wijze waarop deze mij, op meerdere wijzen, heeft ondersteund gedurende de afgelopen twee jaar.

Tot slot wil ik graag alle organisaties en respondenten die deel hebben genomen aan het onderzoek bedanken. Het bleek een stuk lastiger dan verwacht om voldoende respons te verzamelen, juist daarom ben ik diegenen die wel de tijd en moeite hebben genomen om deel te nemen erg dankbaar. In het bijzonder geldt dit voor de respondenten die bereid waren tot het geven van een interview naar aanleiding van hun respons op de enquête. Juist door deze feedback heb ik extra verdieping en nuance kunnen aanbrengen in de discussie.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn masterscriptie en hoop dat inhoud ervan waardevol voor u blijkt.

Hugo Gerritse

Rotterdam, 15 juli 2015

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1 Inleiding	5
1.1 Aanleiding en relevantie van het onderzoek	5
1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen	6
1.3 Doelstelling van het onderzoek	7
1.4 Leeswijzer	7
2 Theoretische verkenning	8
2.1 Normalisatie	8
2.2 Intrapreneurship	13
2.3 Het verband tussen normalisatie en innovatie	19
2.4 De invloed van normalisatie op medewerkers van een organisatie	21
2.5 De relatie(s) tussen intrapreneurship en de organisatie	22
2.6 Conceptueel model	26
3 Methodologie	27
3.1 Methoden	27
3.2 Onderzoeksgebied	27
3.3 Onderzoeksubjecten	29
3.4 Dataverzameling	29
4 Resultaten	33
4.1 Steekproefgegevens	33
4.2 Item-analyse	35
4.3 Correlaties	39
4.4 Regressieanalyse	40
5 Conclusie en discussie	48
5.1 Conclusie	48
5.2 Discussie	49
5.3 Beperkingen en aanbevelingen	53
Referentielijst	56
Bijlage 1: spreidingsdiagrammen	62
Bijlage 2: boxplots	63
Bijlage 3: grafieken normaalverdeling residuen	63
Bijlage 4: staafdiagram mate van intrapreneurieel gedrag respondenten	65

Bijlage 5: staafdiagram intrapreneurieel werkklimaat.....	65
Bijlage 6: interviewvragen casestudy	66
Bijlage 7: enquête	67
Bijlage 8: interviewvragen verdieping discussie.....	72

Figurenlijst

Figuur 1: conceptueel model	26
Figuur 2: spreidingsdiagram verband tussen intrapreneurship en interne normalisatie	62
Figuur 3: spreidingsdiagram verband tussen intrapreneurship en betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem	62
Figuur 4: boxplot intrapreneurship, betrokkenheid bij het QMS, interne normalisatie	63
Figuur 5: normaalverdeling residuen intrapreneurship.....	63
Figuur 6: normaalverdeling residuen interne normalisatie	64
Figuur 7: normaalverdeling residuen betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem	64
Figuur 8: staafdiagram mate van intrapreneurieel gedrag respondenten	65
Figuur 9: staafdiagram intrapreneurieel werkklimaat	65

Tabellenlijst

Tabel 1: geslacht respondenten (n=65)	33
Tabel 2: leeftijdscategorie respondenten (n=65)	34
Tabel 3: hoogst afgeronde opleiding respondenten (n=65).....	34
Tabel 4: aantal medewerkers binnen de organisatie (n=65)	35
Tabel 5: aantal dienstjaren respondenten (n=65)	35
Tabel 6: correlaties en beschrijvende statistiek (n=65).....	39
Tabel 7: regressiemodellen intrapreneurship (n=65)	42
Tabel 8: mate van intrapreneurieel gedrag respondenten (n=65)	43
Tabel 9: intrapreneurieel werkklimaat organisaties (n=29)	44
Tabel 10: correlaties en beschrijvende statistiek subschalen (n=65)	46
Tabel 11: correlaties tussen innovatief gedrag en items interne normalisatie en hiërarchie (n=65).....	47

Samenvatting

Medewerkers spelen vaak een belangrijke rol binnen het innovatief vermogen van een organisatie; het overgrote deel van de innovaties in grotere bedrijven komt niet vanuit het management maar vanaf de werkvloer. Innovatief gedrag is tevens een belangrijk onderdeel van intrapreneurship (het vertonen van ondernemend gedrag door medewerkers binnen de organisatie waarin zij werkzaam zijn). Daarnaast speelt ook autonomie een belangrijke rol. Interne normalisatie (in de vorm van het toepassen van normen in een kwaliteitsmanagementsysteem binnen een organisatie) is erop gericht processen en werkwijzen vast te leggen in procedures en afspraken te maken omtrent het realiseren van de vereiste kwaliteit van producten en/of diensten. Innovatie en normalisatie lijken derhalve op gespannen voet te staan met elkaar; het gaat immers om vernieuwing versus het gebruik van vaste, bestaande werkwijzen. Met dit onderzoek is getracht inzicht te verkrijgen in het verband tussen interne normalisatie en intrapreneurship. Uit eerder onderzoek blijkt dat betrokkenheid van medewerkers bij het kwaliteitsmanagementsysteem in belangrijke mate bepalend is voor de succesvolle implementatie van een norm binnen een organisatie. De rol van deze factor is daarom eveneens onderzocht. Hiertoe zijn 65 medewerkers van 29 adviesbureaus en laboratoria uit de branche voor legionellapreventie in Nederland geënquêteerd, tevens zijn in totaal vijf interviews uitgevoerd, zowel voorafgaand als na afloop van het afnemen van de enquêtes.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat interne normalisatie geen negatieve, maar juist een positieve invloed heeft op intrapreneurship, terwijl de betrokkenheid van de medewerker bij het kwaliteitsmanagementsysteem geen significant verband blijkt te hebben met intrapreneurship. Deze factor blijkt ook geen invloed te hebben op het verband tussen interne normalisatie en intrapreneurship. Uit de verdiepende interviews blijkt dat intrapreneurs het kwaliteitsmanagementsysteem niet als een beperking van hun vrijheid zien, maar juist als een afbakening die duidelijkheid schept binnen de organisatie omtrent taken en verantwoordelijkheden van zowel henzelf als hun collega's, en daarbij voldoende vrijheid biedt voor het orkestreren van intrapreneurieel gedrag. De conclusie van het onderzoek luidt dan ook dat interne normalisatie juist een werkklimaat kan helpen creëren waarin meer ruimte is voor intrapreneurieel gedrag, mits voldaan wordt aan een aantal voorwaarden. Deze voorwaarden zijn een lage mate van hiërarchie, voldoende vrijheid voor medewerkers in het uitvoeren van hun vaste werktaken (bijvoorbeeld door de juiste inrichting van werkvoorschriften en procedures) en voldoende ruimte voor het door medewerkers ontplooiën van innovatieve activiteiten op niet-genormaliseerde gebieden.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en relevantie van het onderzoek

Intrapreneurship, Nederlandse term “intern ondernemerschap”, kan gedefinieerd worden als het door werknemers proactief initiëren van ontwikkelings- en innovatieactiviteiten binnen de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Aangetoond is dat de activiteiten van intrapreneurs de prestaties van organisaties kunnen beïnvloeden; intrapreneurship heeft een positieve invloed op de groei van en verbetering in een organisatie (Augusto Felício, Rodrigues, & Caldeirinha, 2012). Dit blijkt wel uit het feit dat 80 % van de innovaties die binnen een grotere onderneming worden gerealiseerd, voortkomen uit initiatieven van medewerkers, tegenover 20 % uit die van het management (Getz & Robinson, 2003). In Nederland kan gemiddeld 7,2 % van de werknemers als intrapreneur worden getypeerd (Bosma, Stam, & Wennekers, 2010). Er is inzicht in kenmerken van intrapreneurs en de factoren die intrapreneurship identificeren. Zo zijn ondernemendheid, proactiviteit en innovativiteit belangrijke kenmerken in het gedrag van interne ondernemers (De Jong & Wennekers, 2008). Onder andere de innovatieve capaciteit van de technische staf binnen een organisatie, de houding tegenover het nemen van risico's, de onderlinge competitiviteit tussen medewerkers en de mate van autonomie die individuen binnen de organisatie hebben is van invloed op het klimaat voor intrapreneurship hierbinnen (Augusto Felício e.a., 2012).

Gezien de aangetoonde waarde die intrapreneurship voor organisaties kan hebben, is het van belang om inzicht te verkrijgen in mogelijke andere factoren die intrapreneurship kunnen stimuleren of ontmoedigen. Duxbury & Murphy (2009) benadrukken dat en stellen dat brede inzichten ontbreken in hoe intrapreneurs omgaan met organisatorische obstakels, ondersteuning vinden en welke factoren bepalend zijn voor succes of falen van hun initiatieven. Een tot op heden onbelicht gebleven voorbeeld van een van deze factoren is normalisatie, door Simons (geciteerd in De Vries, 2003) gedefinieerd als *“het met inspraak van alle belanghebbende groeperingen opstellen van regels en het toepassen ervan, teneinde overbodige en ongewenste verscheidenheid te voorkomen of te verminderen”*. Deze regels worden vastgelegd in een norm. Simons (geciteerd in De Vries, 2003) definieert een norm als *“een document bevattende de regels die door alle belanghebbende groeperingen zijn opgesteld en aanvaard”*. Bij het toepassen van een of meerdere normen in een kwaliteitsmanagementsysteem binnen een organisatie is sprake van interne normalisatie. In dit onderzoek is getracht inzicht te verkrijgen in de mogelijke invloed die interne normalisatie heeft op intrapreneurieel gedrag van medewerkers binnen een organisatie. Op voorhand lijkt een negatieve invloed te verwachten. Normalisatie omvat het standaardiseren van werkprocessen en het vastleggen van eisen met betrekking tot de output hiervan en de wijze waarop dit eindproduct tot stand komt.

Kondo (2000) stelt dat normen op operationeel niveau veelal drie aspecten omvatten:

1. Het doel van het werk beschrijven.
2. Beperkingen en/of afbakening van het werk.
3. Voorgeschreven methoden en manieren die moeten worden toegepast bij het uitvoeren van de werkzaamheden.

Uit onderzoek van Alpan, Bulut, Gunday, Ulusoy, & Kilic (2010) blijkt dat restricties in de wijze waarop medewerkers hun werk kunnen uitvoeren een negatieve invloed hebben op de mate van innovativiteit binnen een onderneming. Mogelijk zorgen deze kaders er dus voor dat de ontplooiing van belangrijke kenmerken in het gedrag van intrapreneurs, zoals ondernemendheid, proactiviteit en innovativiteit (De Jong & Wennekers, 2008) bij medewerkers worden ontmoedigd als gevolg van het invoeren van een of meerdere norm(en) binnen de organisatie. Manders & De Vries (2012) constateren daarnaast dat adoptie van een norm door medewerkers van de organisatie belangrijk is om de implementatie ervan te laten slagen. Verwacht wordt derhalve dat de betrokkenheid van de medewerker bij het kwaliteitsmanagementsysteem modererend werkt op de mate waarin interne normalisatie intrapreneurieel gedrag negatief beïnvloedt. Deze verwachting is eveneens onderzocht. De resultaten van het onderzoek bieden praktische inzichten voor managers in de effecten die normalisatie heeft op intrapreneurieel gedrag van werknemers en de rol die de betrokkenheid van de werknemer bij het kwaliteitsmanagementsysteem hierin speelt. De resultaten bieden hen tot slot handvatten om intrapreneurieel gedrag in een organisatie waar interne normalisatie een rol speelt te bevorderen, om zodoende het innovatief vermogen van deze organisatie te vergroten.

1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Op basis van de in de introductie besproken bevindingen vanuit bestaande literatuur is onderstaande probleemstelling geformuleerd, die als uitgangspunt heeft gediend voor het uitvoeren van dit onderzoek:

Wat is de invloed van interne normalisatie op intrapreneurship?

Om tot beantwoording van de probleemstelling te komen, zijn de volgende onderzoeks(deel)vragen geformuleerd:

1. *Wat is (interne) normalisatie, welke soorten zijn er en hoe passen organisaties het toe?*
2. *Wat is intrapreneurship, wat zijn de kenmerken van intrapreneurs en welke factoren bevorderen of belemmeren het?*
3. *Welke verwachte verbanden zijn er tussen (interne) normalisatie en intrapreneurship?*

4. *Welke daadwerkelijke verbanden zijn er tussen (interne) normalisatie en intrapreneurship?*
5. *Welke conclusies kunnen hieruit worden getrokken en wat zijn de praktische implicaties voor managers?*

1.3 Doelstelling van het onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is tweeledig. Allereerst levert het een bijdrage aan de ontwikkeling van de theorie omtrent intrapreneurship, doordat hypothesen betreffende de relatie tussen intrapreneurship en interne normalisatie zijn geformuleerd en getoetst. Er is geen eerder onderzoek gedaan naar de relatie tussen deze onderwerpen, derhalve bieden de uitkomsten relevante nieuwe inzichten op dit gebied. Op basis van de resultaten wordt duidelijk in welke mate interne normalisatie van invloed is op intrapreneurieel gedrag van medewerkers binnen een organisatie. Het onderzoek levert daarmee praktische inzichten voor managers in effecten die interne normalisatie heeft op ondernemend gedrag van werknemers. Organisaties die te maken hebben met normalisatie (of voor de afweging staan een norm al dan niet te implementeren) en die waarde hechten aan ondernemend gedrag van hun medewerkers, zijn gebaat bij dit onderzoek, dat de relatie tussen deze factoren in kaart brengt. Deze kennis kan managers helpen om betere beslissingen te nemen omtrent het toepassen van interne normalisatie binnen hun organisatie. Daarnaast biedt het inzicht in de wijze waarop deze factor intrapreneurieel gedrag beïnvloedt.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 van dit document is een theoretische verkenning van het onderzoeksgebied. Ingegaan wordt op definities en achtergronden van normalisatie, intrapreneurship en het hieraan nauw gerelateerde innovatie. Daarnaast worden eerder aangetroffen verbanden tussen deze begrippen besproken. Op basis van de gedane bevindingen zijn in dit hoofdstuk hypothesen opgesteld. De verwachte verbanden zijn schematisch weergegeven in het conceptueel model. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op het onderzoeksgebied, de onderzoeksobjecten, de gebruikte methoden en de wijze waarop data voor het onderzoek verzameld is. De resultaten worden behandeld in hoofdstuk 4, naast informatie over de eigenschappen van de steekproef, wordt de geschiktheid en bruikbaarheid van de verzamelde data getoetst. Vervolgens worden verbanden gelegd, worden de opgestelde hypothesen getoetst en worden overige bevindingen behandeld. In hoofdstuk 5 zijn conclusies verbonden aan de gevonden resultaten en worden deze bediscussieerd. Tevens worden de beperkingen van het onderzoek geëvalueerd en worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan. De gebruikte literatuur is opgenomen in de referentielijst. Tabellen en grafieken waar in de tekst naar wordt verwezen zijn opgenomen in de bijlagen.

2 Theoretische verkenning

In dit hoofdstuk wordt een theoretische verkenning verricht van binnen het onderzoeksgebied beschikbare literatuur. Gestart wordt met het definiëren van de kernbegrippen normalisatie en intrapreneurship. Tevens wordt aandacht besteed aan innovatie, een concept dat nauw is verbonden met laatstgenoemd kernbegrip. Vervolgens wordt ingegaan op relevante verbanden die op basis van eerder onderzoek zijn gevonden. Tot slot wordt een op basis van de verwachte relatie(s) tussen deze kernbegrippen opgesteld conceptueel model behandeld.

2.1 Normalisatie

2.1.1 Definities

Normalisatie of standaardisatie?

De termen “normalisatie”, “standaardisatie” en de hiervan afgeleide begrippen “norm” en “standaard” worden in de praktijk door elkaar gebruikt. De officiële term is echter normalisatie, door Simons (geciteerd in De Vries, 2003) gedefinieerd als *“het met inspraak van alle belanghebbende groeperingen opstellen van regels en het toepassen ervan, teneinde overbodige en ongewenste verscheidenheid te voorkomen of te verminderen”*. Het woord standaardisatie – in de context van normalisatie – is een anglicisme afgeleid van de Engelse term “standardization” (De Vries, 2014). De officiële definitie hiervan is door Simons (geciteerd in De Vries, 2003) geformuleerd: *“standaardisatie is het maken van een selectie, die leidt tot het gebruik van voorkeursassortimenten van onderdelen, materialen en methoden, waarbij deze selectie geen directe invloed heeft op de aanwezige diversiteit die aangeboden wordt”*.

Normen: definitie en achtergronden

Een norm wordt op internationaal niveau gedefinieerd als een document, tot stand gekomen door middel van consensus en goedgekeurd door een erkend orgaan, dat (voor algemeen en herhaaldelijk gebruik) voorziet in regels, richtlijnen of karakteristieken voor activiteiten of hun resultaten, gericht op het realiseren van een optimale mate van ordening binnen een bepaalde context, op basis van ISO/IEC (geciteerd in De Vries, 2008). Brunsson e.a. (2002) nuanceren deze definitie door te stellen dat niet alleen erkende organen maar ook niet-erkende organen betrokken kunnen zijn bij de ontwikkeling van normen, bijvoorbeeld wanneer meerdere grote organisaties binnen eenzelfde markt samenwerken om een gezamenlijk te hanteren norm op te zetten. Simons (geciteerd in De Vries, 2003) definieert een norm als *“een document bevattende de regels die door alle belanghebbende groeperingen zijn opgesteld en aanvaard”*. Brunsson e.a. (2002) omschrijven een norm als *“een goedgekeurde specificatie van een beperkte set van oplossingen voor actuele of mogelijke bijpassende problemen”*. Normen worden ontwikkeld ten voordele van de betrokken partijen, balanceren hun

behoeften en zijn erop gericht om herhaaldelijk of doorlopend gebruikt te worden door een substantieel aantal partijen voor wie deze zijn bedoeld, gedurende een bepaalde periode. Ze creëren gelijkheid en homogeniteit onder mensen en organisaties die zich verspreid over de hele wereld bevinden. Er zijn normen voor bijna elk denkbaar onderwerp; van de productie van telefoons tot het opvoeden van kinderen. Door normen als leidraad te gebruiken kunnen bedrijven zich aan voorschriften van buitenaf conformeren en hoeven zo minder eigen keuzes te maken (Brunsson e.a., 2002). Normen verschillen van elkaar in omvang, reikwijdte en de mate van complexiteit (De Vries & Van den Ende, 2013). Onderscheid kan worden gemaakt tussen basisnormen, vereisende normen en meetnormen. Basisnormen omvatten normen voor terminologie, referentiemodellen en “normen voor normen”, die de eisen omschrijven waaraan een norm moet voldoen. Binnen vereisende normen kan onderscheid worden gemaakt tussen interferentienormen, compatibiliteitsnormen en kwaliteitsnormen. Compatibiliteitsnormen zijn altijd beschrijvend; interferentie- en kwaliteitsnormen kunnen zowel prestatienormen als oplossing-beschrijvende normen betreffen. Meetnormen omschrijven specifieke meetmethoden. De meeste normen beschrijven technische onderwerpen; andere onderwerpen zijn diensten en managementsystemen (De Vries, 2008). Normen kunnen worden gezien als “vrijwillig gevolgde regels” (Brunsson e.a., 2002) of “best practices” (Nederlands Normalisatie Instituut (NEN), z.d.). Iedereen kan - op vrijwillige basis - hier zijn voordeel mee doen. Dit onderzoek heeft betrekking op interne toepassing van normalisatie door organisaties.

Norm of standaard?

Ook de begrippen “norm” en “standaard” worden (inconsequent) door elkaar gebruikt. Het Forum Standaardisatie, een initiatief dat valt onder het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, past de begrippen “norm” en “standaard” in hun publicaties zowel onder één noemer toe, als expliciet als inhoudelijk van elkaar verschillend. In het magazine “Standaardwerken” worden normen en standaarden als (technische) documenten met erkende afspraken, specificaties of criteria over een product, dienst of methode, omschreven (Schoemakers, 2014) en daarmee dezelfde betekenis toegedicht. De term “standaard” wordt gehanteerd voor het duiden van *“afspraken die niet volgens de principes van formele normalisatie tot stand zijn gekomen”* (Forum Standaardisatie, z.d.). De Vries (2003) hanteert eveneens dit onderscheid, maar gebruikt voor het aanduiden van beide begrippen de term “norm” en definieert deze daarbij als: *“een goedgekeurde specificatie van een beperkt aantal oplossingen voor afstemproblemen die zich nu of mogelijk later voordoen, opgesteld om door een aanzienlijk deel van de beoogde gebruikers, gedurende een bepaalde periode, herhaald of voortdurend te worden toegepast”*.

Gehanteerde definities binnen dit onderzoek

Door verschillen in de wijze waarop deze begrippen worden gedefinieerd en toegepast in de literatuur, is er binnen dit onderzoek eveneens voor gekozen alleen de officiële Nederlandse term “normalisatie” en het hiervan afgeleide “norm” te hanteren, waarbij de definities van Simons (geciteerd in De Vries, 2003) zijn gehanteerd. Waar binnen de literatuur gesproken wordt over “standaardisatie” of “standaard” worden deze termen bij gebruik ervan binnen de literatuur in dit onderzoek geschaard onder de voorgenoemde definitie(s), ten behoeve van de duidelijkheid en eenduidigheid.

2.1.2 Belang van normalisatie en toepassing in de praktijk

Rol en positie van normalisatie binnen de maatschappij

ISO heeft ruim 19.500 internationale normen die betrekking hebben op bijna elk denkbaar aspect van technologie en bedrijfsleven (ISO, 2014). Nederland is als land zeer actief betrokken bij internationale organisaties voor normalisatie (De Vries, 2014). De Vries (2014) stelt tegelijkertijd dat bij veel Nederlandse organisaties terughoudendheid bestaat op het gebied van normalisatie. Normalisatie gaat een steeds belangrijker rol spelen in de maatschappij. Voornaamste reden hiervoor is dat organisaties en sectoren zichzelf steeds minder als eilanden kunnen beschouwen. Hij beargumenteert dat iedere partij tegenwoordig ook met een buitenwereld te maken heeft en daardoor met een stijgende behoefte aan aansluiting, zowel op technisch als op communicatief gebied. Normalisatie vormt daarvoor volgens hem een belangrijke oplossing. De Vries en Simons (geciteerd in De Vries, 2003) identificeren, naast voorgenoemde technische ontwikkelingen, elf redenen waarom het belang van normalisatie en de impact hiervan op de maatschappij toeneemt. Inmiddels is daar nog een twaalfde bijgekomen:

1. Uitbesteden; veel bedrijven concentreren zich op hun corebusiness en besteden andere activiteiten uit. Specificatie van datgene wat wordt geleverd is daardoor noodzakelijk.
2. Ketenmanagement; afstemming vindt niet alleen plaats tussen één bedrijf en zijn toeleveranciers, maar door de hele productieketen heen.
3. Kwaliteitsmanagement; meer dan een miljoen bedrijven werken met een kwaliteitsmanagementsysteem opgesteld conform de norm ISO 9001.
4. Internationalisering; handel wordt grensoverschrijdender. Daarmee ontstaat de behoefte aan internationaal erkende normen.
5. E-business; internet maakt het mogelijk wereldwijd leveranciers te zoeken, normalisatie kan zekerheid bieden met betrekking tot betrouwbaarheid van deze partijen.
6. Certificatie: het anoniemer worden van markten alsmede het groeiende kwaliteitsbesef hebben ertoe geleid dat certificatie sterk is toegenomen.

Aan deze certificatie gaat normalisatie vooraf omdat objectieve toetsingscriteria nodig zijn.

7. Overheidsaanschaffingen en openbare aanbesteding; er moet in het bestek verwezen worden naar Europese normen, om te voorkomen dat sprake is van handelsbelemmeringen.
8. Productaansprakelijkheid; Europese wetgeving voor productaansprakelijkheid legt de bewijslast in geval van falende producten bij de producent ervan. Een gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem kan de producent hierbij helpen.
9. Milieu en veiligheid; toenemende aandacht voor milieu en veiligheid leidt tot normen voor veiligheids- en/of milieuaspecten.
10. CE-markering; een gemakkelijke wijze om aan de wettelijke eisen hieromtrent te voldoen is door (Europese) normen toe te passen.
11. Wetgeving; wetgeving verplicht in bepaalde gevallen dat producten of diensten conform bepaalde normen worden geproduceerd of uitgevoerd.
12. Integratie van losse producten, diensten en processen tot complexe systemen, bijvoorbeeld smartphones.

Door het toepassen van normen (interne normalisatie) kunnen bedrijven volgens De Vries (2008) de kwaliteit van hun producten en/of diensten demonstreren aan klanten en hen het vertrouwen bieden dat deze voldoen aan geaccepteerde kwaliteitseisen. Door hun producten te laten voldoen aan wettelijk verplichte normen, zijn zij in staat deze ook daadwerkelijk in de markt te lanceren. Het Nederlands Normalisatie Instituut (NEN) (z.d.) onderschrijft dit standpunt en stelt dat normen in zakelijke overeenkomsten een belangrijke functie hebben; “*ze bieden marktpartijen duidelijkheid over en vertrouwen in producten, diensten of organisaties en dagen de maatschappij uit te innoveren*”. De Vries & Van den Ende (2013) stellen dat de mate waarin een norm succesvol is afhangt van de mate van ondersteuning hiervoor vanuit de industrie, de bereidheid van fabrikanten om deze toe te passen op hun producten en interesse van eindgebruikers hierin. Een voorbeeld van een zeer succesvolle norm is die voor papierformaten (A0, A1, etc.) (De Vries, 2014). Ook ISO 9001 is een voorbeeld van een in de praktijk zeer succesvolle norm. Meer dan een miljoen bedrijven in 178 landen waren eind 2012 gecertificeerd op basis van ISO 9001 (Manders & De Vries, 2012).

Toepassing van interne normalisatie door organisaties in de praktijk

Van Kemenade, Hardjono, & De Vries (2011) identificeren drie vaak voorkomende redenen waarom grotere organisaties de ISO-9000-norm implementeren:

1. Druk vanuit klanten; zij geven aan dat realisatie van een bepaalde certificering gewenst is.
2. Druk vanuit de markt; veel concurrenten hebben de desbetreffende certificering.

3. De overheid kan de organisatie door middel van wet- en/of regelgeving verplichten de certificering te behalen.

Uit onderzoek van Manders & De Vries (2012) bleek dat organisaties die ISO 9001 als “quick fix” implementeerden als gevolg van kwaliteitsproblemen of door druk vanuit klanten, minder voordeel behaalden uit het systeem dan organisaties die dit deden met interne kwaliteitsverbetering als hoofddoel. Uit vervolgonderzoek door Manders (2014) bleek dat de voordelen die bedrijven uit implementatie van ISO 9001 halen verschillen per land, bijvoorbeeld door cultuurverschillen. Brunsson e.a. (2002) onderschrijven de genoemde redenen voor implementatie. Zij stellen dat normen in beginsel weliswaar op vrijwillige basis kunnen worden nageleefd, maar dat door verplichtingen vanuit wetgevende instanties of wensen van klanten, organisaties zich vaak wel moeten conformeren aan bepaalde normen, of de keuze hebben uit het conformeren aan een van meerdere op het desbetreffende gebied beschikbare normen. Brunsson e.a. (2002) stellen dat drie vragen bepalen of een organisatie ervoor kiest een norm te implementeren:

1. Wie zijn we? Valt de organisatie in een categorie, waarvoor de desbetreffende norm bedoeld is?
2. Wat is onze situatie? Bevindt de organisatie, als die binnen de doelgroep van de desbetreffende norm valt, zich in een situatie waarop deze van toepassing is?
3. Wat is gebruikelijk om te doen voor een organisatie als de onze in een situatie als deze? Willen wij ons wel conformeren aan de desbetreffende norm?

Voor het implementeren van een norm binnen een organisatie is het noodzakelijk een bepaalde afstemming door te voeren tussen de geleverde producten en diensten en de in de desbetreffende norm geformuleerde eisen (Brunsson e.a., 2002). Brunsson e.a. (2002) stellen dat er vaak meerdere manieren zijn om te voldoen aan eisen beschreven in een norm. Interpretatie kan plaatsvinden naar de letter of naar de geest van de eis. In het eerste geval gaat het om eisen die veelal kwantitatief van aard zijn. Eisen die naar de geest te interpreteren zijn, zijn vaak algemener geformuleerd, hierbinnen heeft de organisatie meer ruimte om tot een eigen invulling van de eis te komen. Met name bij eisen in een norm die de organisatie meer vrijheid bieden deze op eigen wijze in te vullen, speelt de houding en bereidheid van medewerkers tot het adopteren hiervan een rol; een in hun ogen incorrecte interpretatie van de norm die van invloed is op hun werk kan leiden tot bezwaren. Dit wordt onderschreven door Manders & De Vries (2012) die stellen dat, voor wat betreft ISO 9001, de mate waarin de bijbehorende principes door medewerkers worden geadopteerd, afhankelijk is van motivatie binnen de organisatie voor implementatie van het systeem.

Uit vervolgonderzoek van Manders (2014) blijkt dat vier kenmerken het verschil maken tussen de houding van medewerkers die hebben deelgenomen aan gestandaardiseerde werkmethoden en medewerkers die dat niet deden:

1. Een positieve houding ten opzichte van het gebruik van ISO 9001.
2. Bekendheid met ISO 9001.
3. De overtuiging dat ISO 9001 nuttig is.
4. Van mening zijn dat ISO 9001 makkelijk is toe te passen.

2.2 Intrapreneurship

2.2.1 Definitie

Intrapreneurship, ook wel intern ondernemerschap genoemd, wordt op uiteenlopende wijzen gedefinieerd in de literatuur. De Jong & Wennekers (2008) omschrijven het als het door werknemers op proactieve wijze vertonen van ondernemend gedrag binnen de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Pinchot (1985) noemde het "intrapreneuring" en beschreef het als *"een methode voor het gebruiken van de ondernemende geest op een plaats waar veel van de beste mensen en middelen zijn; in grote bedrijven"*. Hij zag een gat tussen de kleine en grote bedrijven waarin bij laatste genoemde betrokkenheid van werknemers, hun flexibiliteit en hechte onderlinge relaties veelal ontbraken. Toepassing van intrapreneurship zag hij als een manier om dit gat te dichten. Het concept intrapreneur draait er kortom om dat werknemers méér doen en beter presteren dan dat strikt van hen vereist wordt. Intrapreneurship vindt bottom-up plaats op individueel niveau en verschilt daarmee van corporate entrepreneurship waaraan het is gelieerd (Bosma e.a., 2010). Centrale gedachte achter intrapreneurship is dat ondernemende resultaten voor een belangrijk deel door werknemers worden gerealiseerd (De Jong & Wennekers, 2008). De resultaten van onderzoek van Getz & Robinson (2003) bevestigen dit uitgangspunt, zij constateerden dat ongeveer 80 % van de innovaties die binnen een grotere onderneming wordt gerealiseerd voortkomt uit initiatieven van medewerkers, tegenover 20 % uit die van het management.

2.2.2 Ondernemer versus intrapreneur

Er zijn in de loop der jaren tientallen definities van ondernemerschap opgesteld. Zo omschrijft Schumpeter (geciteerd in Eroglu & Picak, 2011) een ondernemer als *"iemand die marktkansen benut door middel van technische en/of organisationele innovatie"*. Hisrich (geciteerd in Eroglu & Picak, 2011) stelt dat een ondernemer iemand is die *"initiatief neemt, creatief denkt en sociale en economische factoren dusdanig weet te organiseren dat voordeel wordt behaald uit de inzet van middelen, waarbij het risico op falen geaccepteerd wordt"*. Thompson & Bolton (2000) definiëren een ondernemer als *"een persoon die, op basis van waargenomen kansen, gericht innoveert en creëert met als doel iets van waarde te bouwen"*. In het licht van de in 2.2.1 behandelde definitie(s) van een

intrapreneur, zijn overeenkomsten met een ondernemer te vinden in het proactief en innovatief gedrag dat beiden vertonen. Als belangrijkste verschil tussen een ondernemer en een intrapreneur kan worden benoemd de mate waarin risico wordt gedragen; de ondernemer draagt als (mede)eigenaar van een onderneming meer risico negatieve gevolgen te ondervinden van het falen van innovaties dan de intrapreneur, die bij een ondernemer in dienst is.

2.2.3 Kenmerken van intrapreneurs(hip)

Onder andere De Jong & Wennekers (2008), Preenen, Liebrechts, Dhondt, Oeij, & van der Meulen (2014), Augusto Felício e.a. (2012) en Pinchot (1985) noemen ondernemend gedrag, proactiviteit, innovativiteit en risico's nemen als kenmerken van intrapreneurs. Het proces van intern ondernemerschap kent drie fasen: verbeelding, voorbereiding en realisatie (De Jong & Wennekers, 2008). In de verbeeldingsfase bedenkt de intrapreneur mogelijke ideeën voor nieuwe producten of diensten. In de voorbereidingsfase is hij actief met het verkopen van dit idee binnen de organisatie om tot slot in de realisatiefase tot het daadwerkelijk doorontwikkelen van een idee tot een product of dienst te komen. Camelo-Ordaz, Fernández-Alles, Ruiz-Navarro, & Sousa-Ginel (2011) concludeerden in hun onderzoek dat oudere werknemers minder vaak intrapreneurs zijn. Zij vonden dat naarmate de leeftijd van een medewerker stijgt, zijn of haar flexibiliteit daalt, de weerstand tegen verandering stijgt en aspecten zoals zekerheid relevanter worden. Niet iedere werknemer kan en mag als intrapreneur worden gezien, een goede balans tussen vernieuwend ondernemerschap en operationele bedrijfsvoering binnen een organisatie blijft altijd van belang (De Jong & Wennekers, 2008). Uit onderzoek van Bosma e.a. (2010) blijkt dat deze balans in Nederland, waar gemiddeld 7,2 % van de werknemers als intrapreneur kan worden getypeerd, niet snel zal doorslaan. Hoewel dit percentage verreweg de minderheid betreft, is het, evenals in andere landen met een hoog gemiddeld inkomen, ongeveer twee keer hoger dan het percentage intrapreneurs in landen met een laag gemiddeld inkomen. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt door de combinatie van een relatief hoog aandeel van mensen die in deze landen werkzaam zijn in grotere organisaties en door de hogere mate van autonomie van medewerkers die hier van toepassing is (Bosma e.a., 2010). Dit valt deels terug te leiden naar de door De Jong & Wennekers (2008) genoemde kenmerken van interne ondernemers; een gebrek aan autonomie zou deze kunnen beperken. Deze visie wordt ondersteund door bevindingen van De Jong & Den Hartog (2005), die stellen dat strategische aandacht, variatie, autonomie, externe contacten en een omgeving die is gebaseerd op differentiatie een positieve impact hebben op het ondernemend gedrag van medewerkers. Dit zijn aspecten die binnen bedrijven actief in landen met een laag gemiddeld inkomen mogelijk in mindere mate voorkomen.

2.2.4 Soorten intrapreneurship

Antoncic (2007) stelt op basis van onderzoek in Amerika en Slovenië gericht op het verduidelijken van het concept, dat intrapreneurship vier dimensies kent:

1. De “new business-dimensie”: het opzetten van nieuwe bedrijven gerelateerd aan de huidige producten en markten van de organisatie.
2. De “innovatie-dimensie” die het creëren van nieuwe producten, diensten en technologieën omvat.
3. De “zelf vernieuwende-dimensie” waarin de nadruk ligt op het herformuleren van strategieën alsmede het uitvoeren van reorganisaties en organisatorische veranderingen.
4. De “proactiviteit-dimensie” die de oriëntatie van topmanagement ten aanzien van het nastreven van verhoogde competitiviteit reflecteert. Deze dimensie omvat onder andere de houding tegenover het nemen van risico en initiatief, competitieve agressie en het tonen van lef.

Resultaten van onderzoek van Augusto Felício e.a. (2012) sluiten aan op de vierde dimensie van Antoncic (2007). Binnen grote en kleine organisaties zijn verschillen in de wijze waarop intrapreneurship plaatsvindt (Carrier, 1994). In kleine organisaties zorgen de meer flexibelere structuren ervoor dat intrapreneurship gemakkelijker kan worden ondersteund. De vaak meer persoonlijke omgeving zorgt voor betere onderlinge verhoudingen tussen de verschillende intrapreneurs. In grotere organisaties is de anonimiteit van de intrapreneur soms een voordeel bij het durven aandragen en ontwikkelen van initiatieven. In dergelijke organisaties is het vaak wel moeilijker om een effectieve beloningsstructuur op te zetten. Een risico bij intrapreneurship in kleinere organisaties is dat competitie tussen intrapreneurs onderling sneller kan leiden tot verstoorde verhoudingen binnen de organisatie (Carrier, 1994). Ook het middenmanagement speelt in grotere organisaties een belangrijke rol bij het ondersteunen van intrapreneurship en realiseren van adoptie binnen de lagere niveaus van de organisatie. Zij nemen hierbij de rol aan van innovator, risiconemer en faciliterende partij voor hun medewerkers.

2.2.5 Innovatie en intrapreneurship

Innovatie is een factor die nauw verbonden is met het concept intrapreneurship. Derhalve is het voor dit onderzoek relevant het begrip nader uit te diepen. “*Invoering van een nieuwheid*”, zo definieert het Van Dale Online Woordenboek de term. Drucker (1998) definieert innovatie als “*de wijze waarop een ondernemer commerciële toepassingen voor middelen ontwikkelt, of bestaande middelen verbetert, zodat nieuwe of aanvullende mogelijkheden voor commerciële toepassing ervan ontstaan*”. Schumpeter (geciteerd in De Jong e.a., 2009) stelde al in de vorige eeuw dat innovatie de commerciële toepassing is van nieuwe ideeën. De Jong, Bodewes, & Braaksma (2009) omschrijven het “*iedere bewust uitgevoerde vernieuwing gericht op een bepaald voordeel*”. Ze sluiten zich

hiermee grotendeels aan bij Drucker (1998), maar stellen wel dat *“persoonlijke groei, realisatie van ambities of een tevreden gevoel”*, naast commerciële doelstellingen, ook ten grondslag kunnen liggen aan innovatie. Van dit verschil in opvatting is ook sprake kijkend naar de duiding van het begrip door Schumpeter (geciteerd in De Jong e.a., 2009), innovatie is volgens hem de commerciële toepassing van uitvindingen en niet zozeer de praktische toepassing ervan, waarvan De Jong e.a. (2009) spreken. Hij maakt tevens een duidelijk onderscheid tussen een uitvinding en innovatie; een uitvinding beperkt zich enkel tot het bedenken van nieuwe ideeën. De Jong e.a. (2009) maken dit onderscheid ook en stellen dat een uitvinding *“de creatie van nieuwe vormen, technieken, toepassingen of processen”* is en pas een innovatie wordt als deze *“concreet wordt toegepast om een bepaald voordeel te realiseren”*. De Jong e.a. (2009) stellen daarnaast dat innovatie niet hetzelfde is als creativiteit. Als creativiteit definiëren zij *“het genereren van nieuwe en bruikbare ideeën”*. Innovatie ligt in het verlengde hiervan, zo stellen zij. Innovaties kunnen worden ingedeeld in product- en procesinnovaties (De Jong e.a., 2009). Productinnovaties zijn vernieuwingen in hetgeen bedrijven verkopen (producten/diensten), procesinnovaties vernieuwingen in de manier waarop zij deze diensten uitvoeren en producten produceren.

Bronnen van innovaties

Uit onderzoek van Damanpour (1991) blijkt dat onder andere de mate van centralisatie, de bestuurlijke houding ten opzichte van verandering en de beschikbaarheid van technische middelen en kennis determinanten zijn van innovatief vermogen binnen bedrijven. Innovaties en ideeën voor innovaties komen volgens Drucker (1998) vaak voort uit een bewuste, doelgerichte zoektocht naar mogelijkheden tot vernieuwing. Deze uitten zich vaak op drie gebieden:

1. Tekortkomingen.
2. Procesbehoeften.
3. Verrassingen of onverwachte gebeurtenissen.

Drucker (1998) identificeert daarnaast drie bronnen van kansen tot innoveren buiten het bedrijf of de industrie:

1. Demografische veranderingen.
2. Nieuwe invalshoeken.
3. Nieuwe kennis.

Toepassing van innovaties

Schumpeter (geciteerd in De Jong e.a., 2009) onderscheidt een aantal gebieden waarop innovatie plaats kan vinden; innovatieobjecten. Deze overlappen deels met de door Drucker (1998) omschreven bronnen maar zijn met name gericht op organisatie- en industriële niveau:

1. Het introduceren van een nieuw product of een nieuwe kwaliteit van een bestaand product.
2. Het introduceren van een nieuwe productiemethode, op basis van een wetenschappelijke vondst of door een nieuwe vorm van commercialiseren van een product.
3. Het creëren van een nieuwe markt, een waarin een bepaald bedrijf of een bedrijfstak in een bepaald land nog niet actief was.
4. Het toepassen van nieuwe grondstoffen of halffabricaten in producten, los van het feit of deze al bestonden,
5. Het ontwikkelen van nieuwe organisatievormen.

De rol van medewerkers bij innovatie

Op bedrijfsniveau stellen Getz & Robinson (2003) dat ideeën van medewerkers in een organisatie een belangrijke rol spelen bij het realiseren van innovaties. Zij constateren echter dat veel bedrijven hieraan voorbijgaan en zich direct richten op het trachten te bouwen van innovatieve capaciteit door het inrichten van onder andere R&D-afdelingen. House (2003) noemt een gebrek aan innovatief vermogen als een belangrijke “profit drain”; een oorzaak van afnemen van winst binnen een organisatie. Hij noemt de uitstroom van innovatieve en creatieve medewerkers door gebrek aan erkenning vanuit het management als een belangrijke oorzaak hiervan, en onderschrijft dus het door Getz & Robinson (2003) genoemde belang van de rol die medewerkers van de organisatie spelen binnen het innovatieve proces. De Jong & Den Hartog (2005) identificeert op basis van literatuuronderzoek een zestal determinanten van innovatief gedrag van medewerkers in bedrijven:

1. Persoonlijkheidskenmerken; tolerantie voor onzekerheid, zelfvertrouwen, flexibiliteit, expertise.
2. Innovatiestimulering; innovatiestrategie, beschikbaarheid van middelen.
3. Taakkenmerken; variatie in werk, autonomie, externe werkcontacten.
4. Rol van andere personen; leiderschapsstijl, werkklimaat, tolerantie voor afwijkende oordelen.
5. Organisatiestructuur; weinig regels en procedures, decentralisatie, multifunctionele teams.
6. Omgevingskenmerken; concurrentie door differentiatie.

Hun bevindingen liggen in lijn met die van House (2003) voor wat betreft de rol van het management (leiderschapsstijl, tolerantie voor afwijkende oordelen). Uit hun onderzoek bleek dat strategische aandacht voor innovatie positief samenhangt met het innovatieve gedrag van kenniswerkers. Hetzelfde bleek het geval voor de werkkenmerken variatie, autonomie en externe contacten, en voor een omgeving waarin de concurrentie is gebaseerd op differentiatie (De Jong & Den Hartog, 2005). Sebora, Hartman, & Tower (1994) constateerden onder andere dat medewerkers in service-industrieën minder actief waren in hun

bijdragen dan die in productieomgevingen. Ook bleek dat medewerkers die een operationele rol hadden op uitvoerend niveau minder betrokken waren bij innovatie.

Herkennen van innovatiekansen

Tussen innovatiekansen en –ideeën bestaat een wisselwerking. Vaak wordt eerst een kans waargenomen, waarna iemand op een idee komt om de kans te kunnen verzilveren. Ook het omgekeerde komt voor. Creativiteit blijkt een belangrijke factor om gesignaleerde kansen te kunnen koppelen aan beschikbare middelen. De mate van creativiteit die iemand bezit hangt af van drie factoren: domeinkennis, creatieve vaardigheden en intrinsieke motivatie (De Jong, 2012). De Jong (2012) stelt daarnaast dat kansen kunnen herkennen en ideeën kunnen genereren basisvoorwaarden zijn om te kunnen innoveren. Uit zijn onderzoek blijkt tevens dat het persoonlijke netwerk van de persoon in kwestie eveneens een belangrijke bron van waargenomen innovatiekansen is. Via andersdenkenden kunnen mensen op nieuwe ideeën worden gebracht of kunnen zij in aanraking komen met andere invalshoeken. Tot slot zijn ook gebruikers bronnen van innovatiekansen. Zij kunnen organisaties attenderen op tekortkomingen in hun producten en/of diensten. Dyer, Gregersen, & Christensen (2009) deden een zes jaar durende studie onder innovatieve ondernemers en analyseerden hun vaardigheden. Zij identificeerden vijf kerncompetenties die succesvolle innovatieve personen bezaten:

1. Associëren; het vermogen om concepten succesvol aan elkaar te koppelen.
2. Vragen stellen; het omver werpen van de status quo wanneer mogelijk.
3. Observeren; door het observeren van gedrag van anderen, weten innovatieve ondernemers ideeën te ontwikkelen.
4. Experimenteren; door actief dingen te testen in de praktijk ontstaan nieuwe innovaties.
5. Netwerken; contacten met andersdenkenden leveren waardevolle nieuwe inzichten op.

Innovatiemodellen

Kleine bedrijven spelen in de praktijk een belangrijke rol in het op de markt brengen van innovaties. Het gaat hierbij meestal niet om baanbrekende vernieuwingen zoals bijvoorbeeld de iPad, maar om kleinere innovaties die op een specifiek gebied praktische meerwaarde leveren (De Jong e.a., 2009). Sundbo & Gallouj (2000) identificeren zes innovatiemodellen die binnen kleine ondernemingen worden toegepast:

1. Projectmodel; innovatie vindt op ad-hoc basis plaats. De ondernemer zelf is grootste trekker.
2. Professionalsmodel; innovatie vindt plaats door interactie met gebruikers en door bijdragen van medewerkers van de organisatie.

3. Uitbestedingsmodel; innovatie wordt continu uitbesteed aan een andere organisatie.
4. Venturemodel; innovatie vindt plaats door het starten van nieuwe bedrijven of door participaties.
5. Organisatiemodel; innovatie wordt systematisch georganiseerd, maar niet in een afgesplitste afdeling.
6. Functioneel model; innovatie in een aparte afdeling of groep medewerkers.

Het project- en het professionalsmodel worden door ondernemers verreweg het vaakst toegepast (respectievelijk 80 % en 61 %). Kern van het professionalsmodel vormt de betrokkenheid van medewerkers bij innovatie. Doordat meer dan de helft van de kleine bedrijven dit model toepast, spelen medewerkers in veel gevallen dus een rol bij innovatie in kleine organisaties (De Jong, 2009), wat een voor dit onderzoek zeer relevant gegeven is.

2.3 Het verband tussen normalisatie en innovatie

2.3.1 Ambidexteriteit

De verhouding tussen innovatie en normalisatie kan worden vergeleken met het verband tussen exploratie en exploitatie binnen het concept ambidexteriteit. Deze term wordt als metafoor gebruikt voor het omschrijven van bedrijven die zowel succesvol kunnen exploreren (nieuwe diensten lanceren) als exploiteren (optimaal uitvoeren van huidige activiteiten) (Lubatkin, 2006). Innovatie kan hierbij worden gekoppeld aan exploratie, normalisatie aan exploitatie. Laatstgenoemde vanuit de invalshoek dat normalisatie veelal gericht is op het realiseren van een optimale mate van ordening binnen een bepaalde context, op basis van ISO/IEC (geciteerd in De Vries, 2008), bijvoorbeeld een productieproces. Lubatkin (2006), O'Reilly & Tushman (2008) en He & Wong (2004) stellen dat efficiëntie en innovatie geen strategische trade-off's hoeven te zijn. Zij betogen dat organisaties voortdurend het spanningsveld tussen exploratie en exploitatie moeten managen door middel van de ontwikkeling van een "vermogen tot samensmelting". House (2003) benoemt het toepassen van normalisatie in het kader van efficiëntieverbetering binnen een organisatie als een belangrijke factor van winstafname. Brunsson e.a. (2002) stellen dat normen negatieve effecten hebben op innovatie doordat zij kunnen leiden tot bevroering van ontwikkelingen op het gebied waarop ze van toepassing zijn. De Vries (2006) definieert dit spanningsveld tussen normalisatie en innovatie als volgt:

"Een norm bevat een oplossing die is bedoeld om herhaaldelijk gebruikt te worden. Daardoor is sprake van een statisch aspect binnen normalisatie; de oplossing wordt gedurende een bepaalde tijd bevroren, totdat ontwikkelingen het noodzakelijk maken om een nieuwe oplossing te creëren, die in de plaats van de oude komt. Gedurende deze periode van bevroering wordt het ontstaan van

nieuwe ontwikkelingen gehinderd. In die zin kan worden gesteld dat normalisatie innovatie hindert.”

He & Wong (2004) stellen dat het verband tussen innovatie en normalisatie tot op zekere hoogte elastisch is; meer normalisatie betekent mogelijk niet altijd dat er sprake is van verminderde mogelijkheden tot innovatie en andersom. Uitkomsten van onderzoek van Maxwell (1998) sluiten hierbij aan. Hij constateerde dat normen die zich baseerden op de juiste, binnen de desbetreffende branche ontwikkelde technologisch kennis, een basislijn vormden van waaruit nieuwe technologieën ontstonden en op die manier innovatie bevorderden. López-Mielgo, Montes-Peón & Vázquez-Ordás (2009) stellen in het kader van de praktische toepassing van normen, door de implementatie van een kwaliteitsmanagementsysteem binnen een organisatie, dat een hoge mate van innovatieve capaciteiten ervoor kan zorgen dat de organisatie zich gemakkelijker aanpast aan de veranderingen die de implementatie van een dergelijk systeem met zich meebrengt. Terziovski & Guerrero (2014) onderzochten of een ISO-9001-certificering een verstikkend effect had op innovatieve prestaties van een onderneming. Zij vonden dat dit verband er niet was met productinnovatie, maar dat, anders dan verwacht, dit wel bijdroeg aan de verbetering van capaciteiten op het gebied van procesinnovatie, doordat formalisatie van structuren ervoor zorgde dat onderlinge samenwerking en communicatie tussen afdelingen verbeterde door toepassing van het interne-klant-principe. Ook Wiezer (1999) concludeerde dat normalisatie het innovatief vermogen van een organisatie kan versterken. Zij constateerde daarnaast dat de organisatie-effectiviteit steeg naarmate er enerzijds sprake was van waardering voor creativiteit en flexibiliteit en anderzijds van normalisatie. Kondo (2000) stelt dat innovatie en normalisatie complementair aan elkaar zijn en dat ze niet als twee tegenstrijdige begrippen moeten worden gezien. Hij betoogt ook dat normen enkel een bepaalde basis moeten leggen waarin tegelijkertijd voldoende vrijheden voor verdere innovatie opgenomen moet zijn.

2.3.2 De invloed van de inhoud van een norm op innovatie

Maxwell (1998) stelde dat normen die bepaalde minimumeisen stellen innovatie ontmoedigen. Bedrijven zouden in dergelijke situaties huiverig zijn om kwaliteitskosten besparende innovaties door te voeren, omdat zij verwachten dat de minimumeisen hierdoor over tijd zullen worden aangescherpt en derhalve de waarde van hun innovatie zullen doen verminderen. Allen & Sriram (2000) kwamen tot een vergelijkbare conclusie, echter in algemenere zin; zij constateerden dat normen innovatie kunnen hinderen als zij inefficiënte of overbodige technologieën codificeren, waarmee de drempel tot verandering verhoogd wordt. Aan de andere kant vonden zij dat normen innovatie juist ook kunnen bevorderen als deze zijn gebaseerd op geaccumuleerde technologische kennis op een bepaald gebied en een fundering leggen op basis waarvan nieuwe technologieën kunnen ontstaan. Kano (2000) noemt het ontstaan van nieuwe

technologieën een “golfeffect” dat innovaties in staat stelt om in een systematische wijze samen te komen tot een voor een eindgebruiker bruikbaar product, waardoor een nieuwe markt ontstaat. Vaak verdwijnt de oude (overbodig geworden) corresponderende markt tegelijkertijd van het toneel.

2.4 De invloed van normalisatie op medewerkers van een organisatie

Aangetoond is dat normalisatie op diverse manieren van invloed is op medewerkers van een organisatie. Zo constateerden Tamayo-Torres, Gutierrez-Gutierrez, & Ruiz-Moreno (2014) dat er meer organisatorisch leren plaatsvindt bij ISO-9001-gecertificeerde bedrijven dan bij niet-ISO-9001-gecertificeerde organisaties. Van Kemenade, Hardjono, & De Vries (2011) concludeerden dat professionals binnen een organisatie bereid waren bij te dragen aan het certificeringsproces, omdat zij de interne toegevoegde waarde hiervan erkenden. Zij constateerden, evenals Wilkinson, Marchington, & Ackers (1989) en Oliver (1990) dat een certificeringssysteem dat gebaseerd was op controle een negatief effect had op de bereidheid van professionals tot het contribuëren aan de totstandkoming hiervan. Zij bleken tevens moeilijk te motiveren te zijn tot bijdrage als zij vonden dat de certificering hun kerninteresses niet aansprak. Van Kemenade e.a. (2011) concluderen dat ondersteuning vanuit het management binnen dit proces erg belangrijk is. Deze ondersteuning (of het gebrek daaraan) bleek zowel een direct effect te hebben op de implementatie van de certificering als een indirect effect, door (de)motivatie van de medewerkers. Zij identificeren een aanzienlijk risico op “window dressing” van betrokken medewerkers binnen de organisatie als aan deze vereisten niet wordt voldaan, wat het certificeringsproces ernstig in gevaar kan brengen. Manders (2014) deed onderzoek naar de impact van de implementatie van de ISO-9001-norm binnen een organisatie. Zij constateerde dat niet iedere medewerker de norm gebruikt tijdens zijn/haar dagelijkse werkzaamheden. Vijf aspecten bleken bepalend te zijn voor de betrokkenheid van medewerkers bij de toepassing van ISO 9001 binnen de organisatie:

1. De houding ten opzichte van de norm.
2. De mate van bewustzijn van de norm.
3. Het ervaren gebruiksgemak van de norm.
4. De ervaren bruikbaarheid van de norm.
5. Het gevoel van verantwoordelijkheid voor de norm.

Een positieve houding creëren bij medewerkers ten opzichte van de norm bleek essentieel, hierbij is het belangrijk dat zij de toegevoegde waarde voor hun eigen werk inzien. Zij moeten hiervan door het management goed op de hoogte worden gesteld. Deze bevindingen onderschrijven de resultaten van het onderzoek van Van Kemenade e.a. (2011). Ook bleek het belangrijk dat het systeem zo simpel mogelijk werd gehouden, waarbij documenten die hiertoe behoren altijd gemakkelijk vindbaar zijn. Verantwoordelijkheidsgevoel kan worden gecreëerd

door medewerkers autonomer te maken, meer verantwoording en aansprakelijkheid te geven, hen te betrekken bij activiteiten die gerelateerd zijn aan kwaliteitsmanagement en door hen te beoordelen op basis van KPI's gerelateerd aan het systeem. Polesie (2013) deed kwalitatief onderzoek naar de relatie tussen normalisatie en het gevoel van vrijheid rondom werk. Hij concludeerde dat deze aspecten niet met elkaar conflicteren zolang bij de inrichting van het kwaliteitsmanagementsysteem ervoor wordt gezorgd dat medewerkers overzicht behouden op het totale productie- of dienstenproces. Hij betoogt dan ook dat normalisatie vanuit het topmanagement zou moeten worden toegepast vanuit een bottom-up benadering en sluit zich daarmee deels aan bij de bevindingen van Van Kemenade e.a. (2011).

Uit de definities en theorie ten aanzien van de invloed van normalisatie op de medewerkers van een organisatie volgt hypothese 1:

H1: de betrokkenheid van medewerkers bij het kwaliteitsmanagementsysteem (QMS) heeft een positieve invloed op intrapreneurship.

2.5 De relatie(s) tussen intrapreneurship en de organisatie

2.5.1 Invloed van intrapreneurship op prestaties van de organisatie

De activiteiten van intrapreneurs kunnen de prestaties van organisaties beïnvloeden. De resultaten van onderzoek van Getz & Robinson (2003) tonen aan dat ongeveer 80 % van de innovaties die binnen een grotere onderneming wordt gerealiseerd voortkomt uit initiatieven van medewerkers. Intrapreneurship heeft een positieve invloed op groei van en verbetering in een organisatie (Augusto Felício e.a., 2012), (Turro, López, & Urbano, 2013). Antoncic (2007) stelt concreet dat intrapreneurship voordelige effecten kan hebben op de groei van een bedrijf alsmede de winstgevendheid ervan, zowel in absolute als relatieve termen. Bedrijven die organisatiestructuren en culturele waarden nauwlettend bewaken hebben meer kans om een hogere groei en winstgevendheid te realiseren dan organisaties die deze kenmerken niet hebben. Nielsen, Peters, & Hisrich (1985) betoogden medio jaren '80 van de vorige eeuw al voor het bevorderen van intrapreneurship binnen organisaties ter verbetering van prestaties van de onderneming:

1. Intrapreneurship kan helpen bij het integreren van secundaire activiteiten.
2. Intrapreneurship kan ondersteunen bij het realiseren van behoeften op het gebied van flexibiliteit en innovatie van secundaire activiteiten.
3. Intrapreneurship kan helpen strategische beslissingen sneller te nemen.
4. Intrapreneurship kan bijdragen aan het vermijden van de tendens tot het sluiten van compromissen.

Nielsen e.a. (1985) erkennen ook een zestal beperkingen aan intrapreneurship binnen organisaties:

1. Zij stellen dat het meer van toepassing is op grote dan op kleine organisaties.
2. Voornamelijk gericht is op secundaire en niet op primaire strategische activiteiten.
3. Het is voornamelijk op interne ontwikkeling van producten of diensten gericht waarbij geen gebruik wordt gemaakt van uitbesteding aan externe specialisten.
4. Het werkt beter in snel veranderende omgevingen dan in langzaam veranderende omgevingen.
5. Er kan sprake zijn van wildgroei waarbij intrapreneurs elkaar in de weg gaan zitten.
6. Er zijn juridische factoren die de scope van intrapreneurship binnen de organisatie kunnen beperken.

De vraag is in hoeverre deze limiteringen in alle gevallen op dit moment nog van kracht zijn. De constatering dat intrapreneurship veelal binnen grote organisaties plaatsvindt kan in ieder geval als achterhaald worden bestempeld, op basis van moderne(re) literatuur zoals het artikel van De Jong & Wennekers (2008). Wel is geconstateerd dat in zeer kleine bedrijven (minder dan tien medewerkers), in vergelijking tot grotere organisaties (meer dan tien medewerkers), minder intrapreneurship plaatsvindt (Turro e.a., 2013). Preenen e.a. (2014) concluderen in contrast hiermee echter dat in dergelijke organisaties, als gevolg van hun beperkte omvang, vrijwel alle medewerkers in meer of mindere mate betrokken zijn bij het ontwikkelen van innovaties.

2.5.2 Factoren die intrapreneurship binnen een organisatie beïnvloeden

Intrapreneurship is deels het resultaat van activiteiten van het management om dit gedrag op gerichte wijze te stimuleren, of juist het ontbreken van een dergelijke orkestratie (De Jong & Wennekers, 2008), (Sundbo, 1992) en deels gebaseerd op individuele kenmerken van de medewerker (De Jong & Wennekers, 2008), (Menzel, Aaltio, & Ulijn, 2007), (Mehta & Gupta, 2014), (Preenen e.a., 2014). Collega's spelen daarnaast een belangrijke rol, onder andere als klankbord en ondersteunende factor, evenals de leeftijd van de medewerker; oudere medewerkers (>44 jaar) bleken minder intern ondernemend (Parker, 2011). Kanttekening die hierbij moet worden gemaakt is de relatief beperkte scope van het desbetreffende onderzoek en daarmee mogelijk ook de generaliseerbaarheid van deze bevinding. Naast deze aspecten heeft ook de positie van intrapreneur in de organisatie invloed, deze moet in een functie actief zijn waarbinnen mogelijkheden liggen tot ondernemend gedrag (Duncan, Ginter, Rucks, & Jacobs, 1988). Een aspect dat geen grote invloed lijkt te hebben is financiële beloning vanuit de organisatie (De Jong & Wennekers, 2008). Duncan e.a. (1988) noemen

dit aspect met name een struikelpunt binnen grotere organisaties. Die blijken vaak niet in staat te zijn ondernemend gedrag onder medewerkers op een gestructureerde wijze te belonen. Onder andere de organisatiestructuur, leiderschapsstijlen binnen de organisatie en communicatiemethoden bepalen mede de mogelijkheden om bij te dragen aan het bevorderen van intrapreneurship binnen de organisatie (Burgess, 2013), ook het bieden van training aan medewerkers op specifieke vaardigheden kan hun intern ondernemend gedrag verbeteren (Agor, 1988), (Turro e.a., 2013). Daarnaast zijn er een aantal factoren binnen de bedrijfscultuur en –strategie die het klimaat voor intrapreneurship in een organisatie bepalen: creativiteit en innovativiteit (Turro e.a., 2013), een positieve houding tegenover het nemen van risico's en proactiviteit (Bouchard & Basso, 2011), (Antoncic, 2007) en transparantie (Mehta & Gupta, 2014). De bevindingen van deze auteurs corresponderen deels met de door De Jong & Wennekers (2008), Augusto Felício e.a. (2012) en Pinchot (1985) genoemde eigenschappen van intrapreneurs. Rule & Irwin (1988) identificeren op basis van onderzoek zes activiteiten die succesvolle bevordering van intrapreneurship binnen een organisatie vanuit het management ondersteunen:

1. Het bevorderen van het genereren van nieuwe ideeën door werknemers.
2. Het beoordelen van deze nieuwe ideeën en het toekennen van middelen voor het realiseren van veelbelovende ideeën.
3. Het bieden van ondersteuning aan de ontwikkeling van deze ideeën.
4. Het bevorderen van flexibiliteit binnen ontwikkelingsteams.
5. Het belonen van werknemers die een bijdrage aan het initiatief leveren.
6. Het bieden van ondersteunend leiderschap aan intrapreneurs.

Alpkan e.a. (2010) en Kuratko, Montagno, & Hornsby (1990) en Mehta & Gupta (2014) onderschrijven dit ten dele; zij concluderen onder andere dat ondersteuning vanuit het management voor het ontwikkelen van aangedragen ideeën en een tolerante houding ten opzichte van het nemen van risico's binnen de organisatie een positief effect hebben op innovatieve prestaties. Ook vertrouwen speelt een belangrijke rol (Stull & Aram, 2010). De Jong & Wennekers (2008) kennen daarnaast een belangrijke rol toe aan de managementstijl van de leidinggevende; een directieve, controlerende stijl heeft een negatieve invloed op intrapreneurship. Sehora, Hartman, & Tower (1994) concluderen dat de werknemers die op het laagste operationele niveau actief zijn minder betrokken zijn bij de ontwikkeling van innovaties binnen het bedrijf, mogelijk door een gebrek aan gevoel van "ownership" bij het proces. Hun bevindingen sluiten aan bij die van Rule & Irwin (1988), Antoncic & Hisrich (2003) en Alpkan e.a. (2010) inzake onder andere de rol van het top- en middenmanagement in het realiseren van een voor intrapreneurship geschikte organisatiecultuur. Sehora e.a. (1994) beargumenteren dat deze aspecten met name in kleinere organisaties van groot belang zijn omdat deze de middelen van grotere organisaties ontberen en waarvan het voortbestaan vaak op continue innovatie is gebaseerd. Morse (1986)

stelt daar tegenover dat juist in grotere ondernemingen, zonder een organisatiebrede cultuur die ondernemend gedrag van medewerkers promoot, pogingen om intrapreneurship te bevorderen vaak falen. Overkoepelend stellen Menzel e.a. (2007) dat het bevorderen van intrapreneurship *“niet gaat om het implementeren van het proces zelf maar om het vormen van de organisatie die het proces faciliteert, meer specifiek, het gaat over het faciliteren van de interactie tussen individu en organisatie”*. Samenvattend kan worden gesteld dat normalisatie van invloed lijkt te zijn op intrapreneurship. Preenen, Liebrechts, Dhondt, Oeij, & van der Meulen (2014), Augusto Felício e.a. (2012) en Pinchot (1985) noemen innovativiteit als een van de kenmerken van intrapreneurs. De Jong & Den Hartog (2005) stellen dat innovatief gedrag van medewerkers wordt verbeterd als er weinig regels en procedures (dus een lage mate van interne normalisatie) zijn. Gebleken is tevens dat intrapreneurship beter werkt in snel veranderende omgevingen dan in langzaam veranderende omgevingen (Nielsen e.a., 1985) en derhalve door een sterk genormaliseerde situatie niet wordt bevorderd. De Jong & Wennekers (2008) en Brunsson e.a. (2002) stellen bovendien dat normalisatie een negatief effect heeft op innovatie doordat normen kunnen leiden tot bevrozing van ontwikkelingen op het gebied waarop ze van toepassing zijn. De Vries (2006) onderschrijft dit en stelt dat binnen normalisatie sprake is van een statisch aspect dat nieuwe ontwikkelingen hindert.

Uit de definities en theorie ten aanzien van factoren die intrapreneurship binnen een organisatie beïnvloeden volgt hypothese 2:

H2: interne normalisatie heeft een negatieve invloed op intrapreneurship .

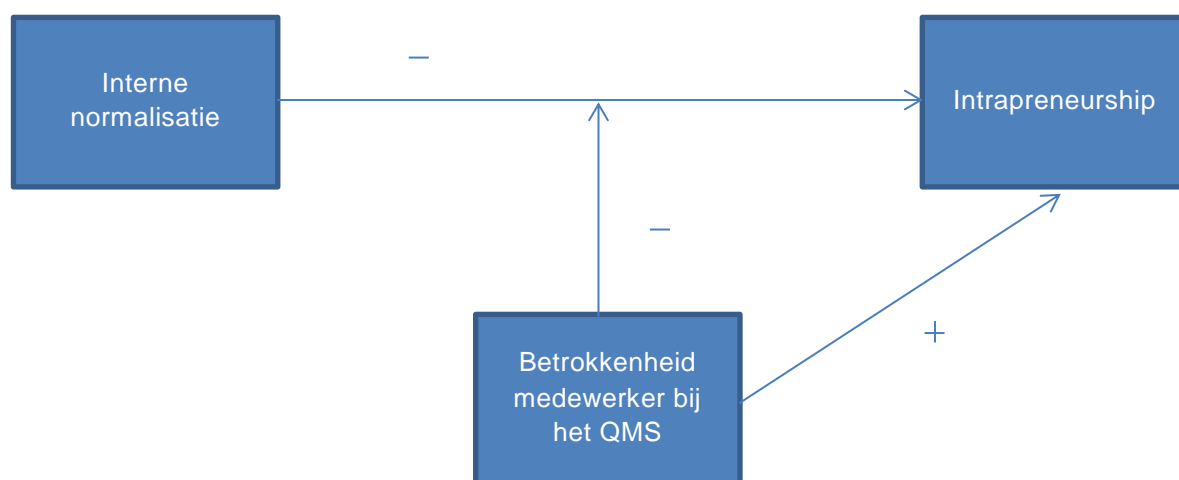
Uit de definities en theorie ten aanzien van de invloed van normalisatie op medewerkers van een organisatie en de factoren die intrapreneurship binnen een organisatie beïnvloeden, volgt hypothese 3:

H3: de betrokkenheid van medewerkers bij het kwaliteitsmanagementsysteem (QMS) heeft een negatief modererend effect op de invloed die interne normalisatie heeft op intrapreneurship.

2.6 Conceptueel model

In de voorgaande paragrafen zijn de verwachte relaties tussen (interne) normalisatie, de invloed hiervan op medewerkers en op intrapreneurship beschreven. Op basis hiervan is het onderstaande conceptueel model (Figuur 1: conceptueel model) opgesteld. Interne normalisatie en betrokkenheid van de medewerker bij het QMS gelden hierbij als onafhankelijke variabelen, intrapreneurship als afhankelijke variabele. Deze concepten en de wijze waarop zij gemeten zijn, worden nader besproken in hoofdstuk 3.

Figuur 1: conceptueel model



3 Methodologie

In dit hoofdstuk is het onderzoeksontwerp uiteengezet. Gestart wordt met het bespreken van de toegepaste methoden. Vervolgens komen het onderzoeksgebied en de onderzoeksobjecten aan bod. Tot slot wordt in gegaan op de wijze waarop dataverzameling heeft plaatsgevonden.

3.1 Methoden

Het onderzoek is verricht vanuit een positivistische epistemologie. Belangrijk uitgangspunt hierbij is de opvatting dat sprake is van vaste patronen in menselijk en organisatorisch gedrag die gemeten en (soms) al dan niet deels verklaard kunnen worden op basis van een of meerdere factoren en/of variabelen (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012). Het effect van normalisatie op intrapreneurship is nog niet eerder onderzocht. Het onderzoek is vanuit dit perspectief inductief (theorie vormend) van aard. Er is echter een aanzienlijke hoeveelheid bestaande literatuur beschikbaar voor de in het conceptueel model behandelde concepten. Door middel van een oriënterende casestudy in twee organisaties (een laboratorium en een adviesbureau) waarbij in totaal drie interviews zijn verricht, is verkennend onderzoek verricht naar de samenhang hiertussen. Op basis van deze casestudy en de beschikbare theorie zijn hypothesen opgesteld die een verwachting uitspreken over de relaties tussen de concepten. Het onderzoek heeft daardoor tevens deels een deductieve aard (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Getracht is om meerdere factoren (interne normalisatie, betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem, intrapreneurship) gelijktijdig te analyseren en de mogelijke onderliggende relaties hiertussen in kaart te brengen, door middel van regressie- en moderatieanalyse. Om de hypothesen te kunnen toetsen is het noodzakelijk om aanvullend onderzoek te verrichten in voldoende praktijksituaties. Daarbij zijn situaties onderzocht met een variërende mate van interne normalisatie. Omdat onafhankelijke en afhankelijke variabele(n) zijn geïdentificeerd en hiertussen in de vorm van hypothesen relaties zijn gelegd, is kwantitatief onderzoek door middel van een enquête die inferentieel van aard is hiervoor een geschikte methode (Easterby-Smith e.a., 2012). De resultaten van het kwalitatieve onderzoek (casestudy) zijn hierbij ondersteunend ingezet; de uitkomsten zijn (mede) gebruikt als input voor de enquête en als verdieping van de discussie. Voor laatst genoemd doel zijn, na de analyse van de kwantitatieve data, tevens twee respondenten die hoog scoorden op de schaal voor intrapreneurship, telefonisch geïnterviewd. Het kwantitatieve deel is echter dominant binnen het onderzoek.

3.2 Onderzoeksgebied

Het onderzoeksgebied betreft de branche voor advisering rondom legionellapreventie in Nederland. Deze markt bestaat, op basis van een door de

onderzoeker verricht inventarisatie, uit 73 adviesbureaus en laboratoria. 61 hiervan betreffen adviesbureaus (84 %), 8 laboratoria (11 %) en 4 (5 %) een combinatie van adviesbureau en laboratorium. Bedrijven zonder medewerkers (die geen mede-eigenaarschap hebben) in dienst en partijen die geen advies verstrekken op het gebied van legionellapreventie zijn uitgesloten van het onderzoek en derhalve niet opgenomen in de hiervoor genoemde aantallen. Het gaat hierbij om in totaal 10 organisaties. Om tot identificatie van de marktpartijen te komen is onderzoek verricht via internet, het eigen netwerk van de onderzoeker en via branchevereniging Aqua Nederland. De omvang van de bedrijven actief binnen deze markt ligt tussen de 2 en 150 medewerkers, met enkele uitschieters van (in totaal) 10.000 of meer medewerkers. Deze uitschieters betreffen internationaal opererende facilitaire dienstverleners en/of installateurs die onder andere adviesdiensten verstrekken op het gebied van legionellapreventie. De bedrijven binnen de branche verlenen diensten aan organisaties in diverse sectoren, waaronder hotels, ziekenhuizen en zorginstellingen, die vanuit het Drinkwaterbesluit verplicht gesteld zijn maatregelen te nemen tegen de groei van legionella (norm <100 kve/l, Drinkwaterbesluit) in het collectieve leidingwatersysteem van hun gebouw(en).

Binnen de dienstverlening op dit gebied speelt advisering een centrale rol. Afhankelijk van de expertise en gekozen marktpositionering van de organisatie wordt dit advies verstrekt naar aanleiding van (resultaten van) monsterneming of inspectiewerkzaamheden, bijvoorbeeld in het kader van het opstellen van een legionellabeheersplan. Normalisatie speelt binnen deze branche een belangrijke rol. Zo dient monsterneming en analyse plaats te vinden onder ISO-17025-accreditatie, conform de NEN 6265 (drinkwater) en ISO 11731 (proceswater) en het opstellen van legionellabeheersplannen onder BRL-6010-certificering, waarbij de drinkwaterinstallatie wordt gecontroleerd conform NEN 1006. Toepassing van zogenaamde alternatieve technieken bij het bestrijden van legionella, zoals ultrafiltratie, mag enkel plaatsvinden onder BRL-K14010-certificering. Niet alle marktpartijen hebben dezelfde normen geïmplementeerd binnen hun organisatie; er vindt onderling uitbesteding plaats van werkzaamheden. Een voorbeeld hiervan is een adviesbureau dat een laboratorium inschakelt om de monsterneming en analyse te verrichten omdat zij zelf de vereiste ISO-17025-accreditatie niet bezitten. Het advies omtrent de uitslag en eventuele te nemen vervolgmaatregelen wordt daarbij verstrekt aan de klant door het adviesbureau. Ook door verschillen in dienstverlening is sprake van verschillen in de mate van interne normalisatie. Deze verschillen, in combinatie met de overeenkomst in de kernactiviteit van deze bedrijven (verstrekken van advies op het gebied van legionellapreventie) maakt deze branche geschikt voor dit onderzoek. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Bosma e.a., (2010) dat in Nederland intrapreneurs vaker actief zijn in het midden- en kleinbedrijf (7,2 %), dan in grotere bedrijven (3,5 %). Door dit onderzoek hoofdzakelijk uit te voeren binnen het midden- en kleinbedrijf, wordt de kans dat sprake is van respondenten die intern ondernemend zijn

vergroot en daarmee de mate waarin betrouwbare toetsing van de hypothesen plaats kan vinden.

3.3 Onderzoeksubiecten

Gekozen is om medewerkers die een adviesrol vervullen op het gebied van legionellapreventie binnen de organisaties in het onderzoeksgebied als onderzoeksubiecten te gebruiken. Zij vormen tevens de populatie van het onderzoek. De desbetreffende medewerkers kunnen in meerdere functies actief zijn, zoals inspecteur, adviseur of accountmanager. Hoewel er sprake is van variatie in het soort advies dat wordt verstrekt en de wijze waarop dit plaatsvindt (door de aard van de functie van de medewerker of de dienstverlening van de desbetreffende organisatie), is de doelstelling hiervan hetzelfde, namelijk het voorkomen of verhelpen van een legionellabesmetting. Dit gezamenlijke kenmerk, in combinatie met de (verwachte) variatie in normalisatie waarmee deze medewerkers in hun werk te maken hebben (zowel door hun functie als door de organisatie waarbinnen zij werkzaam zijn) maakt hen geschikte onderzoeksubiecten. Er is cross-sectioneel onderzoek toegepast (Easterby-Smith e.a., 2012), door medewerkers in vergelijkbare functietypen in verschillende typen organisaties te bevragen.

3.4 Dataverzameling

3.4.1 Meetinstrument

Voor het verzamelen van data is gebruik gemaakt van een enquête die via internet is afgenomen bij de onderzoeksubiecten. Voor elk van de in Figuur 1 behandelde concepten zijn een aantal vragen geformuleerd, de enquête bevat in totaal 75 vragen. Items zijn hoofdzakelijk gescoord op een 5-punts Likert-schaal, aangevuld met “ja/nee”-vragen en vragen waarbij de respondent een optie uit een keuzelijst dienen te selecteren, bijvoorbeeld een leeftijdscategorie. De antwoordmogelijkheden in de Likert-schaal variëren. Er zijn items in de vorm van stellingen waarbij de antwoordschaal bestaat loopt van “volledig oneens” tot “volledig eens” en items waarbij de respondent de frequentie moet aangeven waarmee hij of zij de desbetreffende activiteit in de eigen functie verricht. De antwoordschaal loopt hierbij van “nooit of bijna nooit” tot “altijd of bijna altijd” en van “een keer per jaar of minder” tot “meer dan een keer per week”. Tot slot zijn er items die de respondent vragen waardering uit te spreken over bepaalde aspecten binnen de eigen organisatie. Deze antwoordschalen lopen van “zeer slecht” tot “zeer goed”. Voor het onderdeel “intrapreneurship” is gebruik gemaakt van een ingekorte variant van de gevalideerde vragenlijst uit het onderzoek “The Intrapreneurial Behaviour Measure” van TNO (Preenen e.a., 2014) (n=596). Deze schaal bestaat in totaal uit 61 items, onderverdeeld in de subschalen “achtergrondkenmerken” (7 items), “intrapreneurieel werkgedrag” (15 items) en “intrapreneurieel klimaat” (40 items). Een voorbeeld van een item uit de achtergrondkenmerken-schaal is *“had u, voordat u in dienst trad bij uw huidige*

werkgever, enige ervaring als eigenaar van een bedrijf of als zelfstandig ondernemer?” Een voorbeeld van een item uit de intrapreneurieel-werkgedrag-schaal is *“ik ben altijd op zoek naar manieren om dingen op mijn werk beter te doen”*. Een voorbeeld van een item uit de intrapreneurieel-klimaat-schaal is *“mijn leidinggevende vertrouwt erop dat ik deskundig en bekwaam ben voor het doen van mijn taken”*. Inkorting heeft plaatsgevonden om te voorkomen dat de benodigde invultijd voor de enquête te lang werd (>15 minuten). De Cronbach's alfa van de diverse aspecten van intrapreneurship lagen allen boven de 0,7 (Preenen e.a., 2014) m.u.v. de schaal voor externe samenwerking, hierbij betrof de Cronbach's alfa 0,591. Op de wijze van omgang met deze schaal wordt nader ingegaan in 4.2.1. Deze schalen hebben dus veelal een hoge mate van interne validiteit. Voor het meten van de variabele “betrokkenheid van de medewerker bij het QMS” is een schaal met 5 items geconstrueerd aan de hand van door Manders (2014) geïdentificeerde dimensies binnen dit concept en de hierbij behorende kenmerken. Een voorbeeld van een item uit deze schaal is *“ik ben me bewust van het binnen onze organisatie aanwezige kwaliteitsmanagementsysteem”*. Voor het meten van het concept “interne normalisatie” is een door Wiezer (1999) geconstrueerde schaal gebruikt (n=1321) bestaande uit 7 items. Een voorbeeld van een item uit deze schaal is *“in onze organisatie worden verbeteringen in de werkwijzen snel doorgevoerd”*. Voor deze schalen waren op voorhand geen gedetailleerde gegevens over de betrouwbaarheid en validiteit beschikbaar. Uit de afgenomen interviews en proefenquêtes bleken de vragen binnen deze schalen door iedere betrokkene correct geïnterpreteerd te zijn. In 4.2.2 en 4.2.3 wordt nader op deze aspecten ingegaan.

3.4.2 Eenheid van analyse

De eenheid van analyse in dit onderzoek betreft zowel de organisatie als de individuele medewerker. De in de enquête gebruikte schalen bevatten items die op beide niveaus meten, waardoor het doen van analyses op zowel medewerker- als organisatieniveau mogelijk is. Een voorbeeld van een item uit de schaal voor intrapreneurship dat op individueel niveau meet is *“als ik iets zie op mijn werk wat me niet aanstaat, dan verander ik het”*. Een voorbeeld van een item uit deze schaal dat op organisatieniveau meet is *“er heerst een sterke hiërarchie binnen de organisatie waar ik werk”*. Een voorbeeld van een item uit de schaal voor interne normalisatie dat op individueel niveau meet is *“ik werk in een welomschreven werksituatie waarin duidelijk is wat van mij wordt verwacht”*. Een voorbeeld van een item uit deze schaal dat op organisatieniveau meet is *“in onze organisatie wordt voortdurend gecontroleerd of medewerkers zich aan de regels houden”*. Een voorbeeld van een item uit de schaal voor betrokkenheid van de medewerker bij het kwaliteitsmanagementsysteem dat op individueel niveau meet is *“ik voel me verantwoordelijk voor het in stand houden en waar mogelijk verbeteren van het kwaliteitsmanagementsysteem”*. Een voorbeeld van een item uit deze schaal dat op organisatieniveau meet is *“het kwaliteitsmanagementsysteem is van toegevoegde waarde voor onze organisatie”*.

3.4.3 Steekproef

De steekproef voor het onderzoek is selectief samengesteld. Er is sprake van een selecte steekproef omdat deze niet op basis van toeval uit een populatie tot stand is gekomen (Easterby-Smith e.a., 2012). Omdat vooraf een functieprofiel is opgesteld voor de te benaderen respondenten kan de steekproef naast selectief ook als doelgericht worden getypeerd. Op basis van de inventarisatie van de branche zijn 73 relevante organisaties geïdentificeerd. 34 organisaties hebben medewerking aan het onderzoek toegezegd, dit betreft 47 % van het totaal. 27 hiervan betreffen adviesbureaus (79 %), 4 laboratoria (12 %) en 3 een combinatie hiervan (9 %). De verhouding tussen de verschillende soorten organisaties die deelnemen aan het onderzoek is vergelijkbaar met de verdeling van deze organisatiesoorten binnen de gehele branche. In totaal 39 organisaties hebben geen medewerking verleend aan het onderzoek (53 %). In 28 gevallen hiervan (72 %) was dit het gevolg van een weigering tot medewerking, waarbij hoofdzakelijk als reden werd gegeven dat er geen tijd beschikbaar was om de vragenlijsten in te vullen. Een beperkt aantal organisaties heeft aangegeven niet te willen meewerken omdat zij vreesden dat concurrentiegevoelige informatie beschikbaar zou moeten worden gesteld. 11 (28 %) van de niet-deelnemende bedrijven hebben niet gereageerd op de verzoeken tot medewerking. De deelnemende organisaties hebben ten behoeve van het onderzoek de gegevens (voornaam, achternaam en e-mailadres) van in totaal 89 medewerkers beschikbaar gesteld die voldoen aan het opgestelde functieprofiel. 14 hiervan (15,7 %) betreffen vrouwen, de overige 75 (84,3 %) zijn mannen. Geschat wordt dat de totale populatie rond de 150 ligt. Deze schatting is tot stand gekomen op basis van informatie beschikbaar gesteld door de deelnemende bedrijven, in combinatie met beschikbare gegevens over de omvang van niet-deelnemende bedrijven verkregen via internet, het eigen netwerk van de onderzoeker en via de ledenlijst van branchevereniging Aqua Nederland.

3.4.4 Procedure

De in de steekproef geïdentificeerde bedrijven zijn per e-mail en telefonisch benaderd met het verzoek deel te nemen aan het onderzoek. Hierbij is, afhankelijk van de benaderingswijze, schriftelijke of mondelinge toelichting gegeven over de aard, achtergronden en het doel van het onderzoek, alsmede het vereiste functieprofiel van (mogelijk) deelnemende medewerkers. Er is geen vorm van beloning gekoppeld aan deelname aan het onderzoek, anders dan de toezegging dat het eindrapport beschikbaar wordt gesteld aan de deelnemende organisaties. Van bedrijven die niet bereid waren deel te nemen is de reden hiervan genoteerd. Aan bedrijven die bereid waren medewerking te verlenen, is gevraagd namen en e-mailadressen van medewerkers die aan het functieprofiel voldeden beschikbaar te stellen. Overdracht van deze gegevens aan de onderzoeker heeft zowel schriftelijk als mondeling plaatsgevonden. Deze medewerkers zijn vervolgens toegevoegd aan een distributielijst in de online survey software Qualtrics. Alle respondenten hebben per e-mail een persoonlijke

link naar de enquête ontvangen. Aan de hoofdcontactpersoon binnen elke organisatie is verzocht aan de desbetreffende medewerkers aandacht te vragen voor het onderzoek om te voorkomen dat respondenten de e-mail met de link voor spam zouden aanzien. Ten behoeve van respondenten die later zijn toegevoegd aan de distributielijst hebben na de eerste distributie nog een aantal additionele verzendrondes plaatsgevonden. Via de online enquête software is dagelijks gemonitord welke respondenten de enquête nog niet of niet volledig ingevuld hadden. Deze zijn ongeveer twee weken na het verzenden van de link per e-mail en/of telefonisch herinnerd.

3.4.5 Betrouwbaarheid respons

Er zijn een aantal controlevragen opgenomen in de enquête om de betrouwbaarheid van door respondenten ingevulde antwoorden te bewaken, waaronder geslacht en leeftijd. Daarnaast zijn een aantal technieken toegepast om frauduleuze beantwoording van items te voorkomen en deze te filteren uit de dataset. Om het risico op non-respons te verminderen is de mogelijkheid tot het overslaan van vragen in de enquête uitgeschakeld. De items binnen de gebruikte schalen zijn hiervoor geschikt; er zijn geen vragen de enquête in opgenomen die niet door elke respondent kunnen worden beantwoord. Daarnaast is de invultijd van iedere respondent gemonitord. Op basis van een aantal testrespondenten afkomstig uit de organisatie waarin de onderzoeker werkzaam is, is de minimaal benodigde invultijd bepaald. Respondenten die de enquête in minder dan 5 minuten hebben ingevuld worden op basis hiervan verwijderd uit de dataset; dit betreft de minimaal benodigde tijd om alle vragen te lezen en te beantwoorden. Tot slot is gemonitord op “straight lining” (het invullen van dezelfde antwoorden voor grote aantallen opeenvolgende vragen) door respondenten (Van Meurs & Van Ossenbruggen, 2009).

3.4.6 Controlevariabele

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van één controlevariabele, te weten leeftijd. Uit onderzoek van Bosma e.a. (2010) blijkt dat intrapreneurs het meest voorkomen in de leeftijdscategorieën 25 tot 34 en 45 tot 54 jaar. Camelo-Ordaz, Fernández-Alles, Ruiz-Navarro, & Sousa-Ginel (2011) concludeerden in hun onderzoek juist dat oudere werknemers minder vaak intrapreneurs zijn. Derhalve is de verwachting dat van enig verband ook sprake is binnen dit onderzoek. Leeftijd is ordinaal gemeten in zes categorieën. Om toepassing hiervan in een regressieanalyse mogelijk te maken is voor deze variabele een dummy aangemaakt.

4 Resultaten

4.1 Steekproefgegevens

4.1.1 Respons

De 34 deelnemende organisaties hebben in totaal 89 namen en e-mailadressen van medewerkers doorgegeven. Hiervan hebben 65 respondenten werkzaam bij 29 organisaties de enquête ingevuld. De respons bedraagt hiermee 73 %, de non-respons 27 %. Van de respondenten is 79 % (23) werkzaam bij een adviesbureau, 14 % (4) bij een laboratorium en 7 % (2) bij een organisatie die zowel als laboratorium als adviesbureau actief is. Er is daarmee geen sprake van over- of ondervertegenwoordiging van een bepaald organisatietype in de respons, in vergelijking met de populatie, zoals behandeld in 3.2. De non-respons bestaat voor 92 % (22) uit mannen en voor 8 % (2) uit vrouwen. 83 % (20) van deze personen is werkzaam bij een adviesbureau, 3,5 % (1) bij een laboratorium en 12,5 % (3) bij een organisatie die zowel als laboratorium als adviesbureau actief is. Deze respons resulteert, op basis van de geschatte populatie van 150 (zie 3.4.3) in een steekproefmarge van 7,7 % bij een betrouwbaarheidsniveau van 90 %. Alle respondenten hebben de enquête volledig ingevuld en geen van hen heeft deze in minder dan de vastgestelde minimale benodigde tijd afgerond. Op basis van deze gegevens zijn derhalve geen respondenten verwijderd uit de dataset.

4.1.2 Geslacht respondenten

In Tabel 1: geslacht respondenten (n=65) is de verdeling weergegeven tussen het aantal mannen en vrouwen onder de respondenten. De verhouding tussen het aantal mannen (81,5 %) en vrouwen (18,5 %) bij de respondenten is vergelijkbaar met de verhouding binnen de totale steekproef; die betreft 84,3 % mannen en 15,7 % vrouwen.

Tabel 1: geslacht respondenten (n=65)

	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
Man	53	81,5	81,5
Vrouw	12	18,5	100,0
Totaal	65	100,0	

4.1.3 Leeftijd respondenten

In Tabel 2: leeftijdscategorie respondenten (n=65) is de verdeling weergegeven van de respondenten over de leeftijdscategorieën. Er zijn geen gegevens beschikbaar omtrent de verdeling van de respondenten binnen deze categorieën in de totale steekproef en populatie.

Tabel 2: leeftijdscategorie respondenten (n=65)

	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
jonger dan 25 jaar	1	1,5	1,5
26-35 jaar	22	33,8	35,4
36-45 jaar	16	24,6	60,0
46-55 jaar	20	30,8	90,8
56-65 jaar	5	7,7	98,5
ouder dan 65 jaar	1	1,5	100,0
Totaal	65	100,0	

4.1.4 Opleiding respondenten

In Tabel 3: hoogst afgeronde opleiding respondenten (n=65) is de verdeling weergegeven van de respondenten over de opleidingscategorieën. Er zijn geen gegevens beschikbaar omtrent de verdeling van de respondenten binnen deze categorieën in de totale steekproef en populatie.

Tabel 3: hoogst afgeronde opleiding respondenten (n=65)

	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
Geen opleiding, basisonderwijs	1	1,5	1,5
LBO, VMBO, VBO, leerlingwezen, MAVO	5	7,7	9,2
HAVO, VWO, MULO, ULO MBO	22	33,8	43,1
HBO, WO-bachelor/kandidaats	35	53,8	96,9
WO-doctoraal, master, post doctoraal	2	3,1	100,0
Totaal	65	100,0	

4.1.5 Aantal medewerkers binnen de organisatie

In Tabel 4: aantal medewerkers binnen de organisatie (n=65) is de verdeling weergegeven van het aantal medewerkers binnen de organisaties waarin de respondenten werkzaam zijn. Er zijn geen gegevens beschikbaar omtrent de verdeling van de respondenten binnen deze categorieën in de totale steekproef en populatie.

Tabel 4: aantal medewerkers binnen de organisatie (n=65)

	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
minder dan 5	4	6,2	6,2
5-9	8	12,3	18,5
10-20	14	21,5	40,0
21-30	20	30,8	70,8
31-50	8	12,3	83,1
51-75	1	1,5	84,6
76-100	4	6,2	90,8
101-150	4	6,2	96,9
meer dan 150	2	3,1	100,0
Totaal	65	100,0	

4.1.6 Aantal dienstjaren respondenten

In Tabel 5: aantal dienstjaren respondenten (n=65) is de verdeling weergegeven van het aantal dienstjaren van de respondenten binnen de organisatie waarin zij momenteel werkzaam zijn. Er zijn geen gegevens beschikbaar omtrent de verdeling van de respondenten binnen deze categorieën in de totale steekproef en populatie.

Tabel 5: aantal dienstjaren respondenten (n=65)

	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
minder dan 1 jaar	9	13,8	13,8
1-3 jaar	11	16,9	30,8
4-7 jaar	18	27,7	58,5
8-12 jaar	13	20,0	78,5
13-20 jaar	11	16,9	95,4
21-30 jaar	2	3,1	98,5
meer dan 30 jaar	1	1,5	100,0
Totaal	65	100,0	

4.2 Item-analyse

Ten einde items die niet bijdragen aan de kwaliteit van een schaal als geheel te kunnen verwijderen, is een item-analyse uitgevoerd op de diverse (sub)schalen die de concepten intrapreneurship, betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagement-systeem en interne normalisatie trachten te meten. Hoewel de betrouwbaarheid van de schaal voor intrapreneurship reeds is aangetoond door Preenen e.a. (2014) mag er niet zondermeer vanuit worden gegaan dat deze ook voor de in dit onderzoek gebruikte toepassing ervan voldoende is, omdat de context waarin het

onderzoek wordt uitgevoerd anders is (Pallant, 2005). Voor het bepalen van de betrouwbaarheid van de schalen wordt gebruik gemaakt van de Cronbach's alfa. Gebruikelijk is hierbij om een waarde vanaf 0,7 aan te duiden als voldoende betrouwbaar volgens Nunnally & Bernstein (geciteerd in Lance, Butts, & Michels, 2006). Daarbij stelt DeVellis (1991) dat een Cronbach's alfa tussen de 0,65 en 0,7 nog net als acceptabel kan worden gekenmerkt. Lance, Butts, & Michels (2006) stellen in contrast hiermee in hun paper dat Nunnally & Bernstein de genoemde ondergrens alleen voldoende betrouwbaar achten voor een nieuw ontwikkelde schaal, en dat voor bestaande schalen een ondergrens van 0,8 of zelfs 0,9 (in geval de data gebruikt wordt bij het maken van belangrijke beslissingen) gehanteerd moet worden. Dit laatste is in dit onderzoek niet van toepassing, wel is de ondergrens van 0,8 als uitgangspunt gehanteerd voor de schalen met betrekking tot intrapreneurship en interne normalisatie. De schalen voor het onderdeel intrapreneurship zijn door Preenen e.a. (2014) reeds gevalideerd middels factoranalyse. Voor de schalen van betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem en interne normalisatie is de validiteit in subparagraaf 4.2.2 en 4.2.3 getoetst. Omdat alle items op ordinaal of nominaal niveau zijn gemeten en derhalve geen continue variabelen zijn, is het niet zinvol de normaalverdeling te toetsen.

4.2.1 Intrapreneurship

De schalen gebruikt voor het meten van intrapreneurship zijn overgenomen uit het onderzoek van Preenen e.a. (2014) en bleken daarin in hoge mate valide en betrouwbaar te zijn. Middels berekening van Cronbach's alfa is de betrouwbaarheid op basis van de data verzameld binnen dit onderzoek bepaald, om de bevindingen van Preenen e.a. (2014) op dit gebied te verifiëren. De Cronbach's alfa voor de volledige schaal (alle items van intrapreneurieel werkgedrag, intrapreneurieel klimaat en achtergrondkenmerken gecombineerd) bedraagt 0,908. Deze kan derhalve als zeer betrouwbaar worden getypeerd.

Intrapreneurieel werkgedrag

De uitkomsten per gedragsdimensie, met daarachter tussen haakjes de Cronbach's alfa uit het onderzoek van Preenen e.a. (2014), zijn als volgt: innovatief werkgedrag 0,882 (0,941), proactief werkgedrag 0,789 (0,825), risico nemend werkgedrag 0,826 (0,896). De Cronbach's alfa voor de totale schaal voor intrapreneurieel werkgedrag bedraagt 0,851 (0,929). De gemeten niveaus zijn dus lager dan door Preenen e.a. (2014) gemeten, maar nog steeds boven de ondergrens van 0,8 voor bestaande schalen en daarmee dus voldoende betrouwbaar. Het verwijderen van bepaalde items zou niet resulteren in een sterke toename van de Cronbach's alfa en is derhalve niet toegepast.

Intrapreneurieel klimaat

De uitkomsten per concept betreffende het intrapreneurieel werkklimaat met daarachter tussen haakjes de Cronbach's alfa uit het onderzoek van Preenen e.a.

(2014) zijn als volgt: vertrouwen leidinggevende 0,955 (0,851) en verstrekken van middelen door leidinggevende 0,879 (0,891), autonomie 0,930 (0,840), uitdaging 0,917 (0,905), inspraak 0,937 (0,932), externe samenwerking 0,606 (0,591), hiërarchie 0,689 (0,760), ondernemende cultuur 0,831 (0,846), ondernemende visie 0,906 (0,904). Voor het onderdeel “interne overleggen” kan geen betrouwbaarheidsanalyse worden verricht, omdat deze schaal uit slechts twee items bestaat. Het betreft hier echter zeer concrete vragen naar de hoeveelheid overleggen waardoor een dergelijke analyse minder relevant is. Met uitzondering van de schalen externe samenwerking en hiërarchie ligt de Cronbach’s alfa in alle gevallen boven de 0,8. Deze schalen zijn dus in voldoende tot zeer hoge mate betrouwbaar. De Cronbach’s alfa voor de eerstgenoemde schaal kan worden verhoogd naar 0,760 indien het item *“er gelden veel regels en procedures op mijn werk waar ik me aan moet houden”* wordt verwijderd. Omdat in de schaal voor het meten van interne normalisatie items van vergelijkbare strekking zijn opgenomen is besloten dit item te verwijderen uit de schaal voor intrapreneurship. Daarnaast is deze schaal gehercodeerd omdat deze items negatief waren gescoord. De Cronbach’s alfa voor de schaal voor externe samenwerking kan worden verhoogd naar 0,660 indien het item *“hoe vaak heeft u contact met onderzoeksinstituten en hoger onderwijsinstellingen”* wordt verwijderd. Deze behaalt dan nog steeds niet de gehanteerde wenselijke ondergrens van 0,8, echter neemt de betrouwbaarheid wel aanzienlijk toe. Een Cronbach’s alfa tussen de 0,65 en 0,7 kan daarbij nog net als acceptabel worden gekenmerkt (DeVellis, 1991). Derhalve is besloten dit item uit de desbetreffende schaal te verwijderen. Bij eventuele significante resultaten in relatie tot dit construct zou hiermee in de conclusie rekening gehouden moeten worden. Omdat deze schaal enkel als onderdeel van de variabele intrapreneurship wordt gebruikt en niet als los construct, is dit geen relevant risico. De Cronbach’s alfa voor de totale schaal betreffende intrapreneurieel klimaat is 0,910. Deze kan derhalve als zeer betrouwbaar worden getypeerd.

4.2.2 Betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem

De schaal gebruikt voor het meten van de betrokkenheid van de medewerker bij het kwaliteitsmanagementsysteem is samengesteld op basis van door Manders (2014) geïdentificeerde dimensies binnen dit concept en de hierbij behorende kenmerken. Op voorhand waren derhalve geen gegevens beschikbaar over de betrouwbaarheid hiervan. De Cronbach’s alfa voor deze schaal betreft 0,858 en is daarmee ruim voldoende; dit betreft een nieuwe schaal maar de betrouwbaarheid ligt zelfs boven de ondergrens voor bestaande schalen. Het verwijderen van een of meerdere items zou niet resulteren in een sterke toename van de Cronbach’s alfa en is daarom niet toegepast. Om de validiteit van de schaal te bepalen is factoranalyse toegepast. Gestart is met bepalen of dat in dit geval een geschikte methode is. Uit de correlatiematrix blijkt dat de variabelen sterk significant gecorreleerd zijn (0,01 niveau), maar niet dusdanig dat multicollineariteit (overlap in hetgeen twee items meten) een probleem vormt. Dit is pas een risico bij een correlatie van minimaal 0,8, stellen Hair, Black, Babin, & Anderson (geciteerd in

De Jong, Parker, Wennekers, & Wu, 2011). De determinant van de matrix is met 0,081 ruim hoger dan 0,00001; dit is een voorwaarde om factoranalyse mogelijk te maken. Door middel van de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) maatstaf is bepaald in welke mate de gevonden variantie in de data zou kunnen worden verklaard door latente factoren (achterliggende redenen). De waarde van deze maatstaf varieert tussen de 0 en 1. Een waarde dicht bij 1 geeft aan dat de betreffende correlatiepatronen relatief compact zijn. Een waarde van minimaal 0,6 is acceptabel. De KMO voor betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem geeft een waarde van 0,844 en is daarmee ruimschoots voldoende. Door middel van de Bartlett's test is geconstateerd dat de correlatiematrix geen eenheidsmatrix (een matrix waarvan de diagonale elementen 1 zijn en alle andere 0) is. Daarnaast is een principale componentenanalyse (PCA) uitgevoerd, hieruit blijkt dat alle vijf de items scoren op één component. De gemiddelde communaliteit is groter dan 0,6 (0,660) en daarmee voldoende (Field, 2013). De verklaarde variantie van deze ene factor is hoog te noemen; deze bedraagt 67,0 %. Deze schaal blijkt dus in ruim voldoende mate valide en betrouwbaar.

4.2.3 Interne normalisatie

Voor het meten van interne normalisatie is gebruik gemaakt van een door Wiezer (1999) geconstrueerde schaal. Hiervoor was op voorhand geen informatie over de betrouwbaarheid beschikbaar. De Cronbach's alfa voor deze schaal betreft 0,790 en ligt daarmee net onder het gewenste niveau voor een bestaande schaal van 0,8. Het verwijderen van het item *"hoe vaak vindt controle op het werk plaats?"* leidt tot een toename van de Cronbach's alfa tot 0,822 waarmee ook deze schaal de ondergrens voor een bestaande schaal passeert. Omdat een ander item binnen de schaal dit aspect eveneens meet (*"in onze organisatie wordt voortdurend gecontroleerd of medewerkers zich aan de regels houden"*), is besloten het laag scorende item te verwijderen. Voor het valideren van deze schaal kan eveneens factoranalyse toegepast worden. Hoewel op basis van een principale componentenanalyse (PCA) blijkt dat alle zes de items scoren op één component, is de gemiddelde communaliteit kleiner dan 0,6 (0,540) en daarmee te laag (Field, 2013). Dit wordt veroorzaakt door de items *"bedrijfsregels zijn er om op te volgen, zelfs als een medewerker meent dat het in het belang van het bedrijf is een regel te overtreden"* (0,352) en *"in onze organisatie worden verbeteringen in de werkwijzen snel doorgevoerd"* (0,407). Deze drie items meten, op basis van de uitkomsten van de analyses niet hetzelfde als de overige items binnen de schaal. Dit valt te verklaren doordat de overige items allemaal inhoudelijk ingaan op de werksituatie waarin de respondent actief is (mate van controle door derden, werksituatie en functieomschrijving, toepassing van procedures), waarbij de twee eerder genoemde items betrekking hebben op bedrijfscultuur; hoe belangrijk is het volgen van bedrijfsregels en hoe flexibel is de organisatie in het doorvoeren van veranderingen? Door deze items te verwijderen uit de schaal stijgt de gemiddelde communaliteit naar 0,657. Op basis van voorgaande argumenten en op basis van de uitkomsten van de statistische

analyse is besloten de items uit de schaal te verwijderen. Uit de correlatiematrix op basis van de aangepaste schaal blijkt dat alle variabelen significant gecorreleerd zijn op 0,01 niveau. Deze correlatie is niet dusdanig dat multicollineariteit een probleem vormt. Dit is pas een risico bij een correlatie van minimaal 0,8, aldus Hair e.a. (geciteerd in De Jong e.a., 2011). De determinant van de matrix is met 0,241 ruim hoger dan 0,00001. De KMO voor interne normalisatie geeft een waarde van 0,794 en is daarmee voldoende hoog. Door middel van de Bartlett's test is geconstateerd dat de correlatiematrix geen eenheidsmatrix (een matrix waarvan de diagonale elementen 1 zijn en alle andere 0) is. De verklaarde variantie van deze ene factor is hoog te noemen; deze bedraagt 65,7 %. Na het verwijderen van de twee items is de Cronbach's alfa opnieuw berekend, deze betreft 0,818 waarmee deze nog steeds voldoende hoog is voor een bestaande schaal. De aangepaste schaal blijkt dus in ruim voldoende mate valide en betrouwbaar.

4.3 Correlaties

Voorafgaand aan het bepalen van correlaties is een uitbijteranalyse verricht. Hoewel door het gebruik van Likert-schalen nooit sprake kan zijn van extreme uitbijters omdat de schaal een vaste boven- en ondergrens heeft, kan toch beïnvloeding van verdere analyses plaatsvinden. Middels boxplots zijn potentiële uitbijters geïdentificeerd (zie Bijlage 2: boxplots). Door een vergelijking te maken tussen het gemiddelde en het getrimde gemiddelde van elke schaal is bepaald of deze uitbijters voor vertekening van de data zorgen. Dit bleek niet het geval. Derhalve zijn geen data verwijderd uit de dataset. In

Tabel 6: correlaties en beschrijvende statistiek (n=65) zijn de correlaties tussen de variabelen intrapreneurship, interne normalisatie en betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem, alsmede het gemiddelde en de standaarddeviatie weergegeven. De standaarddeviatie en het gemiddelde zijn minder relevant doordat de gebruikte schalen niet continu zijn, echter om meer inzicht te geven in de bandbreedte van de door respondenten gegeven antwoorden binnen de verschillende schalen, is deze informatie wel in de tabel opgenomen.

Tabel 6: correlaties en beschrijvende statistiek (n=65)

	1	2	M	SD
1. Intrapreneurship			3,267	0,461
2. Interne normalisatie	,319**		3,270	0,862
3. Betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem	,244	,593**	4,139	0,582

** . Correlatie is significant op 0,01-niveau (2-tailed). M = gemiddelde SD = standaard deviatie

Uit Tabel 6: correlaties en beschrijvende statistiek (n=65) blijkt dat er sprake is van een zwakke, significante positieve correlatie tussen intrapreneurship en interne normalisatie ($r=0,319$, $n=65$, $p<0,01$) en een niet-significante zwakke positieve correlatie tussen intrapreneurship en betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem ($r=0,244$, $n=65$, $p=0,05$). Ook bestaat er een

matige significante positieve correlatie tussen interne normalisatie en betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem ($r=0,593$, $n=65$, $p<0,01$). Er is geen sprake van een risico op multicollineariteit omdat beide correlaties minder dan 0,8 bedragen.

4.4 Regressieanalyse

Om inzicht te krijgen in de (mogelijke) effecten die de onafhankelijke variabelen (interne normalisatie en betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem) hebben op de afhankelijke variabele (intrapreneurship), kan gebruik gemaakt worden van een enkel- en meervoudige lineaire regressieanalyse.

4.4.1 Toetsing randvoorwaarden

Er zijn een aantal randvoorwaarden waaraan de data moet voldoen om deze analyses te mogen toepassen. Getoetst is of hieraan wordt voldaan, voorafgaand aan het verrichten van de regressieanalyses.

Steekproefgrootte

Voor het berekenen van de minimale steekproefgrootte die benodigd is bij het toepassen van een meervoudige lineaire regressieanalyse hanteert Green (geciteerd in Vanvoorhis, & Morgan, 2007) de formule " $n > 50 + 8m$ ", waarbij "m" staat voor het aantal onafhankelijke variabelen die binnen het model worden gebruikt. Binnen dit onderzoek zijn in de meervoudige lineaire regressieanalyse vier onafhankelijke variabelen gebruikt (controlevariabele leeftijd, interactievariabele interne normalisatie / betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem en beide variabelen apart). Het aantal benodigde onderzoeksobjecten volgens de vuistregel van Green bedraagt derhalve 84, waar er binnen dit onderzoek maar 65 beschikbaar zijn. Stevens (geciteerd in Brooks & Barcikowski, 2012) hanteert echter een richtlijn van 15 onderzoeksobjecten per onafhankelijke variabele, wat neerkomt op 60 onderzoeksobjecten. Hoewel het minimum aantal respondenten van Green niet wordt bereikt, passeert deze wel de ondergrens berekend aan de hand van de vuistregel van Stevens. Derhalve kan worden gesteld dat de steekproef voldoende groot is voor het verrichten van deze analyse.

Converteren van variabelen naar intervalniveau

Voor regressieanalyse is het noodzakelijk dat op interval- of rationiveau wordt gemeten. Likert-schalen zijn ordinaal. Het is echter mogelijk data verzameld middels Likert-schalen te behandelen als intervalvariabelen, als aan de voorwaarden wordt voldaan dat deze minimaal vijf antwoordcategorieën kent en meerdere items zijn gecombineerd in voldoende betrouwbare en valide schalen die een onderliggende variabele meten (Allen & Seaman, 2007). Omdat de binnen dit onderzoek gehanteerde schalen, zoals behandeld in 4.2, aan al deze voorwaarden voldoen, zijn deze geconverteerd naar intervalschalen met een bereik van 1 tot 5. Hoewel deze methode een aantal nadelen kent, vergen

alternatieve conversiemethoden uitgebreid vooronderzoek of de beschikbaarheid van eerdere onderzoeksresultaten afkomstig uit een eerdere (identieke) survey (De Jonge, Veenhoven, & Arends, 2014). Dit is vanuit praktisch oogpunt binnen dit onderzoek niet mogelijk.

Lineair verband

Middels spreidingsdiagrammen is getoetst of er sprake is van een lineair verband tussen de onafhankelijke variabele (intrapreneurship) en de afhankelijke variabelen (interne normalisatie en betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem). Uit de analyse (zie Figuur 2 en Figuur 3 in Bijlage 1: spreidingsdiagrammen) is gebleken dat dit het geval is.

Uitbijters

Tijdens het bepalen van correlaties (zie 4.3) is reeds een uitbijteranalyse verricht. Middels boxplots zijn potentiële uitbijters geïdentificeerd (zie Bijlage 2: boxplots). Uit de analyse bleek dat geen sprake was van de aanwezigheid van significante uitbijters in de dataset.

Relaties tussen de observaties

Middels de Durbin-Watson-test kan worden gecontroleerd of er geen sprake is van autocorrelatie (een correlatiepatroon tussen de opeenvolgende uitkomsten van een reeks waarnemingen). De bandbreedte van de test ligt tussen de 0 en 4. Uit de test komt een resultaat van 1,918, wat aantoont dat er geen sprake is van autocorrelatie (Utexas, z.d.) tussen de variabelen.

Homogeniteit van variantie

Omdat sprake is van één steekproef, zijn mogelijke verschillen in de homogeniteit van variantie tussen groepen niet aan de orde (Pallant, 2005).

Normaalverdeling residuen

Het toetsen van de normaalverdeling van de residuen is per variabele uitgevoerd middels P-P-plots. Bij alle variabelen bleek sprake van normaalverdeling (zie Bijlage 3: grafieken normaalverdeling residuen).

4.4.2 Regressiemodel

Uit voorgaande blijkt dat de data aan de voorwaarden voor het uitvoeren van een regressieanalyse voldoet. In Tabel 7: regressiemodellen intrapreneurship (n=65) zijn de verschillende modellen weergegeven. Deze zijn getest op multicollineariteit, hiervan bleek geen sprake. Hypothese H1 veronderstelt een positief verband tussen betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem en intrapreneurship. Uit Model 1 blijkt dat tussen deze variabelen sprake is van een niet-significant positief verband ($\beta=0,244$, $p=0,05$). Dit model verklaart 5,9 % van de variantie. Hypothese H1 kan derhalve niet worden bevestigd; betrokkenheid van medewerkers bij het kwaliteitsmanagementsysteem heeft geen significante

positieve invloed op de mate waarin zij intrapreneurieel gedrag vertonen. Hypothese H2 veronderstelt een negatief verband tussen interne normalisatie en intrapreneurship. Uit Model 2 blijkt dat tussen deze variabelen sprake is van een zwak significant positief verband ($\beta=0,319$, $p=0,01$). Het model verklaart 10,2 % van de variantie. Hypothese H2 wordt derhalve verworpen; interne normalisatie heeft een significante positieve invloed op intrapreneurship. Model 3 bevat enkel de controlevariabele leeftijd, is niet significant ($\beta=0,192$, $p>0,05$) en verklaart 3,7 % van de variantie. Model 4 bevat naast de controlevariabele leeftijd de variabelen interne normalisatie en betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem, is niet significant ($\beta=0,349$, $p>0,05$) en verklaart 12,2 % van de variantie. Hypothese H3 veronderstelt een negatief modererend effect van betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem op de invloed die interne normalisatie heeft op intrapreneurship. Model 5 bevat alle voorgenoemde variabelen en voegt daar de interactievariabele interne normalisatie / betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem aan toe. Het model is niet significant ($\beta=0,356$, $p>0,05$) en verklaart 12,6 % van de variantie. Tussen de interactievariabele en intrapreneurship is sprake van een niet-significant ($\beta=0,070$, $p>0,05$) positief verband. Hypothese H3 wordt derhalve verworpen; betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem modereert niet significant op het effect dat interne normalisatie op intrapreneurship heeft.

Tabel 7: regressiemodellen intrapreneurship (n=65)

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Controlevariabele					
Leeftijd			0,192	0,128	0,138
Hoofdeffecten					
Betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem	0,244			0,073	0,065
Interne normalisatie		0,319**		0,249	0,249
Modererend effect					
Interne normalisatie x betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem					0,070
R ²	0,059	0,102	0,037	0,122	0,126
Adjusted R ²	0,045	0,087	0,021	0,079	0,068
F	3,982	7,120**	2,403	2,819	2,171
R ² change	0,059	0,102	0,037	0,085	0,005
F change	3,982	7,120	2,403	2,952	0,323

**p<0,05

4.4.3 Overige bevindingen

Intrapreneurieel werkgedrag

Preenen e.a. (2014) hanteren binnen de door hen ontwikkelde “The Intrapreneurial Behaviour Measure” onder andere een gemiddelde schaalscore op de drie gedragsdimensies (innovatief, risico nemend en proactief werkgedrag) van 4 en 5 als criteria om mensen aan te duiden die respectievelijk hoog en zeer hoog scoren op de meetschaal voor intrapreneurship. Mensen die een gemiddelde van 1, 2 of 3 scoren vertonen respectievelijk een zeer lage, lage en gemiddelde mate van intrapreneurieel gedrag. Om inzicht te krijgen in de mate waarin intrapreneurieel gedrag wordt vertoond door respondenten binnen de steekproef, is deze conform dit criterium getoetst. De verdeling van de respondenten over het scorecriterium is weergegeven in Tabel 8: mate van intrapreneurieel gedrag respondenten (n=65) en in de bijlage in Figuur 8: staafdiagram mate van intrapreneurieel gedrag respondenten.

Tabel 8: mate van intrapreneurieel gedrag respondenten (n=65)

	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
Laag	28	43,1	43,1
Gemiddeld	34	52,3	95,4
Hoog	3	4,6	100,0
Totaal	65	100,0	

Drie respondenten scoren gemiddeld 4 punten. Dit resulteert in een percentage van 4,6 % van de respondenten dat als “echte” intrapreneur kan worden betiteld.

Intrapreneurieel werkklimaat

Het intrapreneurieel werkklimaat is op dezelfde wijze als het intrapreneurieel werkgedrag in kaart gebracht. Ook hierbij gelden 4 en 5 als criteria om organisaties aan te duiden die respectievelijk hoog en zeer hoog scoren op de meetschaal voor een werkklimaat dat intrapreneurship bevordert. Organisaties met een gemiddelde van 1, 2 of 3 hebben een werkklimaat dat respectievelijk in een zeer lage, lage en gemiddelde mate ondersteunend is voor intrapreneurs. De verdeling van de organisaties over het scorecriterium is weergegeven in en in de bijlage in Figuur 8: staafdiagram mate van intrapreneurieel gedrag respondenten.

Tabel 9: intrapreneurieel werkklimaat organisaties (n=29)

	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
Laag	7	24,1	24,1
Gemiddeld	20	69,0	93,1
Hoog	2	6,9	100,0
Totaal	29	100,0	

Twee organisaties scoren gemiddeld 4 punten. Dit betreft een percentage van 6,9 % van de organisaties uit de steekproef.

De rol van hiërarchie en de verhouding met interne normalisatie

Een sterke mate van hiërarchie binnen de organisatie komt uit eerder onderzoek naar voren als een factor die intrapreneurship belemmert (o.a. Preenen e.a., 2014). De variabele hiërarchie meet, naast de mate waarin de bedrijfsstructuur hiërarchisch is, ook bureaucratie, lange communicatielijnen en controle in een organisatie. De resultaten van dit onderzoek tonen een samenhang tussen deze variabelen; zoals in Tabel 11: correlaties tussen innovatief gedrag en items interne normalisatie en hiërarchie (n=65) weergegeven correleert hiërarchie significant met een aantal subschalen van intrapreneurship. Deze correlatie is zwak significant positief met innovatief werkgedrag ($r=0,337$, $n=65$, $p<0,01$) en autonomie ($r=0,353$, $n=65$, $p<0,01$), matig significant negatief met inspraak ($r=0,652$, $n=65$, $p<0,01$) en zeer zwak negatief significant met vertrouwen in de leidinggevende ($r=0,278$, $n=65$, $p<0,05$) en uitdaging ($r=0,256$, $n=65$, $p<0,05$). De correlaties zijn positief omdat het item is omgeschaald; een hogere score betekent een lagere mate van hiërarchie. Bureaucratie wordt vaak in verband gebracht met interne normalisatie (o.a. Manders, 2014; Van Kemenade e.a., 2011; Tamayo-Torres e.a., 2014), in die zin dat een hoge mate van interne normalisatie bureaucratie doet toenemen. Een negatieve correlatie tussen deze variabelen is derhalve te verwachten. Interne normalisatie correleert echter zeer zwak, maar niet significant positief ($r=0,120$, $n=65$, $p>0,05$) met hiërarchie. Daarnaast correleert deze variabele zwak significant positief met proactief werkgedrag ($r=0,318$, $n=65$, $p<0,01$), inspraak ($r=0,426$, $n=65$, $p<0,01$), cultuur ($r=0,367$, $n=65$, $p<0,01$) en visie ($r=0,441$, $n=65$, $p<0,01$) en zeer zwak significant positief met uitdaging ($r=0,255$, $n=65$, $p<0,05$). Deze uitkomsten staan derhalve in contrast met de resultaten van eerdere onderzoeken. De Jong & Wennekers (2008) stellen daarnaast dat een controlerende stijl van de leidinggevende, onderdeel van hiërarchie (Preenen e.a., 2014), een negatieve invloed heeft op intrapreneurship. In de schaal voor interne normalisatie is het item *“in onze organisatie wordt voortdurend gecontroleerd of medewerkers zich aan de regels houden”* opgenomen. Uit Tabel 11: correlaties tussen innovatief gedrag en items interne normalisatie en hiërarchie (n=65) blijkt dat binnen dit onderzoek sprake is van een

niet-significante positieve samenhang ($r=0,167$, $n=65$, $p>0,05$) tussen deze variabelen.

Innovatief gedrag en normalisatie

Innovatief gedrag vormt de belangrijkste gedragsdimensie van intrapreneurship (Preenen e.a., 2014). Eerdere onderzoeken naar het verband tussen innovatie en normalisatie (o.a. Brunsson e.a., 2002; Maxwell, 1998) richtten zich voornamelijk op organisatie- en/of brancheniveau. De bevindingen zijn wisselend; Brunsson e.a. (2002) stellen dat normen negatieve effecten hebben op innovatie doordat zij kunnen leiden tot bevrozing van ontwikkelingen op het gebied waarop ze van toepassing zijn. Maxwell (1998) constateerde daarentegen dat normen die zich baseerden op de juiste technologieën innovatie bevorderen. Buiten onderzoek van De Jong & Den Hartog (2005), die stellen dat overmatig gebruik van regels en procedures voortkomend uit normalisatie van werkprocessen innovatief gedrag tegenwerkt, is er weinig bekend over de relatie tussen innovatief werkgedrag en (interne) normalisatie. Uit Tabel 10: correlaties en beschrijvende statistiek subschalen ($n=65$) blijkt dat interne normalisatie niet-significant positief ($r=0,154$, $n=65$, $p>0,05$) correleert met innovatief gedrag. Hoewel deze samenhang dus niet significant is, ligt het niet in lijn met de bevindingen uit eerder onderzoek die tussen deze variabelen een negatief verband veronderstellen.

Tabel 10: correlaties en beschrijvende statistiek subschalen (n=65)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	M	SD
1. Innovatief werkgedrag														2,79	0,748
2. Proactief werkgedrag	,480**													3,66	0,496
3. Risico nemend werkgedrag	,250*	,197												2,94	0,770
4. Vertrouwen in leidinggevende	,239	,394**	,150											3,95	0,710
5. Autonomie	,327**	,430**	,148	,282*										3,71	1,014
6. Uitdaging	,426**	,504**	,348**	,420**	,396**									3,01	0,734
7. Interne overleggen	-,055	,019	-,156	,117	,147	,199								2,94	0,958
8. Inspraak	,369**	,278*	,090	,405**	,314*	,476**	,081							3,54	0,836
9. Externe samenwerking	,077	,189	,063	,061	,193	,320**	,264*	,025						2,69	1,158
10. Hiërarchie	,337**	,173	,072	,287*	,353**	,256*	,130	,652**	,004					3,27	0,870
11. Cultuur	,339**	,260*	,057	,558**	,305*	,388**	,232	,696**	,002	,564**				3,53	0,605
12. Visie	,382**	,343**	,045	,467**	,350**	,490**	,233	,768**	,097	,552**	,717**			3,17	0,798
13. Betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem	,143	,205	,034	,230	,101	,315*	,044	,316*	-,086	,013	,275*	,292*		4,14	0,581
14. Interne normalisatie	,154	,318**	,018	,212	,020	,255*	,065	,426**	,018	,120	,367**	,441**	,593**	3,27	0,862

*. Correlatie is significant op 0,05-niveau (2-tailed). **. Correlatie is significant op 0,01-niveau (2-tailed). M = gemiddelde SD = standaard deviatie

Tabel 11: correlaties tussen innovatief gedrag en items interne normalisatie en hiërarchie (n=65)

	1	2	3	4	5	6	7	M	SD
Intrapreneurship (totaal)									
1. Intrapreneurship								3,27	0,461
Hiërarchie									
2. Er heerst een sterke hiërarchie binnen de organisatie waar ik werk.	,357**							3,06	1,158
3. Initiatieven voor nieuwe projecten worden voornamelijk van bovenaf opgelegd.	,579**	,604**						3,11	1,062
4. Als ik een eigen idee wil uitwerken, heb ik een lange weg te gaan om hier goedkeuring en steun voor te krijgen van hogerhand.	,645**	,364**	,585**					3,65	0,943
Interne normalisatie									
5. In onze organisatie wordt voortdurend gecontroleerd of medewerkers zich aan de regels houden.	,167	-,055	,045	,152				3,00	0,984
6. Ik werk in een welomschreven werksituatie waarin duidelijk is wat van mij wordt verwacht.	,343**	,137	,127	,268*	,598**			3,46	0,903
7. Ik heb een functieomschrijving waarin mijn taken precies zijn omschreven.	,295*	,043	,125	,128	,461**	,562**		3,34	1,136
8. Voor mijn afdeling wordt een handboek gebruikt waarin de belangrijkste te volgen procedures staan.	,235	-,056	,001	,167	,567**	,544**	,524**	3,28	1,231

*. Correlatie is significant op 0,05-niveau (2-tailed). **. Correlatie is significant op 0,01-niveau (2-tailed). M = gemiddelde SD = standaard deviatie

5 Conclusie en discussie

5.1 Conclusie

Door middel van dit onderzoek is getracht om antwoord te vinden op de hoofdvraag “*wat is de invloed van interne normalisatie op intrapreneurship?*”. Ook is bepaald welke rol de betrokkenheid van de medewerker binnen het kwaliteitsmanagementsysteem speelt. Hypothese H1 luidt “*betrokkenheid van de medewerker bij het kwaliteitsmanagementsysteem heeft een positieve invloed op intrapreneurship*”. Het gevonden verband ($\beta=0,244$, $p=0,05$) blijkt net niet significant. Hoewel H1 daarmee strikt genomen is verworpen, ligt het verband op de grens van significantie. Derhalve luidt een genuanceerdere conclusie dat hypothese H1 enkel niet kan worden bevestigd. Hypothese H2 luidt “*interne normalisatie heeft een negatieve invloed op intrapreneurship*”. Interne normalisatie heeft echter een significante positieve invloed ($\beta=0,319$, $p=0,01$) op de mate waarin medewerkers van een organisatie intrapreneurieel gedrag vertonen en daarom is hypothese H2 verworpen. Hypothese H3 toetst of de betrokkenheid van medewerkers bij het kwaliteitsmanagementsysteem invloed op het verband tussen interne normalisatie en intrapreneurship. Ook dit blijkt niet het geval; er is geen sprake van een significant interactie-effect ($\beta=0,070$, $p>0,05$) tussen deze variabelen, hypothese H3 is op basis hiervan eveneens verworpen.

Daarnaast zijn nog een aantal overige bevindingen gedaan. Bureaucratie is een factor die een negatieve invloed heeft op intrapreneurieel gedrag (o.a. Preenen e.a., 2014). Binnen dit onderzoek, waar bureaucratie wordt gemeten als onderdeel van het intrapreneurieel werkklimaat middels de schaal “hiërarchie”, is die samenhang in de correlaties eveneens aangetroffen. Een significante negatieve correlatie is gevonden op de factoren innovatief werkgedrag, autonomie, inspraak, vertrouwen in leidinggevende en uitdaging. Een hoge mate van interne normalisatie wordt vaak in verband gebracht met een toename van bureaucratie (o.a. Manders, 2014; Van Kemenade e.a., 2011; Tamayo-Torres e.a., 2014). Er is binnen dit onderzoek echter geen sprake van een significante correlatie tussen hiërarchie en interne normalisatie. Laatstgenoemde variabele correleert echter wel positief met de factoren proactief werkgedrag, inspraak, cultuur, visie en uitdaging. Innovatief gedrag vormt de belangrijkste gedragsdimensie van intrapreneurship (Preenen e.a., 2014). Interne normalisatie correleert niet-significant positief met innovatief gedrag. Het percentage respondenten binnen de steekproef dat als, op basis van het door Preenen e.a. (2014) gehanteerde scoringsmechanisme als intrapreneur kan worden betiteld bedraagt 4,6 %. De gemiddelde score van alle respondenten op de schaal voor intrapreneurieel werkgedrag bedraagt 3,14. De organisaties waarbinnen de respondenten werkzaam zijn scoren gemiddeld 3,31 punten op de schaal voor intrapreneurieel werkklimaat. Dit betreft een percentage van 7,7 % van de organisaties uit de steekproef.

5.2 Discussie

Op basis van data verkregen uit 65 ingevulde enquêtes door respondenten, in een adviesrol werkzaam bij 29 organisaties actief in de branche voor legionellapreventie, zijn de opgestelde hypothesen getoetst. Voorafgaand hieraan is geverifieerd of de gebruikte schalen voldoende betrouwbaar en valide waren en of aan de overige randvoorwaarden voor het uitvoeren van de benodigde (regressie)analyses is voldaan. Dit bleek het geval; de verkregen resultaten kunnen derhalve als valide en betrouwbaar worden gezien. De uitkomsten van de analyses bleken op een aantal gebieden anders dan verwacht. Hoewel betrokkenheid van de medewerker bij het kwaliteitsmanagementsysteem binnen dit onderzoek wel een positieve invloed heeft op intrapreneurship, is het gevonden verband tussen deze variabelen (net) niet significant op 0,05-niveau. Er kan dus niet worden uitgesloten dat dit verband op toeval berust. Daarnaast blijkt dat interne normalisatie niet de veronderstelde negatieve, maar juist een positieve invloed heeft op intrapreneurship, en heeft de betrokkenheid van de medewerker bij het kwaliteitsmanagementsysteem hierop geen modererend effect. Welke mogelijke verklaringen zijn er te vinden voor deze uitkomsten?

5.2.1 Betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem

De verwachting dat medewerkers die een positieve houding hebben ten opzichte van het kwaliteitsmanagementsysteem meer intrapreneurieel gedrag vertonen, zoals uitgesproken in hypothese H1, is onder andere gebaseerd op de bevindingen van Manders & De Vries (2012) en Manders (2014) die respectievelijk stellen dat adoptie van een norm door medewerkers van een organisatie belangrijk is om de implementatie ervan te laten slagen en dat een positieve houding van de medewerker(s) tegenover de relevantie, toepasbaarheid en bruikbaarheid van de norm hierbij een grote rol speelt. Op basis van bevindingen van onder andere De Jong & Den Hartog (2005) en Alpan e.a. (2010) is gebleken dat intrapreneurship wordt belemmerd naarmate de hoeveelheid regels en procedures binnen de organisatie toeneemt. Toepassing van interne normalisatie binnen een organisatie betekent vaak een toename van regels en procedures (Kondo, 2000). Hypothese H1 kwam voort uit de verwachting dat een hogere mate van betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem de (mogelijke) belemmering die interne normalisatie binnen de organisatie vormt voor het orkestreren van intrapreneurieel gedrag door de medewerker, vermindert. Van dit verband blijkt echter maar in dusdanig zwakke mate ($\beta=0,244$, $p=0,05$) sprake, dat dit net niet significant is. Een grotere steekproef zou de p-waarde mogelijk doen dalen tot een niveau waarbij wel sprake is van een significante relatie. Een mogelijke verklaring voor het feit dat geen significant verband wordt aangetroffen, zou kunnen zijn dat interne normalisatie zich vooral richt op bestaande activiteiten van een organisatie en innovatie juist op nieuwe activiteiten. Opgestelde regels en procedures zijn hierop nog niet van toepassing, waardoor medewerkers die intrapreneurieel gedrag vertonen hierdoor niet worden gehinderd. Uit interviews gehouden met twee

respondenten die op basis van het scoringsmechanisme (een gemiddelde score van 4 of hoger op de totale schaal) van Preenen e.a. (2014) als intrapreneur kunnen worden aangemerkt, blijkt dat dit het geval is. Zo geeft de geïnterviewde respondent 1 aan dat de regels en procedures binnen het systeem haar niet belemmeren ideeën te ontwikkelen op andere, niet-genormaliseerde gebieden binnen de organisatie. Respondent 2 is werkzaam in een organisatie waar sprake is van een relatief hoge mate van interne normalisatie, maar waar tegelijkertijd ook ruimte is gelaten voor maatwerk om aan specifieke klantvragen te kunnen voldoen. Juist voor dergelijke vraagstukken worden nieuwe ideeën ontplooid en innovaties ontwikkeld. Op dit gebied verricht respondent 2 zijn intrapreneuriële activiteiten. Brunsson e.a. (2002) stellen dat normen vaak door verplichtingen vanuit wetgevende instanties of wensen van klanten worden geïmplementeerd door organisaties. Binnen de branche voor legionellapreventie is hiervan ook sprake. Vaak zijn bepaalde certificeringen of accreditaties noodzakelijk om diensten te mogen uitvoeren of vormen deze een concurrentievoordeel. Ten opzichte van meer generieke normen zoals ISO 9001 zou sprake kunnen zijn van meer draagvlak voor implementatie en gebruik ervan bij de betrokken medewerkers in deze branche. Mogelijk ervaren zij dat de normen hen in staat stellen hun diensten aan te bieden aan hun klanten en zien zij deze niet als een factor die hen belemmert hun werk uit te voeren op de wijze waarop zij dit graag zouden willen. Dit wordt ondersteund door de resultaten van de interviews met respondent 1 en 2. Beiden geven aan de waarde en het belang van het kwaliteitsmanagementsysteem binnen hun organisatie te erkennen en het niet als een beperking van hun vrijheid te zien. Deze aspecten zouden ervoor kunnen zorgen dat de betrokkenheid van de respondent bij het kwaliteitsmanagementsysteem minder invloed heeft op het intrapreneurisch gedrag van de desbetreffende persoon dan verwacht.

5.2.2 Interne normalisatie en intrapreneurship

Interne normalisatie blijkt op basis van toetsing van H2 geen negatieve, maar een significante positieve ($\beta=0,319$, $p=0,01$) invloed te hebben op intrapreneurship. Hoe kan dit verklaard worden? Vast staat dat een aantal factoren die het gevolg kunnen zijn van interne normalisatie een negatieve invloed hebben op intern ondernemerschap. De Jong & Wennekers (2008) en Alpan, Bulut, Gunday, Ulusoy, & Kilic (2010) noemen een gebrek aan autonomie als belangrijke factor. De Jong & Den Hartog (2005) stellen dat een negatief verband bestaat tussen het aantal procedures in een organisatie en innovatief gedrag van medewerkers. Ditzelfde geldt voor een hoge mate van hiërarchie (o.a. Preenen e.a., 2014). Aan de andere kant zijn er ook voorbeelden van aspecten van normalisatie die een (mogelijke) positieve invloed op intrapreneurship hebben. Polesie (2013) vond bijvoorbeeld dat interne normalisatie en gevoel van autonomie niet noodzakelijkerwijs met elkaar conflicteren zolang bij de inrichting van het kwaliteitsmanagementsysteem ervoor wordt gezorgd dat medewerkers overzicht behouden op het totale bedrijfsproces. Bij kleine organisaties zal dit gemakkelijker

te realiseren zijn dan bij grotere. Terziovski & Guerrero (2014) concludeerden daarnaast dat interne normalisatie onderlinge samenwerking en communicatie tussen afdelingen verbeterde. Ook Kondo (2000) en Wiezer (1999) stellen dat innovatie en normalisatie complementair aan elkaar kunnen zijn. Kondo (2000) noemt hierbij als voorwaarde dat normalisatie enkel een bepaalde basis legt waarin tegelijkertijd voldoende vrijheden voor innovatie opgenomen zijn. De Jong & Den Hartog (2005) concluderen bovendien dat variatie in taken en een omgeving die is gebaseerd op differentiatie een positieve impact hebben op het ondernemend gedrag van medewerkers. De respondenten zijn allen werkzaam in een adviesfunctie, mogelijk ervaren zij hierin, ondanks dat sprake kan zijn van een hoge mate van interne normalisatie, toch veel vrijheid en autonomie; zij zullen in veel gevallen immers de mogelijkheid hebben om een, al dan niet op basis van richtlijnen, zelf geformuleerd advies uit te brengen richting de klant. Dit blijkt in ieder geval uit het interview met respondent 1, die aangeeft dat zij ervaart dat het systeem haar, ondanks dat dit behoorlijk uitgebreid is, voldoende vrijheid biedt om haar dagelijkse taken naar eigen inzicht uit te voeren. Beide geïnterviewde respondenten geven daarnaast aan dat intrapreneurieel gedrag wordt bevorderd vanuit het management en dat het systeem binnen hun organisatie zo is ingericht dat zij de bijbehorende procedures en voorschriften niet als restrictief of in hoge mate hiërarchisch ervaren, maar als een stuk afbakening van hun taken en werkzaamheden, die duidelijkheid biedt voor alle medewerkers binnen de organisatie. Dit ligt in lijn met de bevindingen van Terziovski & Guerrero (2014) die concluderen dat interne normalisatie onderlinge samenwerking en communicatie tussen afdelingen verbetert. Een effect hiervan zou kunnen zijn dat de betrokkenheid van medewerkers bij besluitvorming binnen de organisatie toeneemt, wat een positief effect heeft op intrapreneurship (Preenen e.a., 2014).

Daarnaast geldt mogelijk dat respondenten binnen hun werk veel met differentiatie te maken hebben. Met name binnen het marktsegment voor adviesverstrekking rondom toepassing van alternatieve technieken voor het bestrijden van de legionellabacterie is sprake van aanzienlijke differentiatie in de geboden oplossingen en toepassing hiervan. Respondent 2 is werkzaam in een organisatie die binnen dit marktsegment actief is en beaamt zoals besproken in 5.2.1 dat ruimte is gelaten voor innovatieve maatwerkoplossingen in het geval dat niet aan een klantvraag kan worden voldaan door de toepassing van standaard oplossingen. Carrier (1994) stelt daarnaast dat in kleine organisaties de vaak meer flexibelere structuren ervoor zorgen dat intrapreneurship gemakkelijker kan worden ondersteund. Respondent 1 ervaart dat processen en communicatiestromen door de korte lijnen binnen haar organisatie ook minder gedetailleerd hoeven te worden vastgelegd en dat de procedures en voorschriften binnen het kwaliteitsmanagementsysteem eveneens in minder detail hoeven te worden beschreven. Voorgaande verklaart (in ieder geval deels) het gevonden positieve verband; interne normalisatie kan juist een werkklimaat helpen creëren waarin meer ruimte is voor intrapreneurieel gedrag, mits voldaan wordt aan een aantal

voorwaarden. Deze voorwaarden zijn een lage mate van hiërarchie, voldoende vrijheid voor medewerkers in het uitvoeren van hun vaste werktaken (bijvoorbeeld door de juiste inrichting van werkvoorschriften en procedures) en voldoende ruimte voor het door medewerkers ontplooiën van innovatieve activiteiten op niet-genormaliseerde gebieden.

5.2.3 Modererend effect van betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem

Hypothese H3 is verworpen; betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem heeft geen significante invloed op het verband tussen intrapreneurship en interne normalisatie. Uit H1 bleek al dat betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem geen significante invloed heeft op intrapreneurship. Er is daarnaast geen sprake van een negatief, maar juist van een positief verband tussen interne normalisatie en intrapreneurship (H2). Het verwerpen van H3 kan derhalve geen verassing worden genoemd; de mate van betrokkenheid bij het systeem blijkt simpelweg geen rol te spelen in het verband tussen interne normalisatie en intrapreneurship. Mogelijk zijn er andere variabelen die wel een modererend effect hebben op het verband tussen interne normalisatie en intrapreneurship. Op basis van voorgaande liggen deze naar verwachting met name in de wijze waarop het kwaliteitsmanagementsysteem binnen de organisatie is ingericht. Deze factoren vallen echter buiten de scope van dit onderzoek.

5.2.4 Implicaties voor managers

Wat betekenen deze resultaten in de praktijk? Allereerst dat managers niet hoeven te vrezen dat toepassing van interne normalisatie er voor zorgt dat intrapreneurieel gedrag binnen hun organisatie wordt ontmoedigd. In tegendeel; normalisatie kan intrapreneurship bevorderen. Belangrijke rol lijkt weg gelegd voor de inrichting van het kwaliteitsmanagementsysteem. Hierbij moet rekening worden gehouden met een aantal factoren. Medewerkers dienen zoveel mogelijk overzicht te behouden op het totale bedrijfsproces. Hoewel dit bij grote tot zeer grote organisaties moeilijk(er) realiseerbaar is dan bij kleine(re) organisaties, kan dit bijvoorbeeld bewerkstelligd worden door aandacht te besteden aan goede interne communicatie en door medewerkers van verschillende afdelingen te betrekken bij werkoverleggen. Daarnaast zijn autonomie en een lage mate van hiërarchie van belang; procedures moeten dusdanig zijn ingericht dat ze medewerkers zoveel mogelijk vrijheid bieden in het uitvoeren van hun taken. Zij moeten ze niet als restrictief ervaren en een overmatig controlerende leidingstijl moet voorkomen worden, evenals het gebruik van onnodig uitgebreide en gecompliceerde procedures. Variatie in werkzaamheden blijkt daarnaast ook een positief effect te hebben op intrapreneurship, een mogelijkheid om dit te vergroten is door medewerkers die relatief weinig variatie in hun werk kennen te laten rouleren binnen elkaars functies. Zoals gebleken kan op basis van de onderzoeksresultaten niet met voldoende zekerheid worden gesteld dat betrokkenheid van medewerkers bij het kwaliteitsmanagementsysteem van

invloed is op de mate waarin zij intrapreneurieel gedrag vertonen. Toch is het, alleen al voor het goed functioneren van het systeem, van belang om ook hier aandacht aan te besteden, bijvoorbeeld door middel van trainingen of overleggen die ingaan op het doel van het systeem, het belang dat dit heeft voor de organisatie en de verantwoordelijkheid die iedere medewerker hierbinnen heeft.

5.3 Beperkingen en aanbevelingen

5.3.1 Beperkingen

Het onderzoek kent een aantal beperkingen. Het gekozen onderzoeksgebied heeft een kleine populatie, waardoor een relatief groot deel hiervan opgenomen moest zijn in de steekproef om het gewenste betrouwbaarheidsniveau van 95 % en de gewenste steekproefmarge van 5 % te behalen. Ondanks dat veel tijd is geïnvesteerd in het maximaliseren van de steekproefgrootte is het niet gelukt de hiervoor vereiste 109 respondenten te verzamelen. De behaalde respons (n=65) resulteert in een steekproefmarge van 7,7 % bij een betrouwbaarheidsniveau van 90 %. Dit laatste betekent dat met zekerheid kan worden gezegd dat herhaling van het onderzoek in 90 van de 100 gevallen zal leiden tot eenzelfde uitkomst, en in 10 gevallen dus niet. De steekproefmarge houdt in dat de nauwkeurigheid van de resultaten ten opzichte van de populatie met 7,7 % kan afwijken. Ter illustratie; binnen dit onderzoek is geconstateerd dat 69 % van de organisaties een werkklimaat heeft dat in gemiddelde mate ondersteunend is voor intrapreneurship. Voor de gehele populatie zal dit in werkelijkheid tussen de 61,3 % en 77,7 % liggen (+ of – 7,7 %). De betrouwbaarheid en nauwkeurigheid van de gevonden resultaten ligt dus iets lager dan wenselijk. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de gehanteerde onderzoeksmethode een nadeel kent; er bevinden zich, op basis van het scoringsmechanisme van Preenen e.a. (2014), slechts 3 intrapreneurs binnen de steekproef (4,6 %). Hoewel uit onderzoek van Bosma e.a. (2010) al bleek dat in Nederland gemiddeld 7,2 % van de werknemers als intrapreneur kan worden beschouwd, ligt het percentage in dit onderzoek relatief gezien dus aanzienlijk lager. Dit betekent dat, los van de populatie van het onderzoeksgebied, idealiter een steekproef van aanzienlijke grootte nodig is om een ruime hoeveelheid intrapreneurs in het onderzoek te betrekken. Getracht is deze beperking te ondervangen door deze drie intrapreneurs te interviewen en er zo achter te komen hoe de relatie tussen interne normalisatie en intrapreneurship in de praktijk is. Met twee van hen kon daadwerkelijk een interview worden gehouden. Er is daarnaast binnen het kwantitatieve deel van het onderzoek gemeten met Likert-schalen. Deze zijn ordinaal van aard, waardoor in theorie een gelijke afstand tussen de antwoordmogelijkheden niet zondermeer kan worden verondersteld. Deze schalen zijn geconverteerd naar intervalniveau. Hiermee zijn ze geschikt gemaakt voor gebruik in een regressieanalyse. Er is binnen de wetenschap sprake van discussie over de mate waarin dit leidt tot betrouwbare resultaten. Vooralsnog is het een in bedrijfskundig onderzoek zeer breed toegepaste methode, waardoor het binnen dit onderzoek is beoordeeld als een

acceptabele manier van data-analyse. Niet iedereen zal het hier echter mee eens zijn. Verder zijn er nog een aantal factoren te benoemen die mogelijk van invloed zijn geweest op de betrouwbaarheid van de door respondenten ingevulde antwoorden. De enquêtes zijn via persoonlijke links verzonden om een analyse op organisatieniveau alsmede het achteraf interviewen van respondenten met een hoge score op de schaal voor intrapreneurship mogelijk te maken. Hoewel duidelijk is gecommuniceerd dat alle verzamelde gegevens vertrouwelijk worden behandeld en geanonimiseerd worden verwerkt, hebben respondenten mogelijk sociaal wenselijke antwoorden gegeven, bijvoorbeeld bij de items die gaan over hun leidinggevende. Overigens zijn er tijdens verwerking en controle van de data geen signalen geconstateerd die erop duiden dat dit het geval is. Om zoveel mogelijk respons te genereren zijn mensen die de enquête nog niet hadden ingevuld hieraan één en soms meerdere keren herinnerd. Dit is zowel telefonisch als per mail gebeurd, naar de respondenten direct en/of hun leidinggevende(n). Mogelijk hebben zij hierdoor een bepaalde druk tot deelname ervaren en hebben sommigen van hen de enquête minder serieus ingevuld. Tijdens verwerking van de data is getracht dit te ondervangen door te controleren op “straight lining” en een minimale invultijd te hanteren. Ook hiervoor geldt dat geen signalen zijn geconstateerd waaruit blijkt dat deze mogelijke beperking zich heeft voorgedaan.

Tot slot is 18,5 % van de respondenten werkzaam bij een bedrijf met minder dan 10 medewerkers. Preenen e.a. (2014) stellen dat in dergelijke organisaties het verschil tussen een top-down en bottom-up proces (kenmerken voor intrapreneurship) moeilijk te maken is omdat vrijwel alle medewerkers in dergelijke bedrijven in meer of mindere mate betrokken zijn bij innovatie. Twee van de drie respondenten die als intrapreneur kunnen worden aangeduid, zijn in zo'n kleine organisatie werkzaam. Hun hoge score wordt dus mogelijk deels verklaard door de beperkte omvang van de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Van de twee intrapreneurs die zijn geïnterviewd is er één werkzaam in een dergelijke organisatie, de andere is werkzaam in een bedrijf van grotere omvang. Bovendien is het gehanteerde criterium om een respondent als intrapreneur aan te duiden zeer streng; alleen medewerkers die zeer hoog scoren op de schaal voor intrapreneurship komen hiervoor in aanmerking. Uit het interview met de intrapreneur werkzaam in de zeer kleine organisatie blijkt niet dat de omvang direct gerelateerd is aan zijn intrapreneurieel gedrag. Derhalve is voldoende grond om aan te nemen dat de bevindingen voortkomend uit de interviews gehouden met intrapreneurs niet zijn beïnvloed door de omvang van de organisatie waarin zij werkzaam zijn.

5.3.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Gebleken is dat interne normalisatie geen negatieve maar juist een positieve invloed heeft op intern ondernemerschap. Niet aangetoond kan worden dat de betrokkenheid van de medewerker bij het kwaliteitsmanagementsysteem hierin een significante rol speelt. Zijn er andere factoren die het verband tussen interne

normalisatie en intrapreneurship beïnvloeden? Waarschijnlijk wel. Op basis van de resultaten van met name het kwalitatieve deel van dit onderzoek is de verwachting dat deze in ieder geval deels gerelateerd zijn aan de wijze waarop het systeem binnen de organisatie is ingericht. Vervolgonderzoek zou hier meer duidelijkheid in kunnen scheppen. Omdat er een bijna significant positief verband is aangetroffen tussen intrapreneurship en betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem, is het ook interessant om dit aspect nader te onderzoeken in een steekproef van grotere omvang. Dit kan meer zekerheid bieden ten aanzien van het al dan niet bestaan van een verband tussen deze variabelen. De factoren die een rol spelen bij de mate waarin een medewerker zich betrokken voelt bij het kwaliteitsmanagementsysteem zouden hierbij verder uitgediept kunnen worden. Dit onderzoek is daarnaast uitgevoerd binnen één specifieke branche waar normalisatie een relatief belangrijke rol speelt; voor veel producten en diensten die hierbinnen worden verkocht zijn bepaalde certificeringen of accreditaties vereist. Het is relevant om te onderzoeken of de gevonden resultaten ook in andere branches, waar op dit gebied sprake is van een heel andere situatie, worden aangetroffen. Mogelijk kijken medewerkers in deze branches totaal anders tegen interne normalisatie aan. Tot slot kan de invloed van populaire normen zoals ISO 9001 op intrapreneurship worden onderzocht om meer inzicht te krijgen in de mogelijke specifieke effecten die deze veelvuldig toegepaste norm(en) hierop hebben. Dergelijk vervolgonderzoek kan eraan bijdragen dat de wisselwerking tussen normalisatie en innovatie wordt versterkt.

Referentielijst

- Agor, W. H. (1988). Nurturing executive intrapreneurship with a brain- skill management program. *Business Horizons*, 31(3), 12–15.
- Allen, E., & Seaman, C. (2007). Likert Scales and Data Analyses. *Quality Progress*, 40(7), 64–65.
- Allen, R. H., & Sriram, R. D. (2000). The Role of Standards in Innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 64(2-3), 171–181. doi:10.1016/S0040-1625(99)00104-3
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732–755. doi:10.1108/00251741011043902
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309–325. doi:10.1108/02635570710734244
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.
- Augusto Felício, J., Rodrigues, R., & Caldeirinha, V. R. (2012). The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision*, 50(10), 1717–1738.
- Bosma, N., Stam, E., & Wennekers, S. (2010). *Intrapreneurship - An international study*. Zoetermeer: SCALES.
- Bouchard, V., & Basso, O. (2011). Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 219–231.
- Brooks, G. P., & Barcikowski, R. S. (2012). The PEAR Method for Sample Sizes in Multiple Linear Regression. *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 38(2), 1–16.
- Brunsson, N., Jacobsson, B., Arhne, G., Garsten, C., Henning, R., Furusten, S., ... Hallström, K. T. (2002). *A World of Standards*. New York: Oxford University Press Inc.
- Burgess, C. (2013). Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 193–201. doi:10.1016/j.ijhm.2012.05.009
- Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., Ruiz-Navarro, J., & Sousa-Ginel, E. (2012). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*, 5(30), 513–535.

- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study. *International Small Business Journal*, 12(54), 54–61.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- De Jong, J. P. J. (2009). De context van innovatie in kleine bedrijven. In *Winst door Innovatie: Hoe ondernemers kansen zien én pakken* (pp. 1–36). Den Haag: SDU.
- De Jong, J. P. J. (2012). Kansen Zien. In *Winst door Innovatie: Hoe ondernemers kansen zien én pakken* (pp. 1–19). Den Haag: SDU.
- De Jong, J. P. J., Bodewes, W., & Braaksma, R. (2009). *De innovatieve ondernemer*. Zoetermeer: EIM.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag & Organisatie: tijdschrift voor sociale, arbeids en organisatiepsychologie*, 18(5), 235–259.
- De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). *Corporate Entrepreneurship at the Individual level: Measurement and Determinants*.
- De Jong, J. P. J., & Wennekers, A. R. M. (2008). Intern ondernemerschap. Wat is het en hoe kan het gestimuleerd worden? In *Handboek Effectief Opleiden* (p. 105). Doetinchem: Reed Business.
- De Jonge, T., Veenhoven, R., & Arends, L. (2014). Homogenizing Responses to Different Survey Questions on the Same Topic: Proposal of a Scale Homogenization Method Using a Reference Distribution. *Social Indicators Research*, 117(1), 275–300. doi:10.1007/s11205-013-0335-6
- De Vries, H. J. (2003). *Welke normen heb ik nodig voor mijn product of dienst?*
- De Vries, H. J. (2006). The paradox of standardization and innovation. *ISO Focus*, (February), 40–43.
- De Vries, H. J. (2008). Standardisation : A Business Science Perspective. *Bargaining Norms Arguing Standards - Negotiating Technical Standards*, (74), 18–33.
- De Vries, H. J. (2014). Interview Henk de Vries. *Standaardwerken het belang van verbinden*, 19.
- De Vries, H. J., & Van den Ende, J. (2013). Why industry standards are pivotal. *RSM Insight Management Knowledge*, 2, 16–17.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development*. Newbury Park: Sage Publications.

- Drucker, P. F. (1998). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 76(6), 149–157.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., Rucks, A. C., & Jacobs, T. D. (1988). Intrapreneurship and the reinvention of the corporation. *Business Horizons*, 31(3), 16–21. doi:10.1016/0007-6813(88)90004-3
- Duxbury, T., & Murphy, S. (2009). An Inside Job: Intrapreneurship Research Methods. *The Administrative Sciences Association of Canada 2009*. Ontario.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2009). The Innovator's DNA. *Harvard Business Review*, 87(12), 61–67.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management Research* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Eroglu, O., & Picak, M. (2011). Entrepreneurship , National Culture and Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 2(16), 146–151.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics*. (M. Carmichael, Red.) (4th ed.). London: Sage Publications.
- Forum Standaardisatie. (z.d.). *Tekstvoorstel voor publicatie over Internationale standaardisatie van onbekende auteur(s)* (Vol. 1).
- Getz, I., & Robinson, A. G. (2003). Innovate or Die: Is that a Fact? *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 130–136.
- He, Z., & Wong, P. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494. doi:10.1287/orsc.1040.0078
- House, D. (2003). The top five profit drains and how to plug them. *Journal of Business Strategy*, 24(2), 32–35.
- ISO. (2014). ISO Standards. Geraadpleegd 14 december 2014, van <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>
- Kano, S. (2000). Technical innovations, standardization and regional comparison: a case study in mobile communications. *Telecommunications Policy*, 24(4), 17.
- Kondo, Y. (2000). Innovation versus standardization. *The TQM Magazine*, 12(1), 6–10.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue: Corporate Entrepreneurship), 49–58.

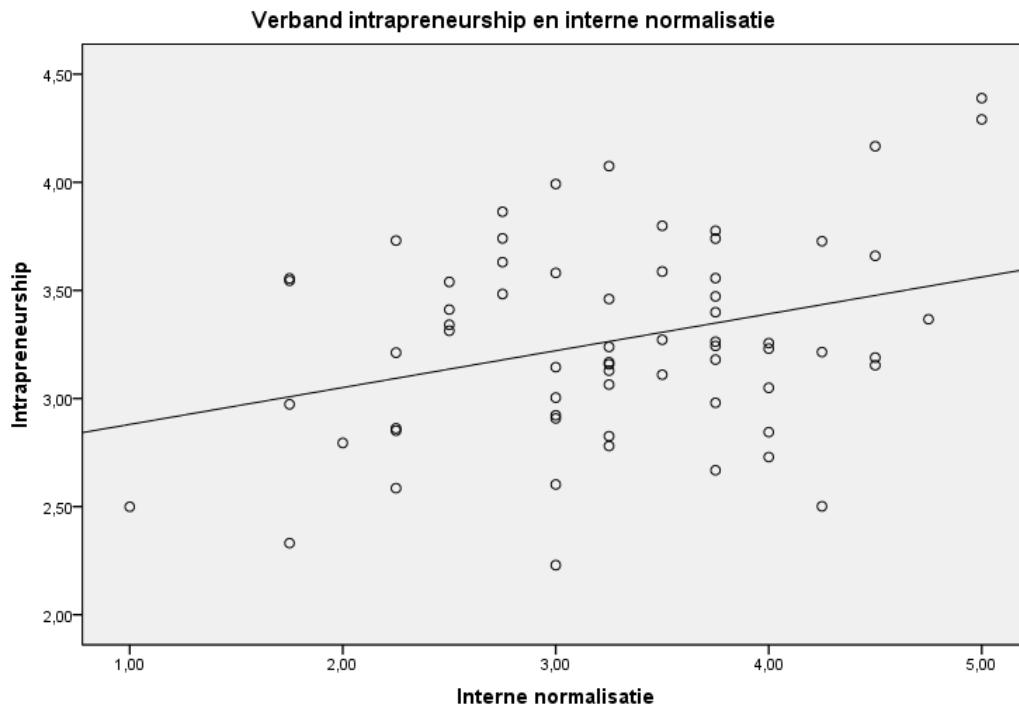
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. L. (2006). The Sources of Four Commonly Reported Cutoff Criteria: What Did They Really Say? *Organizational Research Methods*, 9(2), 202–220.
- López-Mielgo, N., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. J. (2009). Are quality and innovation management conflicting activities? *Technovation*, 29(8), 537–545. doi:10.1016/j.technovation.2009.02.005
- Lubatkin, M. H. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. doi:10.1177/0149206306290712
- Manders, B. (2014). *Implementation and Impact of ISO 9001*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Manders, B., & De Vries, H. J. (2012). *Does ISO 9001 pay? - Analysis of 42 studies*.
- Maxwell, J. W. (1998). Minimum quality standards as a barrier to innovation. *Economics Letters*, 58(3), 355–360. doi:10.1016/S0165-1765(97)00293-0
- Mehta, C., & Gupta, P. (2014). Sculpting Future Leaders : An Intrapreneurial Approach. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 313–320.
- Menzel, H. C., Aaltio, I., & Ulijn, J. M. (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation*, 27(12), 732–743. doi:10.1016/j.technovation.2007.05.004
- Morse, C. W. (1986). The delusion of intrapreneurship. *Long Range Planning*, 19(6), 92–95. doi:10.1016/0024-6301(86)90101-9
- Nederlands Normalisatie Instituut (NEN). (z.d.). Wat is normalisatie? Geraadpleegd 25 februari 2015, van <http://www.nen.nl/Normontwikkeling/Wat-is-normalisatie.htm>
- Nielsen, R. P., Peters, M. P., & Hisrich, R. D. (1985). Intrapreneurship Strategy for Internal Markets - Corporate, Non-profit and Government Institution Cases. *Strategic Management Journal*, 6(2), 181–189.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28(1), 185–206. doi:10.1016/j.riob.2008.06.002
- Oliver, N. (1990). Employee Commitment and Total Quality Control. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 7(1), 21–29. doi:10.1108/EUM0000000001629
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual: a step by step guide to data analysis using SPSS* (2nd ed.). Crows Nest: Allen & Unwin.

- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19–34. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.07.003
- Pinchot, G. (1985). Intrapreneuring. In *Intrapreneuring* (1st ed., pp. 3–31). New York: Harper & Row Publishers.
- Polesie, P. (2013). The view of freedom and standardisation among managers in Swedish construction contractor projects. *International Journal of Project Management*, 31(2), 299–306. doi:10.1016/j.ijproman.2012.09.010
- Preenen, P. T. Y., Liebregts, W. J., Dhondt, S., Oeij, P. R. A., & Van der Meulen, F. A. (2014). *The Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM)*. Leiden.
- Rule, E. G., & Irwin, D. W. (1988). Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge. *Journal of Business Strategy*, 9(3), 44–47.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Edinburgh: Pearson Education / Prentice Hall.
- Schoemakers, I. (2014). Standaard en standaardisatie: een definitie. *Standaardwerken het belang van verbinden*, 74.
- Sebora, T. C., Hartman, E. A., & Tower, C. B. (1994). Innovative activity in small businesses: Competitive context and organization level. *Journal of Engineering and Technology Management*, 11(3-4), 253–272. doi:10.1016/0923-4748(94)90012-4
- Stull, M., & Aram, J. D. (2010). Exploring Trust as an Influencing Mechanism of Intrapreneurship. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(3), 22.
- Sundbo, J. (1992). The Tied Entrepreneur : On the Theory and Practice of Institutionalisation of Creativity and Innovation in Service Firms. *The Tied Entrepreneur*, 1(3), 109–120.
- Sundbo, J., & Gallouj, F. (2000). Innovation as a loosely coupled system in services. *International Journal of Services Technology and Management*, 1(1), 15–36. doi:10.1504/IJSTM.2000.001565
- Tamayo-Torres, J., Gutierrez-Gutierrez, L., & Ruiz-Moreno, A. (2014). The relationship between exploration and exploitation strategies, manufacturing flexibility and organizational learning: An empirical comparison between Non-ISO and ISO certified firms. *European Journal of Operational Research*, 232(1), 72–86. doi:10.1016/j.ejor.2013.06.040
- Terziovski, M., & Guerrero, J. L. (2014). ISO 9000 quality system certification and its impact on product and process innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 158(12), 197–207. doi:10.1016/j.ijpe.2014.08.011

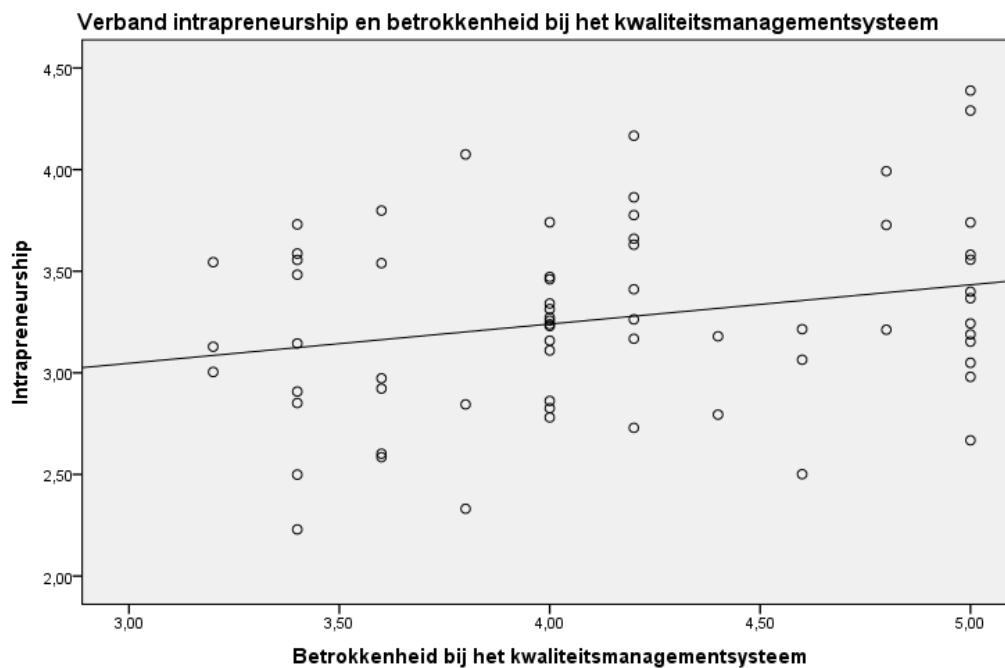
- Thompson, J. L., & Bolton, B. K. (2000). *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Turro, A., López, L., & Urbano, D. (2013). Intrapreneurship conditioning factors from a resource-based theory. *European J. International Management*, 7(3), 315–332.
- Utexas. (z.d.). Illustration of Regression Analysis. Geraadpleegd 1 juni 2015, van http://www.utexas.edu/courses/schwab/sw388r7/Tutorials/IllustrationofRegressionAnalysis_doc_html/046_Independence_of_Residuals___Durbin_Watson_Statistic.html
- Van Dale Online Woordenboek. (z.d.). Geraadpleegd 7 maart 2015, van <http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek#.VPrhUuGjBTs>
- Van Kemenade, E. A., Hardjono, T. W., & De Vries, H. J. (2011). The willingness of professionals to contribute to their organisation's certification. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(1), 27–42.
- Van Meurs, L., & Van Ossenbruggen, R. (2009). Rotte appels? Controle op kwaliteit van antwoordgedrag in het Intomart GfK online panel. *Ontwikkelingen in het marktonderzoek: jaarboek marktonderzoekassociatie*.
- Vanvoorhis, C. R. W., & Morgan, B. L. (2007). Understanding Power and Rules of Thumb for Determining Sample Sizes. *Tutorials in Quantitative Methods*, 3(2), 43–50.
- Wiezer, N. M. (1999). *Sturing in organisaties: Een empirisch onderzoek naar de relatie tussen sturing en succes in 52 bedrijven*. Universiteit van Amsterdam.
- Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (1989). Total Quality Management and Employee Involvement. *Human Resource Management Journal*, 2(4), 1–20.

Bijlage 1: spreidingsdiagrammen

Figuur 2: spreidingsdiagram verband tussen intrapreneurship en interne normalisatie

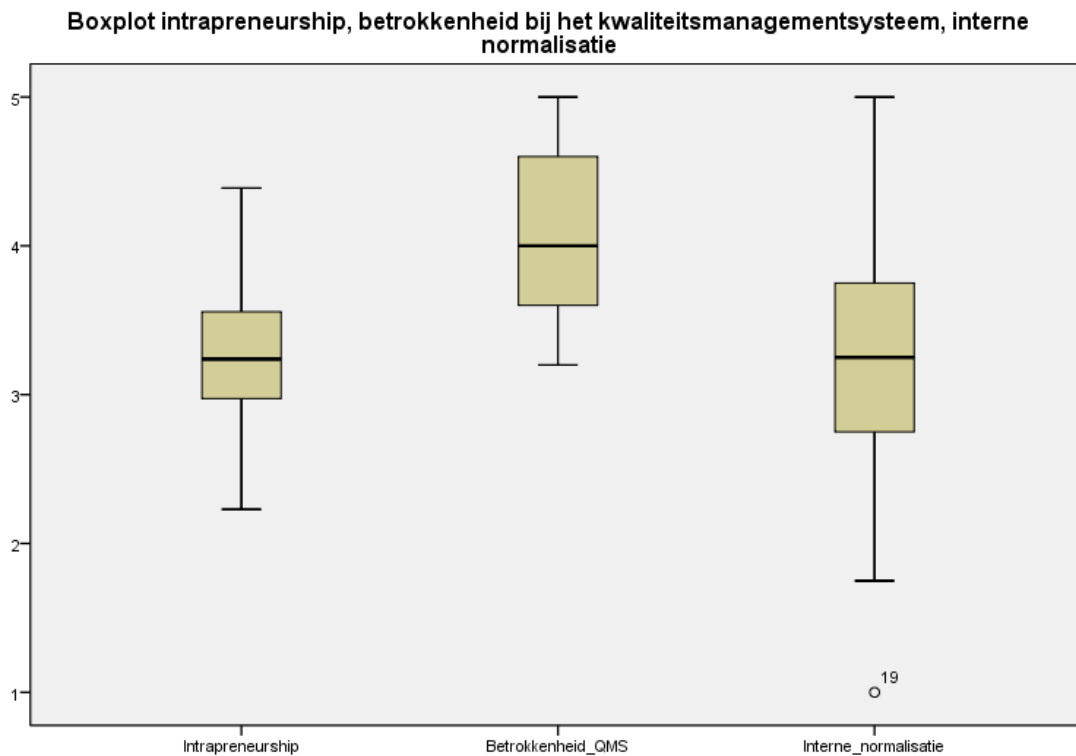


Figuur 3: spreidingsdiagram verband tussen intrapreneurship en betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem



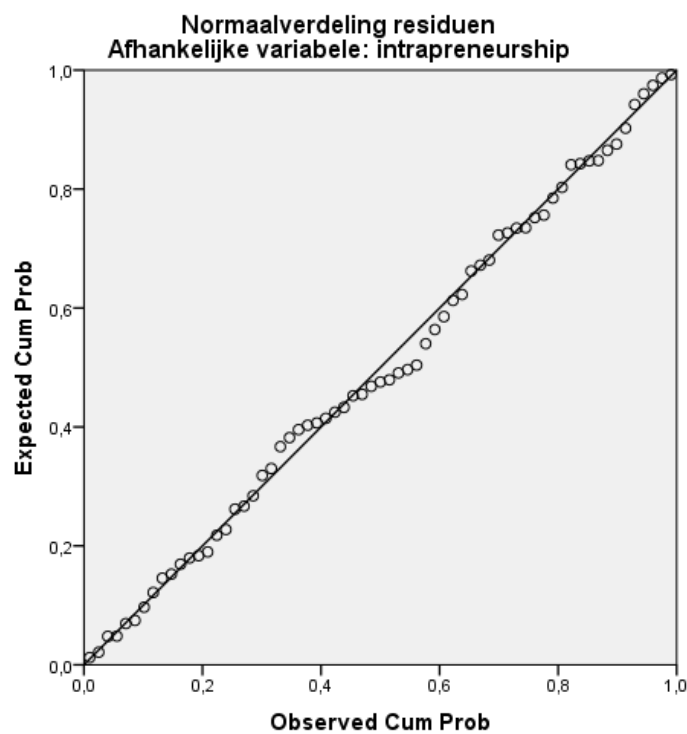
Bijlage 2: boxplots

Figuur 4: boxplot intrapreneurship, betrokkenheid bij het QMS, interne normalisatie

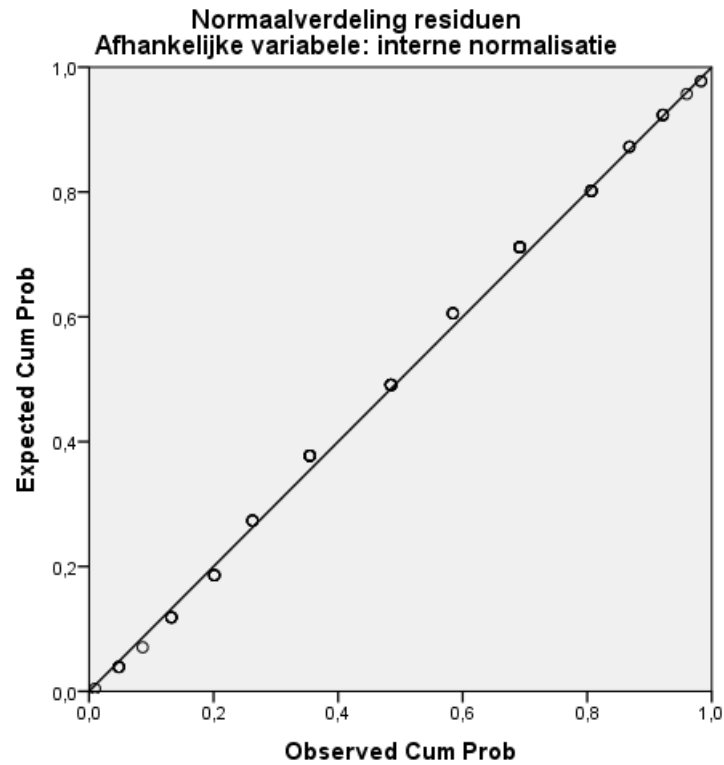


Bijlage 3: grafieken normaalverdeling residuen

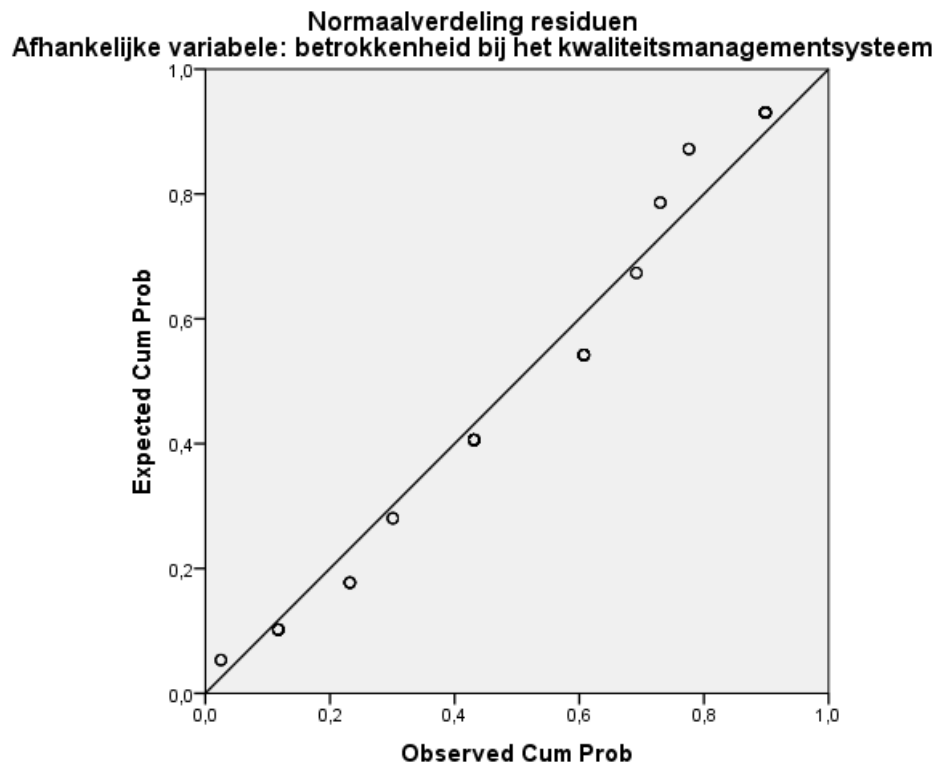
Figuur 5: normaalverdeling residuen intrapreneurship



Figuur 6: normaalverdeling residuen interne normalisatie

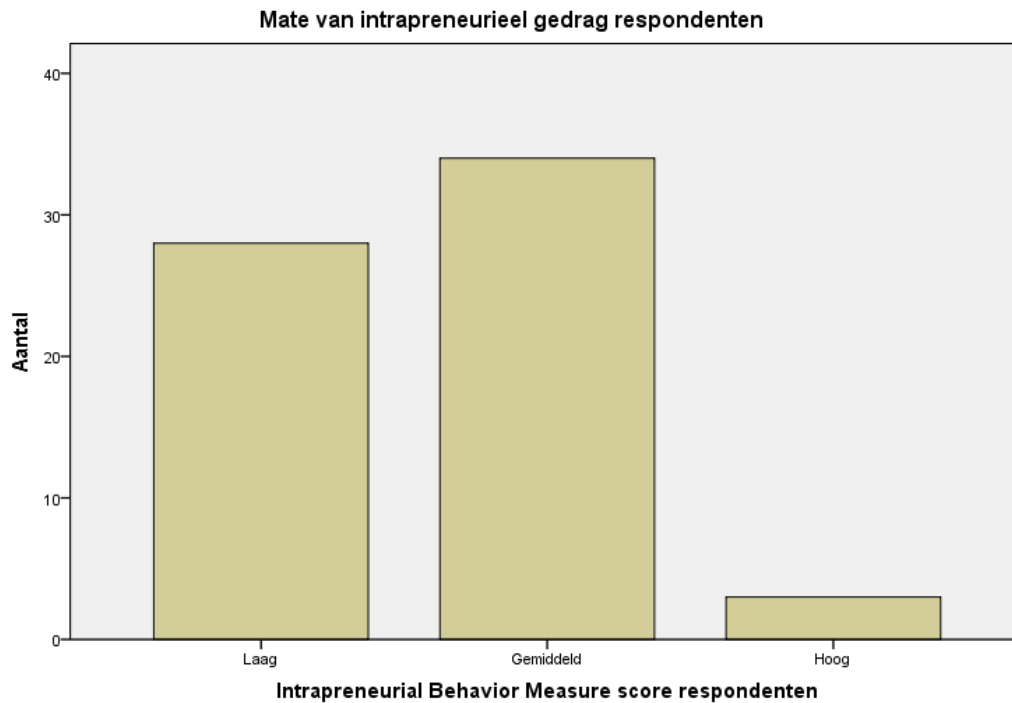


Figuur 7: normaalverdeling residuen betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem



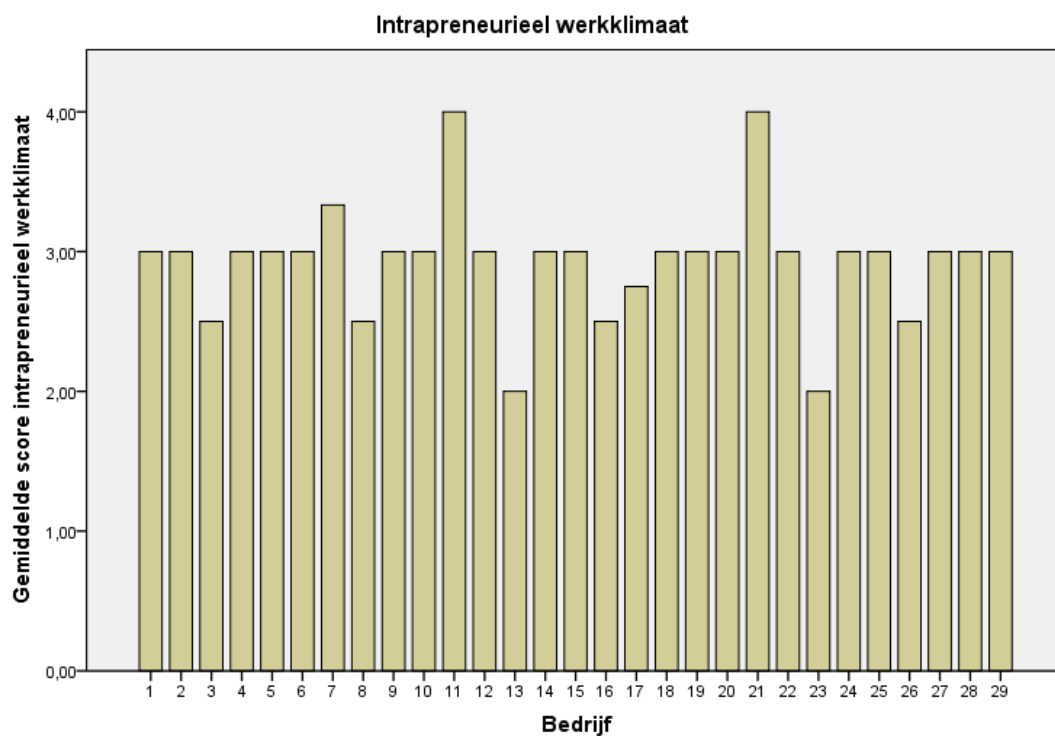
Bijlage 4: staafdiagram mate van intrapreneurieel gedrag respondenten

Figuur 8: staafdiagram mate van intrapreneurieel gedrag respondenten



Bijlage 5: staafdiagram intrapreneurieel werkklimaat

Figuur 9: staafdiagram intrapreneurieel werkklimaat



Bijlage 6: interviewvragen casestudy

Algemeen

1. Kan je kort iets over jezelf vertellen; opleiding, achtergrond, werkervaring, huidige functie.

Intrapreneurship

2. Wat voor intrapreneuriële activiteiten voer je uit of heb je reeds uitgevoerd binnen je eigen organisatie?
3. Waarom onderneem je deze activiteiten?
4. Hoe kom/kwam je op ideeën hiervoor?
5. Waren deze uiteindelijk succesvol, waarom wel of niet? Welke factoren waren hierin belangrijk?
6. Hoe ervaar je de invloed van de organisatie, hiërarchie en wijze van samenwerken en communicatie in het licht van intrapreneurship? Draagt dit bij of werkt dit tegen?
7. Welke mate van autonomie heb je om zelf beslissingen te nemen inzake intrapreneuriële activiteiten?
8. In welke mate en op welke wijze(n) wordt intrapreneurieel gedrag ondersteund vanuit het management binnen je organisatie en waaruit blijkt dit (wel of niet)?
9. Hoe is dit beleid invloed op je intrapreneuriële gedrag en op welke wijze? Word je hierdoor belemmerd of juist niet?

Interne normalisatie

10. Wat is je mening over de wijze waarop het kwaliteitsmanagementsysteem is ingericht binnen je organisatie? Laat het nog ruimte voor eigen initiatief en flexibiliteit of is het erg rigide? Waaruit blijkt dit?
11. Hoeveel vrijheid heb je om adviezen te bepalen naar aanleiding van uitgevoerde werkzaamheden op het gebied van legionellapreventie? Wordt er volgens een vast stramien gewerkt of mag je e.e.a. zelf invulling geven? Waar blijkt dit uit? Hoe ervaar je dit, en werkt het volgens jou goed?
12. Hoeveel vrijheid heb je om een eigen invulling te geven in hoe de rapportage er inhoudelijk uit komt ziet? Is dit een vaste opzet of kun je hier een eigen draai aangeven? Hoe ervaar je dit, en werkt het volgens jou goed?

Betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem

13. Hoe sta je tegenover het kwaliteitsmanagementsysteem? Positief, neutraal, negatief? Waarom, hoe komt dit? Welke ervaringen liggen hieraan ten grondslag?
14. In hoeverre ben je bewust van wat het kwaliteitsmanagementsysteem doet of moet doen, de rol die het speelt binnen de organisatie? Hoe ben je aan

deze kennis gekomen of waardoor wordt het gebrek hieraan volgens jou veroorzaakt?

15. Hoe ervaar je het werken met het kwaliteitsmanagementsysteem? Helpt het je of werkt het je tegen? Werkt het gemakkelijk of brengt het extra beslommeringen voor je werk met zich mee? Licht dit toe?
16. Zie je toegevoegde waarde van het systeem? Waarom wel / of niet? Geef concrete voorbeelden van situaties waaruit dit blijkt?
17. Voel je je verantwoordelijk voor het in stand houden en verbeteren van het systeem? Waarom wel / of niet? Geef concrete voorbeelden van situaties waaruit dit blijkt?
18. Voel je je verantwoordelijk om volgens het kwaliteitsmanagementsysteem te werk te gaan? Waarom wel / of niet? Geef concrete voorbeelden van situaties waaruit dit blijkt?

Relatie kwaliteitsmanagementsysteem en intrapreneurship

19. Welke invloed (indien sprake van) heeft het kwaliteitsmanagementsysteem en de hieraan verbonden regels en procedures op jouw intrapreneuriële activiteiten en het succes of falen hiervan? Helpt dit mee of werkt het tegen? Licht toe?
20. Op welke wijze ga je bij het uitvoeren van intrapreneuriële activiteiten om met het kwaliteitsmanagementsysteem? Omzeil je het, gebruik je het? Waarom en hoe doe je dit?
21. Als je iets kon veranderen in de wijze waarop het kwaliteitsmanagementsysteem is geïmplementeerd ten behoeve van je intrapreneuriële activiteiten, wat zou dit dan zijn en waarom? Geef concrete voorbeelden van situaties die dit illustreren?

Concept enquête

22. Zijn de vragen gesteld in de enquête duidelijk? Zo nee, waarom niet?
23. Mis je nog vragen of heb je suggesties voor andere aanvullingen / wijzigingen / verduidelijkingen?

Bijlage 7: enquête

Intrapreneurship

Innovatief werkgedrag

In welke mate past u de volgende zaken toe in uw werk?

(1=bijna nooit of nooit, 5=bijna altijd of altijd)

- 1 Het creëren van nieuwe ideeën voor moeilijke kwesties.
- 2 Het uitzoeken van nieuwe werkmethoden, -technieken of -instrumenten.
- 3 Het genereren van originele oplossingen voor problemen.
- 4 Het mobiliseren van steun voor innovatieve ideeën.

5 Het verwerven van goedkeuring voor innovatieve ideeën.

Proactief werkgedrag

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

(1=volledig oneens, 5= volledig eens)

- 1 Als ik iets zie op mijn werk wat me niet aanstaat, dan verander ik het.
- 2 Als ik ergens in geloof op mijn werk, dan zorg ik dat het gebeurt, ongeacht mijn kansen.
- 3 Ik houd ervan om op mijn werk op te komen voor mijn ideeën, zelfs wanneer anderen mij tegenwerken.
- 4 Ik ben altijd op zoek naar manieren om dingen op mijn werk beter te doen.
- 5 Als ik op mijn werk in een idee geloof, dan zal niets me ervan weerhouden om het mogelijk te maken.
- 6 Ik blink uit in het herkennen van kansen op mijn werk.

Risico nemend werkgedrag

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

(1=volledig oneens, 5= volledig eens)

- 1 Ik neem regelmatig risico's op mijn werk.
- 2 Ik zie risico's op mijn werk doorgaans als een uitdaging.
- 3 Ik geniet van de opwindende van onzekerheid en risico op mijn werk.
- 4 Ik ben bereid om significante risico's te nemen op mijn werk als de mogelijke beloningen hoog genoeg zijn.

Vertrouwen in leidinggevende

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

(1=volledig oneens, 5= volledig eens)

- 1 Mijn leidinggevende vertrouwt erop dat ik deskundig en bekwaam ben voor het doen van mijn taken.
- 2 Mijn leidinggevende vertrouwt erop dat ik kan bijdragen aan het succes van de organisatie.
- 3 Mijn leidinggevende vertrouwt erop dat ik kan bijdragen aan het oplossen van belangrijke problemen in de organisatie.
- 4 Mijn leidinggevende geeft me de tijd om ideeën uit te werken.
- 5 Mijn leidinggevende geeft mij de middelen die nodig zijn voor innovatie.

Autonomie

In welke mate past u de volgende zaken toe in uw werk?

(1=bijna nooit of nooit, 5=bijna altijd of altijd)

Heeft u de mogelijkheid om ... te kiezen of te veranderen?

- 1 de volgorde van uw taken
- 2 uw werkmethodes
- 3 uw werkritme of tempo

Uitdaging

In welke mate past u de volgende zaken toe in uw werk?

(1=*bijna nooit of nooit*, 5=*bijna altijd of altijd*)

In mijn werk voer ik taken uit:

- 1 die ik boeiend vind.
- 2 die ik uitdagend vind.
- 3 die me stimuleren.
- 4 waar ik veel voor terug krijg.
- 5 waarvan ik in de toekomst zal kunnen profiteren.
- 6 die me iets (gaan) opleveren.
- 7 waarbij het niet altijd zeker is of ik het kan.
- 8 waarbij ik het risico loop te falen.
- 9 die lastig haalbaar zijn.

Interne overleggen

(1=*eenmaal per jaar of minder*, 5=*meer dan 1 keer per week*)

- 1 Hoe vaak heeft u bijeenkomsten/overleggen waarbij vooral de inhoud van uw werk wordt besproken?
- 2 Hoe vaak heeft u bijeenkomsten/overleggen die vooral ten doel hebben om uw werk beter in te richten of de organisatie te verbeteren?

Inspraak

Hoe goed of slecht is de leiding/het management van uw organisatie in het algemeen in het

(1=*zeer slecht*, 5=*zeer goed*):

- 1 informeren naar de mening van werknemers.
- 2 reageren op voorstellen en ideeën van werknemers.
- 3 in staat stellen van werknemers om besluiten te beoordelen en te beïnvloeden.
- 4 het steunen van nieuwe ideeën en voorstellen van werknemers.

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stelling?

(1=*volledig oneens*, 5=*volledig eens*)

- 5 Mijn organisatie maakt goed gebruik van de kennis op de werkvloer.

Externe samenwerking

Hoe vaak heeft u contact met de volgende personen en bedrijven?
(1=eenmaal per jaar of minder, 5=meer dan 1 keer per week)

- 1 Onderzoeksinstituten en hoger onderwijsinstellingen.
- 2 Commerciële advies-/ingenieurs-/R&D-bureaus.
- 3 Onderaannemers/toeleveranciers (anders dan onderzoeksinstituten/adviesbureaus).

Hiërarchie en communicatie

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?
(1=volledig oneens, 5= volledig eens)

- 1 Er heerst een sterke hiërarchie binnen de organisatie waar ik werk.
- 2 Initiatieven voor nieuwe projecten worden voornamelijk van bovenaf opgelegd.
- 3 Als ik een eigen idee wil uitwerken, heb ik een lange weg te gaan om hier goedkeuring en steun voor te krijgen van hogerhand.

Cultuur

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?
(1=volledig oneens, 5= volledig eens)

- 1 In mijn organisatie verwelkomen we verandering.
- 2 In mijn organisatie moedigen we elkaar aan om nieuwe dingen uit te proberen, ook al weten we niet zeker of het gaat werken.
- 3 In mijn organisatie zijn we bereid om creatieve oplossingen uit te proberen om moeilijke problemen op te lossen.
- 4 Er heerst een ondernemend klimaat binnen mijn organisatie.
- 5 Fouten maken mag binnen mijn organisatie.

Visie

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?
(1=volledig oneens, 5= volledig eens)

- 1 Mijn organisatie heeft het stimuleren van ondernemend gedrag hoog op de agenda staan.
- 2 Mijn organisatie heeft een duidelijke visie met betrekking tot het stimuleren van ondernemend gedrag door medewerkers.
- 3 De organisatie waar ik werk heeft duidelijke maatregelen ontwikkeld om ondernemend gedrag door medewerkers te stimuleren.
- 4 Mijn organisatie belooft ondernemend gedrag.

Betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem

Betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

(1=volledig oneens, 5= volledig eens)

- 1 Ik ben me bewust van het binnen onze organisatie aanwezige kwaliteitsmanagementsysteem.
- 2 Ik sta positief tegenover het gebruik van het kwaliteitsmanagementsysteem en de hierbij behorende voorschriften en instructies.
- 3 Het kwaliteitsmanagementsysteem is van toegevoegde waarde voor onze organisatie.
- 4 Het kwaliteitsmanagementsysteem en de hierbij behorende voorschriften en instructies is/zijn gemakkelijk toepasbaar.
- 5 Ik voel me verantwoordelijk voor het in stand houden en waar mogelijk verbeteren van het kwaliteitsmanagementsysteem.

Interne normalisatie

Interne normalisatie

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

(1=volledig oneens, 5= volledig eens)

- 1 In onze organisatie wordt voortdurend gecontroleerd of medewerkers zich aan de regels houden.
- 2 Ik werk in een welomschreven werksituatie waarin duidelijk is wat van mij wordt verwacht.
- 3 Ik heb een functieomschrijving waarin mijn taken precies zijn omschreven.
- 4 Voor mijn afdeling wordt een handboek gebruikt waarin de belangrijkste te volgen procedures staan.

Achtergrondkenmerken

Achtergrondkenmerken

Antwoordmogelijkheden items op diverse wijzen gecategoriseerd.

- 1 Wat is uw leeftijd?
- 2 Wat is uw geslacht?
- 3 Hoeveel personen werken er in totaal in uw bedrijf?
- 4 Wat is de hoogste opleiding die u met succes heeft volbracht?
- 5 Hoeveel jaar werkt u al in dit bedrijf?
- 6 Had u, voordat u in dienst trad bij uw huidige werkgever, enige ervaring als eigenaar van een bedrijf of als zelfstandig ondernemer?

- 7 Bent u momenteel, naast uw baan in loondienst, eigenaar van een bedrijf, waarvoor u parttime werkt?
- 8 Welke functie omschrijft uw positie bij uw huidige werkgever het beste?

Bijlage 8: interviewvragen verdieping discussie

Verband tussen interne normalisatie en intrapreneurship

1. Je scoort hoog op de schaal voor intern ondernemerschap, in een situatie die behoorlijk genormaliseerd is. De verwachting was dat normalisatie intrapreneurship negatief zou beïnvloeden, dit blijkt niet het geval, hoe komt dit denk je? Merk je in je dagelijkse werk iets van het systeem? Gebruik je het of werk je eromheen?

Betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem

2. Betrokkenheid bij het kwaliteitsmanagementsysteem blijkt geen significante invloed te hebben op de verhouding tussen normalisatie en intrapreneurship, hoe komt dit denk je?

Restricties voortkomend uit interne normalisatie

3. Bij grotere organisaties is formalisatie vaak noodzakelijk om processen in goede banen te leiden. Normalisatie is dan noodzakelijk en mogelijk meer leidend (dus restrictief) voor de werkzaamheden. Bij kleinere organisaties zou dit minder het geval kunnen zijn. Het systeem ligt meer “op” de organisatie. Hoe kijk je hier tegenaan? Ben je het hier mee eens of niet? Waarom?

Wijze waarop systeem is ingericht binnen eigen organisatie

4. Denk je dat het systeem bij jullie organisatie zo is ingericht dat ruimte wordt gegeven aan intern ondernemerschap, waar blijkt dit wel of niet uit? Hoe ervaar je dit?