

# Een ondernemend cv

*“De voorspellende waarde van nevenactiviteiten op het cv voor intrapreneurship”*

**Master Thesis Anouk Kon – 421037**  
**PMB - Rotterdam School of Management**  
**Eerste beoordelaar: Ingrid Verheul**  
**Tweede beoordelaar: Joep Cornelissen**  
**Juni 2016**



## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie “Een ondernemend cv”. Als Manager Recruitment & Employer Branding bij Qompas ben ik de hub tussen (jong) talent en organisatie. Organisaties vragen steeds vaker om ondernemende talenten. Een logische vraag, want interne ondernemers voegen direct waarde toe aan een organisatie en blijven dit ook doen gedurende hun loopbaan. Ze innoveren en dragen daardoor direct bij aan het succes van een organisatie. Wat deze talenten het meest uniek maakt, is de multi inzetbaarheid. In mijn werk herken ik deze talenten, naast hun studie(niveau) aan de kwaliteit en kwantiteit van nevenactiviteiten op het cv. De praktijk wijst uit dat er verband zou moeten zijn tussen nevenactiviteiten op het cv en ondernemend gedrag.

De afgelopen twee jaar heb ik met veel plezier de Master Bedrijfskunde gevolgd aan de Rotterdam School of Management. Het vak “New business, Innovation & entrepreneurship” triggerde me om mijn vraag uit de praktijk te onderzoeken in de beschikbare literatuur. Het onderwerp bleek slechts gedeeltelijk onderzocht.

Met dit onderzoek naar de voorspellende waarde van nevenactiviteiten op het cv hoop ik een bijdrage te leveren aan de literatuur, de praktijk van recruiters, de prestaties van jong talent, het curriculum van onderwijsinstellingen én aan het succes van Qompas. Door mijn aanwezigheid op universiteiten vanuit mijn werk en door mijn master, ervaar ik dat studenten opgeleid worden tot wetenschapper. Het ontwikkelen van vaardigheden wordt op universiteiten steeds meer gestimuleerd, maar moet nog een stap maken om de gap tussen onderwijs en het bedrijfsleven te dichten. Ik hoop dat dit onderzoek de urgentie benadrukt bij onderwijsinstellingen en bedrijven om het doen van nevenactiviteiten naast de studie te stimuleren.

Graag bedank ik mijn coach Ingid Verheul (en meelezer Joep Cornelissen) voor de prettige gesprekken, het sparren en de eindeloos nieuwe inzichten. Ook bedank ik graag mijn collega's bij Qompas voor de steun en het begrip bij het totstandkomen van deze masterscriptie.

Last, but not least, dank ik mijn partner, omdat hij de afgelopen twee jaar “veel zonder mij moest *ondernemen*”.

## Management samenvatting

Het doel van dit onderzoek is het antwoord krijgen op de vraag wat de voorspellende waarde is van nevenactiviteiten op het cv voor intrapreneurship en wat de rol van sociale vaardigheden en social capital is in dit verband.

Intrapreneurs blijken van groot belang te zijn voor het innovatieve vermogen van bedrijven. Met intrapreneurs op de werkvloer zijn bedrijven beter in staat nieuwe producten en diensten te ontwikkelen waarmee ze zich kunnen differentiëren (Antoncic, 2007). Er is een positieve relatie tussen intrapreneurship en de groei en winstgevendheid van bedrijven (Antoncic, 2007; Geroski & Machin, 1993; Pinchot III, 1985; Zahra, 1991). Een manier om potentiële intrapreneurs te herkennen zou kunnen zijn om te kijken of huidige werknemers met een hoge score op intern ondernemerschap in hun studententijd nevenactiviteiten, oftewel extracurriculaire activiteiten (ECA's), hebben ondernomen. Hoewel het ontwikkelen van entrepreneurship vanuit het perspectief van onderwijs tijdens de studententijd uitgebreid onderzocht is, zijn ECA's relatief onderbelicht gebleven (Pittaway, Rodriguez-Falcon, Aiyegbayo, en King, 2010). Sociale vaardigheden en social capital worden in de literatuur genoemd als belangrijke voorwaarden voor zowel succesvol entrepreneurship (Baron & Markman, 2000) als intrapreneurship (Behnoosh, 2012; De Jong & Wennekers, 2008). Welke rol sociale vaardigheden en social capital spelen in het verband tussen extracurriculaire activiteiten en intrapreneurship is echter nog nooit onderzocht.

In dit onderzoek is door middel van een online survey onder 155 'net werkenden' onderzocht of de ECA's bestuursjaar, commissie, vrijwilligerswerk en topsport daadwerkelijk voorspelend zijn voor het ondernemend *gedrag* van iemand in een organisatie (Shane, 2003; Cole et al., 2003). Hypotheses voorspelden, naast het ondernemend gedrag, dat ECA's leiden tot meer social capital en sterkere social skills (Dworkin et al., 2003; Pittaway, 2010). Social skills en social capital zouden leiden tot intern ondernemend gedrag (Behnoosh, 2012; Baron & Markman, 2000). Daarbij was het wel of niet gedaan hebben van ECA's de onafhankelijke variabele en intrapreneurship de afhankelijke variabele. Ook het mediërende effect van social capital en social skills in dit verband werd onderzocht.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat er in tegenstelling tot eerdere literatuur geen verbanden te zien zijn tussen ECA's en intrapreneurship. Wel laten de resultaten van dit onderzoek zien dat ECA's gunstig zijn voor de ontwikkeling van iemands sociale netwerk. Ook leiden sommige ECA's tot beter ontwikkelde sociale vaardigheden. In tegenstelling tot eerdere onderzoeken werden er geen verbanden gevonden tussen social capital en intrapreneurship. Die verbanden werden wel gevonden voor social skills en intrapreneurship. Social skills zijn in dit onderzoek de grootste voorspeller voor ondernemend gedrag in organisaties. Niet alle ECA's leveren dezelfde social skills, maar via de social skills kan ondernemend gedrag indirect toch voorspeld worden.

Deze uitkomsten leveren een bijdrage aan de eerdere literatuur en geven ook aanknopingspunten om de specifieke effecten van individuele ECA's en combinaties daarvan verder te onderzoeken. Voor recruiters zijn ECA's cues op het cv voor sociale vaardigheden, welke een indicator zijn voor intern

ondernemend gedrag. Talenten doen er verstandig aan nevenactiviteiten te ontplooien naast hun studie om zo hun social skills te verhogen en op die manier in de toekomst een bijdrage te leveren aan een organisatie als intrapreneur of zelfs aan de maatschappij als geheel, als ondernemer.

# Inhoud

Voorwoord.....	2
Management samenvatting.....	3
<b>1. Inleiding.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Theoretisch kader .....</b>	<b>8</b>
2.1 Entrepreneurship.....	8
2.2 Ondernemend gedrag binnen bestaande organisaties: een afbakening van begrippen.....	9
2.3 Overeenkomsten en verschillen tussen intrapreneurs en entrepreneurs.....	11
2.4 Nevenactiviteiten als aanjager voor intrapreneurship .....	12
2.5 Leerprocessen die ten grondslag liggen aan het doen van ECA's.....	13
2.6 Intrapreneurship herkennen aan de hand van ECA's op het cv.....	14
2.7 Intrapreneurship en de rol van sociale vaardigheden .....	16
2.8 Het ontwikkelen van sociale vaardigheden via ECA's .....	17
2.9 Intrapreneurship en de rol van social capital .....	17
2.10 Het opbouwen van social capital via ECA's.....	19
<b>3. Methodologie .....</b>	<b>21</b>
3.1 Deelnemers .....	21
3.2 Design .....	22
3.3 Materialen.....	22
3.4 Pre-test.....	22
3.4 Post-test .....	23
3.5 Procedure.....	23
3.6 Variabelen .....	24
3.7 Controlevariabelen.....	28
<b>4. Resultaten.....</b>	<b>29</b>
4.1 Preliminaire analyses .....	29
4.2 Algemene hypothesetoetsing.....	31
4.2.1 Regressieanalyse.....	31
4.3 Specifieke hypothesetoetsing .....	34
4.3.1 Process analyse .....	34
4.3.2 Wel/geen ECA's .....	35
4.3.3 Bestuursjaar .....	38
4.3.4 Commissie .....	41
4.3.5 Vrijwilligerswerk .....	44
4.3.6 Topsport.....	47
4.4 Post-test .....	50
<b>5. Conclusie/Discussie .....</b>	<b>51</b>
5.1 Interpretaties .....	51
5.2 Theoretische implicaties .....	52
5.3 Praktische implicaties .....	53
5.4 Beperkingen.....	54
5.5 Aanbevelingen .....	55
Referenties .....	57
Appendix A. Uitnodigingsmail Qompas Ondernemerschapstest .....	64
Appendix B. Algemene testuitslagen Qompas Ondernemerschapstest .....	65
Appendix C. Items voor intrapreneurship .....	66
Appendix D. Items voor social capital .....	68
Appendix E. Items voor sociale vaardigheden .....	69
Appendix F. Factoranalyses .....	70
Appendix G. Voorbeeld van Process output.....	73

# 1. Inleiding

Er is in Nederland een groeiende interesse voor entrepreneurship (ondernemerschap), zowel in het bedrijfsleven, bij de overheid als in de literatuur (Stam, Hartog, van Stel & Thurik, 2011).

Ondernemen wordt steeds meer gezien als een carrièrekeuze en ook wordt entrepreneurship op steeds meer hogescholen en universiteiten gedoceerd (De Krosse, 2012; Gibb, 2005). Entrepreneurship omvat het proces van (markt)kansen zien, beoordelen en realiseren (De Jong & Wennekers, 2008).

Het blijkt dat de meeste organisaties op zoek zijn naar entrepreneurship als competentie.

Onafhankelijkheid en zelfsturing zijn daarin leidende competenties (Baruch, 2004; Gibb, 2005).

Hoewel het woord anders doet vermoeden, beperkt ondernemersgedrag zich niet uitsluitend tot zelfstandig ondernemers. Ook werknemers van een organisatie kunnen ondernemersgedrag vertonen, ondanks dat zij gebonden zijn aan de grenzen van hun organisatie. Voorbeelden van dergelijk gedrag zijn innovativiteit, proactiviteit en risiconemend gedrag (Shane, 2003; De Jong & Wennekers, 2008). Het type werknemer dat binnen een organisatie ondernemersgedrag vertoont, heet ook wel een intrapreneur (De Jong & Wennekers, 2008; Pinchot, 1985). In het volgende hoofdstuk wordt deze term nader geconceptualiseerd.

Intrapreneurs blijken van groot belang te zijn voor het innovatieve vermogen van bedrijven. Met intrapreneurs op de werkvloer zijn bedrijven beter in staat nieuwe producten en diensten te ontwikkelen waarmee ze zich kunnen differentiëren (Antoncic, 2007). Een bedrijf dat innovatief is, is beter bestand tegen economische golfbewegingen dan bedrijven die niet innovatief zijn (Geroski & Machin, 1993). Uit diverse literatuur blijkt daarnaast dat er een positieve relatie is tussen intrapreneurship en de groei en winstgevendheid van bedrijven (Antoncic, 2007; Geroski & Machin, 1993; Pinchot III, 1985; Zahra, 1991). In de praktijk wordt echter vaak nog te weinig ruimte gegeven door Nederlandse bedrijven aan het ontwikkelen van intrapreneurship (AWT, 2012). Dit is nadelig voor de prestaties van organisaties en daardoor indirect voor de Nederlandse economie. Om intrapreneurship binnen de organisatie te bevorderen is het belangrijk dat een organisatie weet hoe zij intrapreneurship kan herkennen. Uit diverse literatuur blijkt dat intrapreneurs op een aantal belangrijke kenmerken verschillen van andere werknemers. Zo zijn zij vaker man en hoogopgeleid (Liebregts, Preenen & Dhondt, 2015). Ook hebben ze meer ervaring met entrepreneurship doordat zij in het verleden of naast hun huidige baan een zelfstandige onderneming hebben of hadden (Liebregts et al., 2015). Weten hoe je een intrapreneur kunt herkennen is essentieel om te begrijpen hoe men intrapreneurship kan stimuleren in de eigen organisatie. Dit begint al bij het aannemen van nieuw talent. Met de juiste kennis kan een organisatie op basis van bepaalde criteria selecteren op intrapreneurship in het aannameproces van nieuwe medewerkers.

Een manier om potentiële intrapreneurs te herkennen zou kunnen zijn om te kijken of werknemers in hun studententijd nevenactiviteiten, oftewel extracurriculaire activiteiten (ECA's),

hebben ondernomen. Maar hoewel het ontwikkelen van entrepreneurship tijdens de studententijd uitgebreid onderzocht is vanuit het perspectief van onderwijs, zijn ECA's relatief onderbelicht gebleven (Pittaway, Rodriguez-Falcon, Aiyegbayo en King, 2010). Er zijn aanwijzingen dat ECA's ondernemersvaardigheden kunnen versterken (Pittaway et al., 2010) wat intrapreneurship kan vergroten. Volgens Pittaway et al. (2010) zijn ECA's in de uiting van actief lidmaatschap vormen van actieve leerprocessen, welke bij studenten het zelfvertrouwen en intentie om ondernemer te worden vergroten. Plumly, Marshall, Eastman, Iyer, Stanley, & Boatwright (2008) ontdekten bijvoorbeeld dat studenten door middel van ECA's hun ondernemerscompetenties hadden vergroot. Ook in het onderzoek van Plumly et al. (2008) werd dit effect toegeschreven aan een vorm van actief leren. Het huidige onderzoek borduurt voort op het onderzoek van Pittaway et al. (2010) door te controleren of ECA's daadwerkelijk voorspellers zijn van intrapreneurship.

In de literatuur over nevenactiviteiten werden vaak positieve effecten gevonden van nevenactiviteiten op de ontwikkeling van sociale vaardigheden (Durlak & Weissberg 2007; Feldman & Matjasko, 2005; Fredricks & Eccles 2006a; Larson & Brown, 2007). Ook vergrootten nevenactiviteiten het social capital van studenten, wat inhoudt dat nevenactiviteiten zorgen voor een groter netwerk van vrienden en volwassenen waar een student ondersteuning uit kan halen (Carnegie Corporation of New York, 1992; Kahne, Nagaoka, Brown, O'Brien, Quinn, & Thiede, 2001; McNeal, 1999; Newmann, Wehlage, & Lamborn, 1992; Patrick, Ryan, Alfeld-Liro, Fredricks, Hruda & Eccles, 1999). Sociale vaardigheden en social capital worden in de literatuur genoemd als belangrijke voorwaarden voor zowel succesvol entrepreneurship (Baron & Markman, 2000) als intrapreneurship (Behnoosh, 2012; De Jong & Wennekers, 2008). Welke rol sociale vaardigheden en social capital spelen in het verband tussen extracurriculaire activiteiten en intrapreneurship is echter nog nooit onderzocht. Zodoende breidt het huidige onderzoek de bestaande theorie omtrent entrepreneurship uit. Waar Baron & Markman (2000) onderzochten of social capital en sociale vaardigheden leidden tot meer entrepreneurship, wordt in het huidige onderzoek het effect van social capital en sociale vaardigheden op intrapreneurship onderzocht. Ook wordt gecontroleerd of ECA's inderdaad positief gerelateerd zijn aan het ontwikkelen van sociale vaardigheden (zoals in Fredricks & Eccles 2006a) en social capital (zoals in Patrick et al., 1999). Het huidige onderzoek is daarmee het eerste onderzoek dat de mediërende rol van social capital en sociale vaardigheden onderzoekt in het verband tussen ECA's en intrapreneurship.

Voor bedrijven is dit onderzoek relevant, omdat de resultaten gebruikt kunnen worden om intrapreneurship van sollicitanten beter te kunnen voorspellen aan de hand van nevenactiviteiten op het cv. Het doel van dit onderzoek is dan ook om te achterhalen wat de voorspellende waarde is van nevenactiviteiten op het cv voor intrapreneurship en wat de rol van sociale vaardigheden en social capital is in dit verband. Om dit te onderzoeken is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*Wat is de voorspellende waarde van nevenactiviteiten voor intrapreneurship en welke rol spelen sociale vaardigheden en social capital in dit verband?*

## 2. Theoretisch kader

Om het verband tussen ECA's op ondernemend gedrag op de werkvloer te onderzoeken en de rol die social capital en sociale vaardigheden hierin spelen, worden in dit hoofdstuk de concepten besproken die relevant waren voor dit onderzoek. Hypotheses worden opgesteld en het hoofdstuk sluit af met een theoretisch model.

### 2.1 Entrepreneurship

Ondernemend gedrag op de werkvloer wordt in de literatuur vaak genoemd als een variant van *entrepreneurship*. De term *entrepreneurship* werd voor het eerst gebruikt door Cantillon, in 1734 (Murphy, 1987), om zelfstandig ondernemerschap te omschrijven: “the process of bearing the risk of buying at certain prices and selling at uncertain prices”. De term is sindsdien op allerlei verschillende manieren geconceptualiseerd in daaropvolgend onderzoek, waardoor een algemeen gebruikte definitie tot op heden ontbreekt (Van Praag, 1999; Bruyat en Julien, 2001).

Volgens het overzichtsartikel van Gartner (1990) kon onderzoek naar *entrepreneurship* tot dan toe grofweg worden opgedeeld in onderzoek naar de uitkomsten van *entrepreneurship* (zoals value creation) en onderzoek naar de karakteristieken van *entrepreneurship* (zoals innovativiteit en uniciteit). Het grootste deel van de onderzoeken naar *entrepreneurship* viel toentertijd onder de laatste categorie. Ook het huidig onderzoek kan onder deze categorie worden geschaard. Binnen deze stroming van onderzoek worden vaak de definities van Schumpeter (1934) of Gartner (1985) gebruikt om *entrepreneurship* te omschrijven. Volgens Gartner (1985, p. 26) is *entrepreneurship* de creatie van nieuwe organisaties. Volgens Schumpeter (1934) is *entrepreneurship* het proces waarbij een persoon ‘nieuwe combinaties’ uitvoert, zoals nieuwe producten, processen, markten en organisatievormen. Een belangrijk verschil tussen de twee definities is dat volgens Schumpeter (1934) een *entrepreneur* niet per definitie iemand is die een zelfstandige onderneming drijft.

Meer recent is het onderzoek van Sternberg & Wennekers (2005). Ook zij onderscheidden in de literatuur twee soorten betekenissen die aan *entrepreneurship* worden toegedicht, zij het met een iets andere conceptuele basis. Zij onderscheidden onderzoeken naar *entrepreneurship* als beroepsgroep en onderzoeken naar *entrepreneurship* als gedrag. Volgens de eerste benadering kan *entrepreneurship* gezien worden als het op eigen verantwoordelijkheid en risico bezitten en aansturen van een bedrijf. Vanuit het gedragsperspectief worden *entrepreneurs* gezien als individuen die ondernemersgedrag vertonen, zoals het aangrijpen van economische kansen. Ook in dit onderzoek is *entrepreneurship* geconceptualiseerd als individueel gedrag van zelfstandig ondernemers.

*Entrepreneurship* wordt ook wel omschreven als een type gedrag dat gekenmerkt wordt door innovativiteit, proactiviteit en het nemen van risico's (De Jong, Parker, Wennekers, & Wu, 2015). Innovativiteit betekent de neiging om creatief bezig te zijn en te experimenteren door middel van het



creëren van nieuwe producten (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009). De tweede dimensie, proactiviteit, is van toepassing op individuen die zelfstartend zijn en zich bezighouden met nieuwe, organiserende activiteiten (Shane, 2003). De derde dimensie, risiconemend gedrag, is de mate waarin individuen tijd, energie en middelen ergens in investeren zonder dat ze vooraf weten wat dit eigenlijk oplevert (Shane, 2003).

Entrepreneurship komt voort uit een aantal vaardigheden en kenmerken (attributies) die specifiek zijn voor entrepreneurs. Vaardigheden die typerend zijn voor entrepreneurs zijn probleemoplossend vermogen, creativiteit, overtuigingskracht, planning, onderhandelen en besluitvorming (Heinonen & Poikkijoki, 2006). Attributies van entrepreneurs zijn zelfverzekerdheid, autonomie, doelgerichtheid, veelzijdigheid, dynamisch en vindingrijk zijn (Heinonen & Poikkijoki, 2006). In het huidig onderzoek wordt alleen entrepreneurship als individueel gedrag onderzocht en niet de attributies en vaardigheden die eraan ten grondslag liggen. Wel is het nodig ze hier te vermelden, om verderop in deze theoretische verkenning te kunnen verklaren waarom nevenactiviteiten naast de studie de mate van entrepreneurship en intrapreneurship kunnen vergroten.

## **2.2 Ondernemend gedrag binnen bestaande organisaties: een afbakening van begrippen**

Om ondernemend gedrag op de werkvloer te kunnen bespreken, volgt eerst een opheldering van de terminologie. Verschillende termen worden vaak inconsistent en door elkaar gebruikt in de bestaande literatuur om ondernemend gedrag binnen een bestaande organisatie aan te duiden. Twee begrippen die relevant zijn voor het huidig onderzoek zijn *corporate entrepreneurship* (CE) en *entrepreneurial orientation* (EO).

Volgens Ireland & Webb (2007) verwijst CE naar entrepreneurship dat plaatsvindt binnen bestaande organisaties. Corporate entrepreneurship verwijst naar handelingen van de organisatie als geheel zoals strategische vernieuwingen, nieuwe productontwikkeling en andere vormen van innovatie. De mate van CE binnen een organisatie is onderhevig aan de omgeving, de strategisch leiders, de organisatievorm, en de huidige prestaties. Zij omschrijven EO daarentegen als de entrepreneurial processen binnen een organisatie. Deze processen kunnen worden gezien als gedrag van de organisatie dat omschreven wordt in vijf verschillende dimensies (autonomie, innovativiteit, risiconemend gedrag, competitieve agressie en proactiviteit) (zie ook Lumpkin & Dess, 1996). Veel onderzoekers hebben echter alleen de dimensies innovativiteit, risiconemend gedrag en proactiviteit gemeten (e.g., Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983; Wiklund & Shepherd, 2003).

Covin & Miles (1999) maakten een ander soort onderscheid tussen CE en EO dan Ireland & Webb (2007). Volgens Covin & Miles (1999) wordt de term corporate entrepreneurship in de literatuur vaak inwisselbaar gebruikt om in feite drie verschillende fenomenen te omschrijven. Het eerste fenomeen verwijst naar gevestigde organisaties die een nieuwe business opzetten en hier wordt ook wel aan gerefereerd met de term *corporate venturing* (Block & MacMillan, 1993; Burgelman (1983); Venkatraman, MacMillan & McGrath, 1992). Een tweede fenomeen is EO, het verschijnsel

waarbij de bedrijfsvoering van een organisatie in zijn geheel is doordrongen van een ‘entrepreneuriële’ filosofie (Covin & Miles; 1999). EO verwijst in deze context naar de mate waarin organisaties ondernemend gedrag vertonen of, zoals Lumpkin & Dess (1996) stellen op pagina 136: “de processen, handelingen, en besluitvormingsactiviteiten die leiden tot een nieuwe entry”. Een organisatie is in deze theorie de metaforische entrepreneur en het gedrag wat die entrepreneur vertoont een reflectie van ondernemende processen die geïnitieerd worden door het hogere management. In tegenstelling tot Ireland & Webb (2007) zijn CE en EO volgens Covin & Miles (1999) dus geen losstaande begrippen, maar is EO een vorm van CE. Ook voor EO zelf zijn er weer verscheidene definities in de literatuur aanwezig. Volgens Ireland, Covin & Kuratko (2009) verwijst EO bijvoorbeeld niet naar het gedrag van de organisatie zoals Lumpkin & Dess (1996) stellen, maar naar de staat (“state”) van de organisatie, en kan er gespecificeerd worden op welke plaatsen in de organisatie entrepreneurship plaatsvindt.

Een derde fenomeen dat door Ireland et al. (2009) wordt omschreven zijn de werknemers die, binnen de kaders van de organisatie, ondernemend gedrag vertonen, zoals het bedenken en promoten van nieuwe productideeën. Aan dergelijke werknemers wordt ook wel gerefereerd als *intrapreneurs* (bijvoorbeeld door Pinchot (1985); De Jong & Wennekers, 2008). Waar Ireland et al. (2009) in hun artikel voortborduren op het tweede fenomeen, focust het huidige onderzoek zich op intrapreneurs. De term intrapreneur werd voor het eerst gebruikt door Pinchot (1985), die het als volgt definieerde: “Intrapreneurs zijn ‘dromers die doen’, ofwel zij die directe verantwoordelijkheid nemen voor het creëren van innovaties van welke soort dan ook, binnen de grenzen van bestaande organisaties; het kunnen personen zijn die zelf een uitvinding doen of een kans zien, maar het zijn in elk geval altijd degenen die een vondst of kans naar de werkelijkheid vertalen” - (Pinchot (1985), p. ix, in: Sharma & Chrisman, 1999).

Vaak wordt de term corporate entrepreneurship gebruikt om intrapreneurship aan te duiden (Antoncic & Hisrich, 2001; Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Sharma & Chrisman, 2007; Stevenson & Jarillo, 1990; Vesper, 1984; Zahra, 1991). Sharma & Chrisman (2007, p92) vatten bijvoorbeeld de verschillende definities van CE in de bestaande literatuur als volgt samen: “het proces waarbij een groep of individuen, die verbonden zijn aan een bestaande organisatie, een nieuwe organisatie, vernieuwing of innovatie binnen een bestaande organisatie bewerkstelligen. “Het verschil tussen intrapreneurship en corporate entrepreneurship is echter dat corporate entrepreneurship ook kan verwijzen naar gedrag dat door het hogere management geïnitieerd wordt (Sharma & Chrisman, 2007), terwijl intrapreneurship juist op eigen initiatief van de medewerkers plaatsvindt (De Jong & Wennekers, 2008). Dat maakt dat corporate entrepreneurship een top-down proces is (Liebregts et al., 2015) en intrapreneurship een bottom up proces (De Jong & Wennekers, 2008). Samengevat kan worden gesteld dat intrapreneurship verwijst naar ondernemend gedrag van werknemers binnen de grenzen van een bestaande organisatie. Het gaat hier, net als entrepreneurship, om individueel gedrag.

## 2.3 Overeenkomsten en verschillen tussen intrapreneurs en entrepreneurs

De gedragskenmerken waaraan intrapreneurs kunnen worden herkend zijn dezelfde gedragskenmerken die typerend zijn voor entrepreneurs: proactiviteit, innovativiteit en risiconemend gedrag (Shane, 2003). Via dit gedrag onderscheiden intrapreneurs zich van de niet-intrapreneurs op de werkvloer. Intrapreneurship komt voort uit dezelfde vaardigheden (zoals probleemoplossend vermogen en creativiteit) en attributies (zoals zelfverzekerdheid en autonomie) als entrepreneurship (Heinonen & Poikkijoki, 2006). Deze gedragskenmerken, zijn al toegelicht onder 2.1 Entrepreneurship. In lijn met Shane (2003) en De Jong & Wennekers (2008) zal in het huidige onderzoek intrapreneurship onderzocht worden als gedrag, bestaande uit de drie dimensies proactiviteit, innovativiteit en risiconemend gedrag.

Entrepreneurs en intrapreneurs komen naast deze gedragskenmerken ook qua demografische kenmerken overeen, zoals geslacht en entrepreneurship van de ouders (AWT, 2012). Ook jagen ze beide 'entrepreneurial opportunities' na, de één door zelf een bedrijf op te starten en de ander door een entrepreneurial opportunity na te jagen voor de werkgever (Morris & Kuratko, 2000). Bovendien beschikken entrepreneurs en intrapreneurs over dezelfde ondernemende spirit, aldus Hisrich (1990). Beide zijn in staat nieuwe ideeën winstgevend te maken (Pinchot, 1985).

Een belangrijk verschil is dat intrapreneurship geconditioneerd wordt door een andere context, namelijk onder intra-organisatorische omstandigheden (AWT, 2012). Ook werken entrepreneurs voor hun persoonlijke gewin, terwijl de inspanningen van intrapreneurs beoogd zijn op het behalen van winst voor de organisatie (Hisrich, 1990). Intrapreneurs zijn verder gebonden aan de regels van hun werkgever. Hoewel zowel entrepreneurs als intrapreneurs strategieën gebruiken die risico's met zich meebrengen, draagt de entrepreneur de risico's volledig zelf, terwijl bij intrapreneurship het bedrijf de eventuele negatieve gevolgen opvangt en de intrapreneur hooguit carriërschade oploopt (Morris & Kuratko, 2000).

Uit onderzoek van Parker (2011) naar de verschillen tussen intrapreneurs en entrepreneurs in wording, bleek dat ontluikende entrepreneurs vooral hun human capital en social ties inzetten tijdens het opzetten van een onderneming en direct aan consumenten verkopen. Intrapreneurs houden zich daarentegen veel meer bezig met het commercialiseren van nieuwe kansen, wat resulteert in nieuwe producten, die verkocht worden aan andere bedrijven. Martiarena (2013) vergeleek intrapreneurs met entrepreneurs en andere werknemers en vond dat een hogere angst om te falen en een hogere leeftijd de kans vergrootten dat iemand een intrapreneur wordt in plaats van een entrepreneur. Inkomen, waargenomen start-up skills en het herkennen van kansen verminderden juist de kans om intrapreneur te worden in plaats van een entrepreneur. Volgens deze studie vertoonden intrapreneurs overigens meer overeenkomsten met andere werknemers dan met entrepreneurs.

## 2.4 Nevenactiviteiten als aanjager voor intrapreneurship

Een groeiende hoeveelheid literatuur op het gebied van ondernemerschap richt zich op de vraag hoe entrepreneurship (en daarmee ook intrapreneurship) kan worden aangeleerd tijdens de studententijd. Dit zijn vaak studies geschreven vanuit een pedagogische invalshoek en die zich richten op entrepreneurshiponderwijs (zie voor een overzicht het artikel van Pittaway & Cope, 2007). Pittaway et al. (2010) merkten op dat binnen deze literatuur een belangrijk aspect van de studententijd, namelijk het doen van nevenactiviteiten naast de studie, onderbelicht is gebleven.

Nevenactiviteiten, oftewel extra curriculaire activiteiten (ECA's), zijn activiteiten die studenten naast hun hbo- of wo-studie kunnen ondernemen. In de literatuur wordt een grote verscheidenheid aan activiteiten geïdentificeerd als ECA's: bijvoorbeeld summer schools (Collins & Robertson, 2003); clubs op school, sport teams op school, en buitenschoolse recreatieve activiteiten; Fredricks & Eccles (2008); games (Schwartz & Teach, 2002); wedstrijden (Ridder & Van Der Sijde, 2003); uitwisselingsprogramma's en mentorschappen (Perren, 2003); stages, clubs, verenigingen, en workshop programma's (Hansen, Larson, & Dworkin; 2003). Rubin, Bommer, & Baldwin (2002) onderscheidden daarnaast lidmaatschappen en bestuursfuncties binnen dispuuten en studie- en studentenverenigingen, en lidmaatschap of aanvoederschap van sport teams als nevenactiviteiten. In een poging om tot een eenduidige definitie te komen voor ECA's voerden Bartkus, Nemelka, Nemelka en Gardner (2012) een review uit van de literatuur op het gebied van ECA's. Zij merkten terecht op dat in de literatuur de term ECA vaak wordt gebruikt als een definitie die voor zich spreekt, zonder opheldering waar het eigenlijk voor staat. Zij onderscheidden een aantal kenmerken van ECA's: het zijn activiteiten die buiten school en buiten het curriculum plaatsvinden, ze vinden plaats onder toezicht van de school, ze worden niet geaccrediteerd door de opleidingsinstelling, ze kunnen zowel academisch als niet-academisch zijn van aard, en ze worden ondernomen op vrijwillige basis.

De definitie voor ECA's wijkt in het huidig onderzoek enigszins af van de kenmerken die Bartkus et al. (2012) benoemen. Op de cv's die Qompas, specialist in loopbaanbegeleiding, doelgroepmarketing en recruitment, dagelijks ontvangt staan bijvoorbeeld ook nevenactiviteiten die buiten het toezicht van de school plaatsvinden. ECA's worden in dit onderzoek dan ook als volgt gedefinieerd: ECA's zijn de activiteiten die studenten op vrijwillige basis ondernemen naast hun studie (dat wil zeggen dat ze niet verplicht zijn en dat er geen of slechts een geringe financiële vergoeding tegenover staat), het zijn activiteiten waarmee studenten zich op professioneel en/of persoonlijk vlak kunnen ontwikkelen, ze worden niet geaccrediteerd door de opleidingsinstellingen en ze nemen een substantieel deel van de vrije tijd van de student in beslag (gemiddeld minimaal een jaar lang 4 uur per week). In Nederland kunnen ECA's ondernomen worden bij organisaties gelieerd aan de hogeschool of universiteit, zoals studieverenigingen, maar ook binnen speciale jongeren- of studentenafdelingen binnen non-profit organisaties of politieke partijen. Maar ook topsport wordt volgens deze definitie gezien als nevenactiviteit.

Volgens veel onderzoeken is het doen van ECA's van positieve invloed op de persoonlijke ontwikkeling van studenten. Volgens Brown (1999) behaalden studenten die deelnamen aan ECA's

hogere cijfers, hogere scores op gestandaardiseerde testen, hogere diploma's, waren zij vaker aanwezig op school, en hadden een hogere inschatting van zichzelf. Soortgelijke resultaten werden gevonden door Fredricks & Eccles (2006), zij ontdekten dat studenten die ECA's hadden ondernomen zichzelf hogere doelen stelden met betrekking tot hun eigen opleiding. Volgens Gardner, Roth and Brooks-Gunn (2008) was de deelname aan ECA's daarnaast positief gerelateerd aan succes op zowel professioneel vlak als op het gebied van opleiding en burgerschap. Dankzij ECA's leren studenten vaardigheden die doorgaans niet op hogescholen en universiteiten onderwezen worden (Plumly et al., 2008).

Er zijn aanwijzingen dat ECA's ook kunnen leiden tot het verkrijgen of versterken van de vaardigheden en attributies die voorspellers zijn voor intrapreneurship. ECA's vergroten bijvoorbeeld het zelfvertrouwen (Zhang, 2001) en besluitvorming als vaardigheid (Rubin et al., 2002); ECA's vergrootten het nemen van initiatief (Dworkin, Larson, & Hansen, 2003) en het deelnemen aan topsport kan het probleemoplossend vermogen vergroten (Danish, Taylor & Fazio, 2003; Hansen et al. 2003). Anderzijds kunnen ECA's ook de planning skills van topsporters verminderen, als sport als de enige prioriteit wordt gezien (Holland & Andre, 1987). Waarschijnlijk zullen verschillende ECA's dan ook op verschillende manieren gerelateerd zijn aan intrapreneurship. Daarom, en omdat de reikwijdte van dit onderzoek beperkt is, worden als ECA's vier categorieën nevenactiviteiten onderzocht die werknemers van Qompas het meeste tegenkomen op de cv's van de talenten in haar database: een functie in een bestuur, een functie in een commissie, vrijwilligerswerk en topsport.

Net als ECA's is intrapreneurship gedrag dat bestaat uit meerdere componenten (proactiviteit, innovativiteit en risiconemend gedrag). In het huidige onderzoek wordt ermee rekening gehouden dat verschillende typen ECA's op verschillende manieren interacteren met de drie verschillende gedragscomponenten.

## **2.5 Leerprocessen die ten grondslag liggen aan het doen van ECA's**

Volgens Pittaway et al. (2010) was er tot dan toe maar weinig onderzoek gedaan naar het effect van ECA's op het ontwikkelen van ondernemerschapsvaardigheden. Zij deden daarom een eerste aanzet door middel van een kwalitatief onderzoek, waarbij ze studenten vroegen naar hun leerervaringen tijdens hun ECA's. Uit hun onderzoek concludeerden zij dat er twee typen leerprocessen zijn die kunnen verklaren waarom ECA's kunnen bijdragen aan het leren van ondernemerschapsvaardigheden. Het ondernemen van nevenactiviteiten kan worden gezien als een vorm van *experiential learning* (Kolb, 1984). Volgens de Experiential Learning Theory van Kolb (1984) vindt experiential learning plaats als iemand een bepaalde activiteit onderneemt, reflecteert op de activiteit en daardoor inzicht verkrijgt in de situatie, wat vervolgens leidt tot een nieuw begrip van de situatie (Kolb, 1984). Het is dus een actieve vorm van leren, waarbij iemand iets leert door het te doen. Sommige onderzoekers stellen dat experiential learning vaak effectiever is dan passievere vormen van leren. Volgens Jack & Anderson (1998) is bijvoorbeeld creativiteit een ondernemerschapsvaardigheid die niet in de schoolbanken aangeleerd kan worden, maar wel door ervaring. Ook Heinonen & Poikkijoki (2006)

stellen dat experiential learning nodig is voor het ontwikkelen van ondernemersvaardigheden, die tot uiting kunnen komen als intrapreneurship. ECA's maken experiential learning mogelijk doordat ze een 'veilige' omgeving bieden voor studenten om hun skills in de praktijk te testen zonder al te veel risico te lopen (Pittaway et al. 2010).

Naast experiential learning faciliteren ECA's volgens Pittaway et al. (2010) ook *social learning* processen. Volgens Bandura's (1986) Social Cognitive Theory, leren mensen niet alleen door directe ervaring (leren door zelf iets te doen), maar ook door andermans ervaringen (leren door anderen iets te zien doen). Volgens Bandura leren we zelfs het grootste deel van ons eigen gedrag door het observeren van anderen. Door nevenactiviteiten interacteren studenten met medestudenten, volwassenen, mentoren, professionals en soms zelfs rolmodellen, en kunnen zodoende vaardigheden afkijken van anderen. De studenten in het onderzoek van Pittaway et al. (2010) rapporteerden bijvoorbeeld dat hun vereniging hen in staat stelde leiding te geven aan een team, anderen te observeren die leiding gaven, samen te werken met anderen aan nieuwe projecten en kennis te vergaren van professionals.

De bevindingen van Pittaway et al. (2010) suggereren dat ECA's positief gerelateerd zijn aan het ontwikkelen van ondernemersvaardigheden. In lijn met hun onderzoek wordt in dit onderzoek verwacht dat ECA's intrapreneurship vergroten, omdat studenten dankzij ECA's vaardigheden en attributies ontwikkelen via experiential en social learning processen. Daardoor vertonen personen die ECA's hebben ondernomen na hun afstuderen, als ze in dienst zijn bij een werkgever, meer intrapreneurship dan personen die geen ECA's hebben ondernomen. In tegenstelling tot het onderzoek van Pittaway et al. (2010) richt het huidige onderzoek zich op intrapreneurship (en dus gedrag) en niet op ondernemersvaardigheden. Ook was hun onderzoek kwalitatief, met een kleine sample size. Het huidige onderzoek zal hun bevindingen staven door middel van een kwantitatieve benadering, met een grotere steekproef. Ook wordt in het huidige onderzoek onderscheid gemaakt tussen meer verschillende soorten ECA's, terwijl in het onderzoek van Pittaway et al. (2010) alleen deelname aan studieverenigingen werd onderzocht.

## **2.6 Intrapreneurship herkennen aan de hand van ECA's op het cv**

Zoals in de inleiding besproken is, hebben intrapreneurs als werknemers een positief effect op de winstgevendheid en innovativiteit van organisaties (AWT, 2012). Het is dan ook van belang dat bedrijven al in het recruitmentproces in staat zijn intrapreneurs te herkennen. Aangezien cv-screening de meest voorkomende selectiemethode voor recruiters is (Cole, Feild, Giles, & Harris, 2009) en ECA's een voorspeller lijken te zijn voor intrapreneurship, zou screening op ECA's in cv's een goede manier kunnen zijn om intrapreneurship in potentiële werknemers te herkennen.

Cv-screening geeft recruiters een eerste indruk van kwaliteiten van kandidaten en helpt te bepalen of zij de over de kennis, vaardigheden, capaciteiten en andere persoonlijke kenmerken (afgekort KSAO's) beschikken die nodig zijn voor de functie (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). Is er een match tussen de kennis, vaardigheden en competenties (KSA's) van de sollicitant en de functie-

vereisten, dan spreekt men van een Person-Job fit (PJ fit) (Carless, 2005). Recruiters beoordelen daarnaast de Person-Organisation fit (PO fit), de mate waarin de waarden van de sollicitant en de organisatie congruent met elkaar zijn (Kristof-Brown, 2000). De P-O fit wordt beoordeeld op basis van zaken als persoonlijkheid, waarden en motivatie van de sollicitant (Kristof-Brown, 2000). Sollicitanten verwerven de KSAO's die gevraagd worden door een potentiële werkgever doorgaans door opleidingen en (werk)ervaringen. In de drie belangrijkste onderdelen van hun cv (behaalde diploma's, werkervaring en andere relevante ervaringen) kunnen ze vervolgens aantonen dat ze voldoen aan de behoefte van de organisatie (Cole et al., 2009; Nemanick & Clark, 2002).

Dat ECA's op het cv geschikte indicatoren zijn om bepaalde eigenschappen van sollicitanten te achterhalen blijkt bijvoorbeeld uit het onderzoek van Cole, Feild & Giles (2003). Zij ontdekten dat ECA's op het cv gecorreleerd waren aan de persoonlijkheid van de sollicitant. Zo ontdekten ze bijvoorbeeld dat sollicitanten die lid waren geweest van een studievereniging en/of gezelligheidsvereniging extravert en nauwkeuriger waren, en minder neurotisch. In dit onderzoek wordt onderzoek gedaan naar ECA's op het cv als voorspeller voor intrapreneurship als KSAO. Cv-selectie is een van de eerste stappen tijdens het sollicitatieproces van nieuwe medewerkers en is om die reden een belangrijke stap in dit proces. Uit de bestaande literatuur blijkt wel dat intrapreneurship kon worden voorspeld aan de hand van demografische variabelen zoals geslacht en leeftijd (Luca, Cazan, & Tomulescu, 2012; Shane, 2003), werkervaring en beroepsgroep (Shane, 2003). Er is echter nog niet eerder onderzoek gedaan naar de manier waarop je potentieel intrapreneurship kunt herkennen aan de hand van nevenactiviteiten op het cv. Het huidige onderzoek is dan ook een verdieping van de bestaande literatuur op het gebied van kenmerken van intrapreneurship (Shane, 2003) en het herkennen van eigenschappen van sollicitanten op basis van hun cv (Cole et al., 2003).

Om te toetsen of je inderdaad intrapreneurs kunt herkennen aan ECA's op hun cv is de volgende hypothese opgesteld:

*H1: Personen met ECA's op hun cv hebben een hogere mate van intrapreneurship dan personen zonder ECA's op hun cv.*

Aanvullend suggereert bovenstaande literatuur dat er een verschil zal zijn in het type nevenactiviteit. Zo is een bestuursjaar van de vier vormen van nevenactiviteiten, de vorm die het meest lijkt op de rol van werknemers in een organisatie. Hier wordt het meest sterke verband verwacht (Pittaway et al., 2010). Kanttekening is dat het type functie dat men binnen een bestuur vervult, zeer bepalend is voor het effect op intrapreneurship. Zo zal een voorzitter hoger scoren op entrepreneurial activities en kan een fiscus beter scoren op risiconemend gedrag. Omdat een commissie en vrijwilligerswerk minder intensief zijn, wordt een minder sterk effect verwacht op alle vier de onderdelen. Van topsport wordt verwacht dat er een sterk verband is met proactiviteit (met name bij teamsporten) en risiconemend gedrag. In mindere mate wordt er een verband verwacht met exploration activities, omdat zij hier minder mee in aanraking komen.

## 2.7 Intrapreneurship en de rol van sociale vaardigheden

Of iemand een succesvol intrapreneur of entrepreneur is, wordt voor een belangrijk deel bepaald door iemands sociale vaardigheden. Sociale vaardigheden zijn competenties die helpen om effectief met anderen te communiceren (Baron & Markman, 2000). Volgens De Jong & Wennekers (2008) is bijvoorbeeld het vermogen om anderen te motiveren essentieel voor intrapreneurs om kansen te kunnen realiseren. Een intrapreneur moet de noodzaak van vernieuwing op anderen over weten te brengen, onder wie collega's, leidinggevenden en externe relaties. Sociale vaardigheden zijn ook nodig om te netwerken en externe relaties aan te gaan. Sociale vaardigheden kunnen leiden tot meer effectieve interpersoonlijke relaties (Vesper, 1990). Mensen die goed kunnen netwerken leggen vaker nieuwe contacten met mensen met afwijkende kennis en achtergrondkenmerken, wat voor de intrapreneur kan bijdragen aan het herkennen van kansen (De Jong & Wennekers, 2008).

Baron & Markman (2000) ontdekten dat specifieke sociale vaardigheden van belang voor de kwaliteit van sociale interacties en daarmee het succes van entrepreneurs. Zij deden onderzoek naar de sociale vaardigheden sociaal aanpassingsvermogen, sociale perceptie, expressiviteit en impression management. Zij ontdekten bijvoorbeeld dat bepaalde sociale vaardigheden in bepaalde situaties een positief effect hadden op de prestaties van entrepreneurs. Specifieker, het vermogen om anderen te lezen ("sociale perceptie"), sociaal aanpassingsvermogen en expressiviteit vaardigheden bleken een positief effect te hebben op het financiële succes van entrepreneurs, afhankelijk van hun vakgebied.

Voor intrapreneurship zijn sociale vaardigheden dus nodig. Volgens De Jong & Wennekers (2008) kunnen deze vaardigheden op verschillende manieren invloed hebben op de prestaties van intrapreneurs. In lijn met Baron & Markman (2000) zullen ook in dit onderzoek de vaardigheden sociaal aanpassingsvermogen, sociale perceptie, expressiviteit en impression management worden onderzocht. Zij zullen elk waarschijnlijk in verschillende mate interacteren met intrapreneurship.

*H2a: Hoe meer sociale vaardigheden iemand heeft, hoe meer intrapreneurship hij of zij vertoont.*

Binnen deze hypothese wordt verwacht dat de hoeveelheid sociale vaardigheden die iemand heeft, sterk wordt beïnvloed door de hoeveelheid "active learning" die binnen de ECA plaats heeft gevonden. Er wordt op iedere variabele van intrapreneurship een effect verwacht, echter, in het geval van expressiviteit wordt verwacht dat het effect minder groot zal zijn. Dit, omdat de literatuur aangeeft dat deze skill niet of in mindere mate wordt ontwikkeld in een ECA.



## 2.8 Het ontwikkelen van sociale vaardigheden via ECA's

Sociale vaardigheden zijn competenties die ontwikkeld kunnen worden, bijvoorbeeld door training en psychologische begeleiding (Baron & Markman, 2000). Maar ook ECA's kunnen bijdragen aan sociale vaardigheden (zie bijvoorbeeld Dworkin et al. 2003; Durlak & Weissberg 2007; Fredricks & Eccles 2006a; Larson & Brown 2007; Rubin et al., 2002). Volgens Dworkin et al. (2003) rapporteerden adolescenten die nevenactiviteiten hadden ondernomen dat hun sociale vaardigheden sterker ontwikkeld waren dankzij hun ECA's. Tucker, McCarthy, Hoxmeier, & Lenk (1998) ontdekten daarnaast dat studenten, die vrijwilligerswerk hadden gedaan als ECA, hun communicatieve vaardigheden hadden verbeterd zoals onderhandelen, luisteren en presenteren en netwerken. Deze positieve effecten zijn niet verwonderlijk. Via nevenactiviteiten oefenen studenten hun sociale vaardigheden in de praktijk. Het is dus waarschijnlijk dat ECA's een vorm van experiential learning zijn om sociale vaardigheden te leren. Ook kunnen studenten via ECA's sociale vaardigheden "afkijken" van anderen, zoals van hun medestudenten, professionals en mentoren. Volgens Tucker et al. (1998) kon het vrijwilligerswerk worden gezien als een vorm van experiential learning. Om te controleren of ECA's daadwerkelijk positief gerelateerd zijn aan sociale vaardigheden is de volgende hypothese opgesteld:

*H2b: Personen met ECA's op hun cv hebben meer sociale vaardigheden dan personen zonder ECA's op hun cv.*

## 2.9 Intrapreneurship en de rol van social capital

Een andere variabele die volgens de literatuur essentieel is voor het succes van entrepreneurs en intrapreneurs is het sociale netwerk dat een intrapreneur heeft. Netwerkcontacten zorgen ervoor dat iemand op de hoogte blijft van belangrijke informatie, vaardigheden en resources (Ulhøi, 2005). Volgens Williams (2006) kunnen sociale netwerken gezien worden als sociaal kapitaal (social capital): Via interacties met anderen en het vormen van sociale netwerken krijg je toegang tot positieve uitkomsten zoals emotionele, materiële en immateriële steun. Bourdieu (1986) definieerde social capital als de verzameling van resources die uit een netwerk van relaties kan worden verkregen. Social capital heeft volgens Bourdieu (1986) twee componenten. Het eerste component zijn de sociale relaties van welke resources kunnen worden verkregen. Het tweede component is de kwaliteit en kwantiteit van deze resources, en die is afhankelijk van de sociale relaties. Social capital wordt als term gebruikt om de positieve uitkomsten (resources) aan te duiden die dankzij de persoonlijke relaties in het netwerk worden verkregen.

Social capital kan verder onderverdeeld worden in *bridging* en *bonding social capital*. Bridging en bonding verwijst naar het type relatie dat je met mensen binnen en buiten je netwerk hebt. Volgens Putnam (2000) is er sprake van bridging indien twee individuen van verschillende achtergronden met elkaar in verbinding komen, waardoor ze toegang krijgen tot elkaars netwerk. Bridging relaties zijn vaak oppervlakkig, omdat het gaat om mensen die elkaar niet zo goed kennen

(vandaar dat ze ook wel weak ties genoemd worden), maar zijn wel waardevol omdat ze individuen toegang bieden tot elkaars netwerk. Bridging relaties verbreden dan ook iemands netwerk, wat ze toegang verschaft tot meer informatie en resources. Bonding relaties daarentegen verwijzen naar de relaties waarin er sprake is van een sterke verbondenheid, bijvoorbeeld tussen vrienden en familie (Putnam, 2000). In tegenstelling tot bridging relaties zijn bonding relaties diepgaander en gebaseerd op wederkerigheid en emotionele steun (ze worden ook wel strong ties genoemd). De netwerken van twee mensen die een bonding relatie met elkaar hebben, kennen vaak veel overlap. Het nadeel van bonding relaties is dan ook dat het netwerk meer gesloten is; mensen buiten het netwerk worden sneller met argusogen bekeken, en bonding relaties geven in kwantitatieve zin minder toegang tot nieuw social capital (Putnam, 2000).

Op het gebied van entrepreneurship zijn er een aantal onderzoeken waarin is aangetoond dat social capital het succes van entrepreneurs vergroot. Afhankelijk van het type netwerk kan social capital ervoor zorgen dat entrepreneurs bijvoorbeeld meer toegang krijgen tot informatie en zorgt het ervoor dat ze meer medewerking en vertrouwen van anderen krijgen (Fukuyama, 1995). Daarnaast kan het de kans vergroten dat entrepreneurs investeerders aantrekken (Shane & Cable, 2002).

Volgens Davidsson & Honig (2003) hadden beginnende entrepreneurs een grotere social capital (zowel strong als weak ties) dan mensen zonder entrepreneuriele ambities. Bonding social capital (bestaande uit strong ties), bijvoorbeeld in de vorm van actieve aanmoediging door vrienden en familie die ook entrepreneur zijn, waren ook goede voorspellers van entrepreneurship. Bridging social capital met weak ties was een sterke predictor voor de snelheid waarmee entrepreneurs het start-up proces volbrachten. Bridging was ook bepalend voor welke startende entrepreneurs hun eerste verkoop of winst rapporteerden als indicatoren van een succesvolle opstart, aldus Davidsson & Honig (2003).

In het onderzoek van Behnoosh (2012) werden positieve correlaties gevonden tussen social capital en intrapreneurship: social capital vergrootte proactiviteit, het genereren van ideeën (een onderdeel van innovativiteit) en risiconemend gedrag. Zij maakten echter geen onderscheid tussen bridging en bonding social capital, maar vroegen deelnemers aan hun studie naar de kwaliteit en kwantiteit van hun netwerk. Het huidig onderzoek borduurt voort op het onderzoek van Behnoosh (2012), maar in plaats van naar de kwaliteit en kwantiteit wordt er alleen naar de kwaliteit van het netwerk gekeken. In lijn met Davidsson & Honig (2003) en in tegenstelling tot Behnoosh (2012) wordt in het huidig onderzoek zowel gekeken naar bridging als bonding social capital. Verwacht wordt dan ook dat er in dit onderzoek een positieve relatie wordt gevonden tussen social capital en intrapreneurship. In lijn met het onderzoek van Davidsson & Honig (2003) wordt van beide typen social capital (bonding & bridging) een positieve relatie verwacht met intrapreneurship. Dit resulteert in de volgende hypothese:

*H3a: Hoe meer social capital iemand heeft, hoe meer intrapreneurship hij of zij vertoont.*

Bij deze hypothese wordt social capital als geheel gezien. Er wordt hier geen rekening gehouden met het doel van het netwerk en de kwaliteit van het netwerk. In de praktijk wordt verwacht dat er een goede mix moet zijn van weak en strong ties in het netwerk. Ook wordt verwacht dat de middelen en kennis die men zelf mist, gehaald moeten worden uit het netwerk. De kwaliteit van het netwerk hangt sterk samen met het netwerkgedrag (Tucker, McCarthy, Hoxmeier & Lenk ,1998).

## **2.10 Het opbouwen van social capital via ECA's**

De mate waarin iemand toegang heeft tot social capital is ook afhankelijk van iemands positie in een netwerk. Over het algemeen hebben mensen die meer macht hebben binnen een sociale structuur ook meer toegang tot social capital. Ook volgens Lin (2001) zijn sociale structuren en instituties van invloed op iemands social capital. In sommige culturen zijn families bijvoorbeeld meer bereid om in jongens dan in meisjes te investeren. Jongens hebben onder dergelijke omstandigheden meer toegang tot social capital dan meisjes.

Waarom is dit relevant voor dit onderzoek? Ook opleidingsinstellingen, studieverenigingen, studentenverenigingen en andere organisaties kunnen worden gezien als een sociale institutie. Met andere woorden, omgevingen waarin studenten ECA's kunnen ondernemen kunnen hen toegang bieden tot social capital. Volgens Casey, Ripke & Huston (2005) kunnen ECA's inderdaad het social capital vergroten, omdat ze studenten toegang verschaffen tot nuttige contacten die ze later als resources kunnen gebruiken. Of, zoals een van de geïnterviewde studenten die actief was binnen een studentenvereniging aangaf in het onderzoek van Pittaway et al. (2010, p 51):

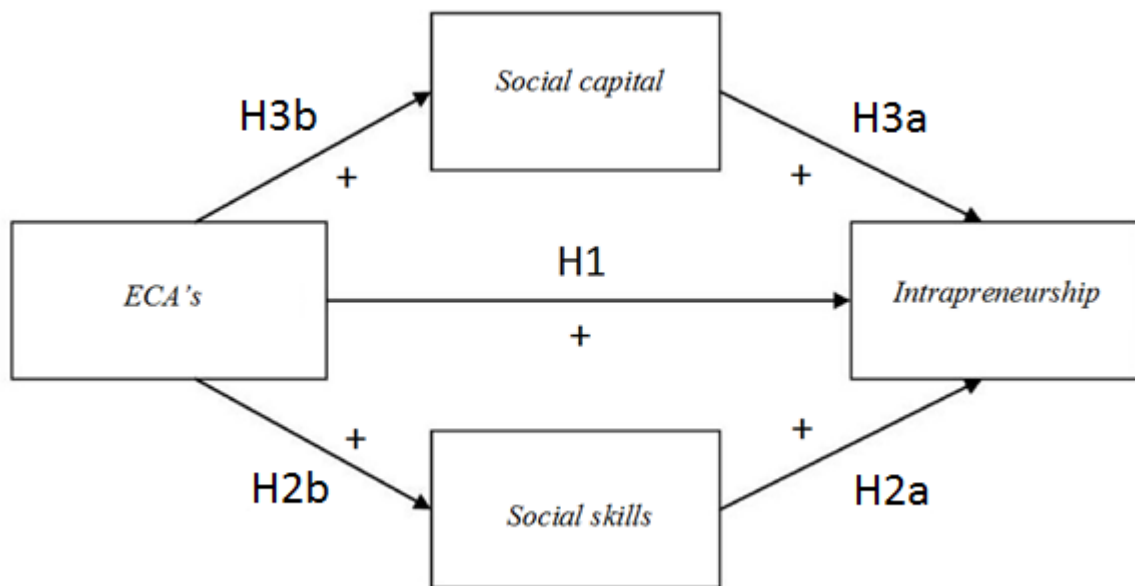
“I will access the social network of individuals and support services I have become familiar with when I need assistance. Many of the speakers have life experience that directs me away from stumbling blocks they encountered (Anonymous semi-structured interview)”

Dit voorbeeld illustreert een situatie waarin een student nieuwe bridging relaties (weak ties) heeft opgedaan in zijn ECA, waardoor hij of zij toegang heeft verkregen tot nuttige informatie en resources. Ook in het huidige onderzoek wordt verwacht dat het ondernemen van ECA's leidt tot een grotere mate van bridging social capital, doordat ECA's studenten in verbinding kan brengen met bijvoorbeeld medestudenten, professionals, mentoren en anderen die zij waarschijnlijk niet hadden ontmoet binnen hun eigen netwerk. Ook wordt verwacht dat ECA's bonding social capital, met strong ties, kan vergroten. Het zou kunnen dat als studenten intensief samenwerken met bijvoorbeeld medestudenten, hier hechte vriendschappen kunnen ontstaan. Wel wordt verwacht dat dit in mindere mate plaatsvindt dan bridging social capital, omdat oppervlakkige contacten waarschijnlijk makkelijker en in grotere hoeveelheden tot stand kunnen komen dan innige vriendschappen. Dit leidt tot de volgende hypothese:

*H3b: Personen met ECA's op hun cv hebben meer social capital dan personen zonder ECA's op hun cv, en dit effect is sterker voor bridging social capital dan bonding social capital.*

Verwacht wordt dat er binnen deze hypothese een verschil zichtbaar zal zijn in het type nevenactiviteit. Voor het bestuur en topsport wordt verwacht dat er een sterker effect zichtbaar is voor bonding. Voor commissie en vrijwilligerswerk wordt verwacht dat er een sterker effect zichtbaar is bij bridging.

In Figuur 1 staat het theoretisch model weergegeven met daarin de gehypothetiseerde verbanden.



**Figuur 1.** Theoretisch model van de relatie tussen ECA's en intrapreneurship, met sociale vaardigheden en social capital als mediators.

## 3. Methodologie

### 3.1 Deelnemers

Dit onderzoek werd uitgevoerd met behulp van de database van Qompas. In de database bevinden zich de gegevens van ruim 402.114 personen, variërend van onderbouwscholieren (13,6 %), bovenbouwscholieren (27,0 %), bachelorstudenten (13,7 %), masterstudenten (16,6 %), starters (17,4 %), Young Professionals (5,8 %), professionals (2,4 %) en decanen/mentoren van middelbare scholen (3,5 %). De database bevat onder meer demografische gegevens, school- en studiegegevens, testresultaten en cv's. Omdat niet alle groepen (zoals scholieren) relevant waren voor dit onderzoek, moest een aantal selectiecriteria ingesteld worden om uit de database de gegevens voor de juiste personen te verkrijgen. Daarom werd als eerste geselecteerd op het type platform waarop personen waren aangemeld (Qompas bestaat uit meerdere platformen, zoals StudieKeuze of ProfielKeuze). Ruim 135.000 personen (29 % van het totale bestand) waren ingeschreven bij het CarrièreStart-platform van Qompas, de online omgeving van Qompas die gericht is op studenten, pas-afgestudeerden en young professionals.

Vervolgens werd er geselecteerd op het moment van afstuderen, zodat personen die langer dan 24 maanden geleden waren afgestudeerd uitgesloten werden van deelname aan het onderzoek. Dit werd gedaan, omdat bij personen die relatief recentelijk waren afgestudeerd het effect van ECA's op intrapreneurship beter te meten zou zijn dan wanneer hier een langere periode tussen had gezeten. Deze groep was ook het meest relevant, want de resultaten van dit onderzoek zullen ook met name relevant zijn voor het voorspellen van intrapreneurship onder afgestudeerden en young professionals die op zoek zijn naar een baan. Er bleven 80.235 personen over aan wie de vragenlijst werd verzonden (waarvan 50,01 % vrouw en 49,99 % man). Van deze groep voldeden 11.436 personen aan de criteria voor dit onderzoek, namelijk starters en young professionals op hbo- en wo-niveau met een baan en maximaal 24 maanden werkervaring. Desondanks werd besloten om personen met een andere arbeidssituatie (zoals werkeloos zijn of een zelfstandige onderneming drijven) ook de vragenlijst toe te zenden. De motivatie voor deze aanpak is tweeledig. Enerzijds konden op deze manier gegevens verzameld worden die niet alleen relevant zijn voor dit onderzoek maar ook voor Qompas zelf. Anderszijds kon op deze manier een kwaliteitscontrole van de database van Qompas uitgevoerd worden, door te controleren of de gegevens die mensen in de vragenlijst invulden overeen kwamen met hun gegevens in de database.

In totaal vulden 1.371 deelnemers de vragenlijst in, waarvan 468 deelnemers volledig. Er werd besloten om de onvolledig ingevulde vragenlijsten uit te sluiten van verdere analyse, omdat zij in vrijwel de meeste gevallen stopten met het invullen van de vragenlijst voordat zij de relevante schalen voor dit onderzoek hadden afgerond. Van de deelnemers die de vragenlijst volledig invulden was 53,2% van de deelnemers student, 33,1% werkte in dienstverband bij een bedrijf, 3,0 % werkte als zelfstandige, 5,1% was werkeloos, 1,7% was ZZP'er en 3,7% gaf 'Anders' aan. Omdat in het huidige onderzoek alleen gekeken werd naar intrapreneurship, ondernemend gedrag binnen een

bestaand bedrijf, werden de groepen die niet werkzaam waren bij een bedrijf geëxcludeerd van de verdere analyses. Van de groep werkenden die overbleef ( $N = 155$ ) was 45.2% man en 54.8% vrouw. Dit komt neer op een response rate van 1,4 % onder de relevante doelgroep. De response rates voor Qompas onderzoeken liggen doorgaans hoger (rond de 2 %), maar die worden ook vaker onder een andere doelgroep uitgevoerd, zoals scholieren en studenten. Deelnemers waren tussen de 21 en 60 jaar oud ( $M = 26.39$ ,  $SD = 4.073$ ). De meeste deelnemers hadden een wo-master afgerond (59.4%) gevolgd door een hbo-bachelor (36.8%) en een wo-bachelor (3.9%).

### **3.2 Design**

Het onderzoek heeft een cross-sectioneel design waarbij onder recent afgestudeerden en young professionals het verband werd onderzocht tussen de extracurriculaire activiteiten die ze tijdens hun studie hebben ondernomen en de mate waarin ze in hun huidige baan intrapreneurship vertonen. Doordat de deelnemers relatief recentelijk waren afgestudeerd zat er ook relatief weinig tijd tussen het moment dat ze nevenactiviteiten deden en het huidige meetmoment. Daardoor waren social skills, social capital en intrapreneurship minder beïnvloed door andere factoren, zoals het werken bij de huidige werkgever. Dit vergrootte de kans dat het effect van ECA's op intrapreneurship nog optimaal aanwezig was en meetbaar was. Daarbij was het wel of niet gedaan hebben van ECA's de onafhankelijke variabele en intrapreneurship de afhankelijke variabele. Ook het mediërende effect van social capital en social skills in dit verband werd onderzocht.

### **3.3 Materialen**

Het onderzoek werd afgenomen middels een online survey die wordt gebouwd in de enquête tool Surveygizmo.com. Alle deelnemers kregen dezelfde e-mail met een link naar de online survey. In de mail werden deelnemers uitgenodigd om de Qompas Ondernemerschapstest in te vullen. Hierbij werd vermeld dat zij de testuitslag zouden ontvangen, zodat zij konden achterhalen wat voor type ondernemer zij waren. Een voorbeeld van deze mail is te vinden in Appendix A. Ook werd in de mail de mogelijkheid geboden om het cv te mailen naar Qompas, zodat de uitslag van de test meer op maat gemaakt kon worden. Personen die dit niet deden ontvingen de algemene testuitslag, te vinden in Appendix B. Er is daarna nog twee keer een reminder gestuurd naar degenen die de test nog niet hadden ingevuld: één na twee weken en één na vier weken.

### **3.4 Pre-test**

Een pre-test werd uitgevoerd om te testen hoe respondenten reageerden op de vragenlijst. De vragenlijst werd intern bij Qompas verspreid, en medewerkers vulden hem in. Op die manier kon worden uitgesloten dat de vragenlijst te lang was, of vragen bevatte die onlogisch of onduidelijk waren. Eventuele feedback werd verwerkt.

### **3.4 Post-test**

De cv's die deelnemers aan het onderzoek naar Qompas stuurden naar aanleiding van hun ondernemerschapstest werden gebruikt om te controleren of de ECA's die deelnemers rapporteerden in de vragenlijst ook daadwerkelijk terug te vinden waren op hun cv. Op die manier kan worden gecontroleerd of de resultaten van dit onderzoek kunnen worden toegepast op cv-screening in de praktijk.

### **3.5 Procedure**

Deelnemers werden via een e-mail benaderd om deel te nemen aan het onderzoek, met een link naar de online vragenlijst. Het werkelijke onderzoeksdoel werd niet vermeld, in plaats daarvan werd vermeld dat het gaat om een persoonlijkheidstest waarmee deelnemers kunnen achterhalen wat voor type ondernemer ze zijn. Bij aanvang van het onderzoek werd vermeld dat deelnemers hun cv konden uploaden tijdens het onderzoek, zodat ze van Qompas een gratis cv-check konden ontvangen. Dit was op twee manieren gunstig voor het onderzoek. Een gratis cv-check bij deelname verhoogt de kans dat deelnemers de enquête wilden invullen. Ook leverden de cv's extra informatie over de gedane ECA's. Ook werd de deelnemers bij aanvang op het hart gedrukt de vragen zoveel mogelijk naar waarheid in te vullen, door middel van de mededeling "beoordeel hoe je je daadwerkelijk gedraagt, niet hoe je denkt dat je je zou moeten gedragen". Ook werd benadrukt dat de resultaten van het onderzoek anoniem en vertrouwelijk zouden worden verwerkt. Op deze manier werd getracht om zoveel mogelijk te voorkomen dat deelnemers social wenselijke antwoorden zouden geven. Gedurende het onderzoek werden deze mededelingen regelmatig herhaald.

Omdat er geen verschillende condities in het onderzoeksdesign waren, ontvingen alle deelnemers dezelfde survey. Na een introductie werden vragen gesteld over de huidige werksituatie. Deze vragen werden gesteld om controlevariabelen te meten. Daarna moesten de deelnemers stellingen beantwoorden die respectievelijk intrapreneurship, social capital en sociale vaardigheden maten. Vervolgens werden de ECA's op het cv uitgevraagd. Tot slot werden nog enkele demografische gegevens uitgevraagd, die eveneens dienden als controlevariabelen. Ook konden deelnemers hier hun cv uploaden. Na het inleveren van de enquête ontvingen ze de uitslag van de 'persoonlijkheidstest' en een debriefing.

### 3.6 Variabelen

Alle variabelen werden gemeten met schalen die meerdere items bevatten. Deze schalen werden overgenomen uit Engelse bronnen en vertaald naar het Nederlands. Vervolgens werden de schalen terugvertaald naar het Engels door een native speaker om te controleren of de vertalingen correct waren geformuleerd.

*Intrapreneurship.* Alle items die zijn gebruikt staan om intrapreneurship te meten staan weergegeven in Appendix C. Om intrapreneurship te meten werd de schaal overgenomen die De Jong, et al. (2015) gebruikten om intrapreneurship te meten (zie Appendix C, Tabel 1), aangevuld met items uit andere onderzoeken. Door items toe te voegen werd de validiteit van de schaal verhoogd. De Jong et al. (2015) maten intrapreneurship beoordeeld door collega's, voor het huidige onderzoek zijn de versies van de schalen genomen die intrapreneurship meten door middel van zelfrapportage. Om de dimensie innovativiteit te meten, gebruikten De Jong, et al. (2015) drie items van Scott & Bruce (1994), die bestaan uit stellingen: "How frequently do you generate creative ideas", "How frequently do you search out new techniques, technologies and/or product ideas," en "How frequently do you promote and champion ideas to others." Deelnemers konden antwoorden op een 5 punts Likertschaal variërend van (1 = helemaal niet t/m 5 = heel vaak). Deze werden in dit onderzoek overgenomen en aangevuld met de Exploration Activities Scale van Mom, Van Den Bosch, & Volberda (2007), te zien in Appendix C, Tabel 2. Deze schaal meet het construct exploration activities, wat vergelijkbaar is met innovativiteit. De oorspronkelijke 7 punts antwoordschaal werd omgezet naar een 5 punts antwoordschaal (1 = helemaal niet t/m 5 = heel vaak) zodat alle items op dezelfde manier geschaald waren. Deelnemers moesten aangeven in hoeverre ze het eens waren met zeven stellingen. Een voorbeeld van een stelling was "Zoeken naar nieuwe mogelijkheden met betrekking tot de producten / diensten, processen of markten". De schaal voor innovativiteit werd verder aangevuld met de drie items van Parker & Collins (2010) die Individual Innovation meten, wederom een vergelijkbaar construct (zie Appendix C, Tabel 3). De schaal had ook een 7 punts Likertschaal, die werd omgezet naar een 5 punts Likertschaal (1 = helemaal niet t/m 5 = heel vaak). Een voorbeeld van een item is "Hoe vaak genereer je creatieve ideeën?".

Voor de dimensie proactiviteit gebruikten De Jong et al. (2015) twee items van Parker & Collins's (2010) Proactive Strategic behavior meetschaal: "How frequently do you identify long term opportunities and threats for the company" en "I am known as a successful issue seller." De Jong et al. (2015) voegden hier een derde item aan toe, namelijk "How frequently do you put effort in pursuing new business opportunities". Deze schaal werd voor dit onderzoek aangevuld met items van de Person Initiative schaal van Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag (1997). Deze schaal bestaat uit zeven items, met stellingen zoals "Ik pak problemen actief op.". Wederom werd de 7 punts Likert schaal omgezet naar een 5 punts Likert schaal (1 = helemaal niet t/m 5 = heel vaak). De schaal is te vinden in Appendix C, Tabel 4.



De dimensie risiconemend gedrag werd door De Jong et al.(2015) gemeten met drie items, waarvan twee items van Zhao, Seibert, & Hills (2005): “How frequently do you take risks in your job” en “When large interests are at stake, how frequently do you go for the big win even when things could go seriously wrong”. Deze werden aangevuld met een nieuw item (“How frequently do you first act and then ask for approval, even if you know that would annoy other people”). Alle items hadden een 5 punts Likertschaal met als antwoordcategorieën 1 (“not at all”) tot en met 5 (“very often”). De schaal van De Jong et al. (2015) bevatte een Cronbach’s  $\alpha$  van .89 voor de dimensie innovatie, .85 voor proactiviteit, en .84 voor risiconemend gedrag. De schaal is in zijn volledigheid opgenomen in dit onderzoek (zie Appendix C, Tabel1).

De 27 items die de verschillende dimensies van intrapreneurship maten werden ingevoerd in een Principal Axis Factoring (PAF) analyse met behulp van SPSS. Eerst werd gecheckt of de data geschikt was voor factoranalyse. Uit de correlatiematrix bleek dat de meeste correlaties .3 of hoger waren. De Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) waarde was .865, wat hoger is dan de aangeraden waarde van .6 (Kaiser, 1970; Kaiser, 1974). Ook Bartlett’s Test of Sphericity (Bartlett, 1954) was significant. Uit de Principal Axis Factoring bleek dat intrapreneurship 6 componenten had die eigen values hadden boven de 1, die 32,95 %, 7,8432 %, 6,790%, 5,455, 4,591 % en 4.557% van de totale variantie verklaarden. Uit nadere inspectie van de screeplot bleek dat er een duidelijke tweede knik zat na het vierde component. Uit een Kaiser-Oblimin rotation bleek verder dat de vier componenten een aantal sterk geladen items had en alle variabelen laadden substantieel op slechts 1 component. De vier componenten verklaarden samen 45.47 % van de variantie. Daarvan verklaarde component 1 30.76% van de variantie, component 2 6.07%, component 3 4.97% en component 4 3.47 %. De bevindingen van deze factoranalyse zijn consistent met de theorie, Entrepreneurial Activities items laadden sterk op component 1, Proactiviteit items laadden sterk op component 2, Innovativiteit items laadden sterk op component 3 en risiconemend gedrag items laadden sterk op component 4. Zie ook Tabel 1 in Appendix F voor meer informatie.

Vervolgens werden van de vier componenten schalen gemaakt. Met de items EA1 t/m EA7 werd de schaal voor Exploration activiteiten gemaakt, die een Cronbach’s alpha had van 0.81 ( $M = 3.56$ ,  $SD = .63$ ). Deze schaal kon niet verhoogd worden door items te verwijderen. Van de tweede component werd de schaal voor proactiviteit gemaakt, bestaande uit de items iP1 t/m iP4 en de items PI1 t/m PI7. Deze schaal had een betrouwbaarheid van 0.82 ( $M = 3.91$ ,  $SD = .53$ ), die niet verder kon worden verhoogd door items te verwijderen. De derde schaal die werd gemaakt was de schaal voor Innovativiteit, bestaande uit iI1 en iI2, en I1 t/m I3. Deze schaal had een betrouwbaarheid van Cronbachs alpha = .83 ( $M = 3.54$ ,  $SD = .70$ ), die verhoogd kon worden naar .84 als I3 werd verwijderd. Omdat dit slechts een marginale verhoging zou zijn, is gekozen het item in de schaal te behouden. Tot slot werd de schaal voor risiconemend gedrag gemaakt, bestaande uit de schalen iR1 t/m iR3. Deze schaal had een betrouwbaarheid van .63 ( $M = 2.94$ ,  $SD = .63$ ) die niet kon worden verhoogd door items te verwijderen.

Extracurriculaire activiteiten op het cv. Deelnemers werd in de enquête gevraagd of ze naast hun studie nevenactiviteiten hadden ondernomen, en zo ja, wat voor type(n) nevenactiviteiten dit waren (gecodeerd als 0 = Geen, 1 = Commissie, 2 = Bestuur, 3 = Vrijwilligerswerk, 4 = Topsport ). Deelnemers konden meerdere opties aanvinken. Daarnaast werd ze de optie geboden om hun cv te uploaden. Van de meeste deelnemers was het cv al aanwezig in de database, en ook hadden veel van hen in de database aangevinkt wat voor ECA's ze hadden ondernomen. Door hier in de enquête toch naar te vragen kon zoveel mogelijk up-to-date informatie worden verzameld omtrent de ECA's op het cv. Het gebruiken van verschillende meetmethodes om ECA's te meten bood daarnaast ook de mogelijkheid tot triangulatie van de data. Daarmee kon een common method bias, waarbij de validiteit van de data in het geding komt door het gebruik van één enkele meetmethode, zoveel mogelijk worden uitgesloten.

Als mediators worden social capital en social skills gemeten.

Social Capital. De mediator social capital werd gemeten met de Bridging & Bonding Scale van Williams (2006), gebaseerd op de ISEL Social Support Measure van Cohen & Hoberman (1983). Die bestond uit twee versies, één die online en één die offline social capital meet. Aangezien er in het huidige onderzoek geen onderscheid werd gemaakt in online en offline social capital werd een aangepaste versie gebruikt waarin online/offline niet specifiek bevestigd werden. De Bridging & Bonding scale bestond uit twee subschalen die de twee dimensies van social capital meten, namelijk "bridging" en "bonding" social capital. De subschalen voor bridging en bonding bestonden beide uit 10 items die stellingen bevatten waarop geantwoord kon worden op een 5 punts Likert antwoordschaal (1 = *Zeer mee oneens* tot en met 5 = *Zeer mee eens*). Een voorbeeld van een bonding-item was bijvoorbeeld 'Als ik plotseling in geldnood zou zitten en € 500,- nodig heb, heb ik iemand waar ik bij terecht kan'. Een voorbeeld van een bridging item was 'Ik kom continu in contact met nieuwe mensen'. Een volledig overzicht van de schaal die zal worden gebruikt om social capital te meten vindt men in Appendix D, Tabel 5.

Wederom werd een factoranalyse uitgevoerd op de 20 items voor social capital met behulp van PAF. De data voldeed aan de voorwaarden voor multicollineariteit, de KMO-waarde was 0.789 en de Bartlett's toets significant. Uit de factoranalyse bleek dat er 6 componenten waren die in totaal 62.7% van de variantie verklaarden. Component 1 verklaarde 25.97 % van de variantie, component 2 11.48%, component 3 7.83%, component 4 6.79%, component 5 5.47% en component 6 5.16%. Uit nadere inspectie van de screeplot bleek dat er een duidelijke tweede knik zat na het tweede component. Uit een Kaiser-Oblimin rotation bleek verder dat de twee componenten een aantal sterk geladen items had en alle variabelen laadden substantieel op slechts 1 component. De twee componenten verklaarden samen 32.53% van de variantie. Daarvan verklaarde component 1 23.50% van de variantie en component 2 9.02%. De bevindingen van deze factoranalyse zijn consistent met de theorie, Social Bridging items laadden sterk op component 1, en Social Bonding items sterk op component 2. Zie ook de Tabel 8 in Appendix F voor meer informatie.

Vervolgens werden de schalen geconstrueerd. Van de items SCbr1 t/m SCbr10 werd de schaal voor bridging social capital geconstrueerd (Crohnbachs alpha = .85,  $M = 4.07$ ,  $SD = .49$ ). Van de items SCbo1 t/m SCbo10 werd de schaal voor bonding social capital geconstrueerd (Crohnbachs alpha = .64,  $M = 3.65$ ,  $SD = .32$ ).

Social skills. Social skills werden gemeten door middel van de Social Competence schaal van Baron & Markman (2003). Deze schaal bestond uit vijftien stellingen en meet vier dimensies van social competence: sociale perceptie (het vermogen om anderen te ‘lezen’), sociaal aanpassingsvermogen, expressiviteit en impression management (het vermogen om een positieve indruk op anderen te maken). Deelnemers konden aangeven of ze het eens zijn met de stellingen op een 5 punts Likertschaal (1 = *helemaal niet op mij van toepassing* tot en met 5 = *helemaal wel op mij van toepassing*). De subschaal voor sociale perceptie bestond uit vier items, bestaande uit stellingen zoals ‘Ik kan anderen doorgaans goed lezen – zien hoe ze zich voelen in een bepaalde situatie’. De subschaal voor sociaal aanpassingsvermogen bestond uit vijf items die stellingen bevatten zoals ‘Ik kan me aanpassen aan elke sociale situatie’. De subschaal expressiviteit bestond uit vier items, zoals ‘Ik ben goed in het vleien van anderen en kan het gebruiken in mijn voordeel’. De subschaal impression management bestond uit twee items, namelijk ‘Ik ben goed in vleien en kan het in mijn voordeel gebruiken wanneer ik wil.’ en ‘Ik kan doen alsof ik iemand mag, zelfs als dit niet zo is.’. Een volledig overzicht van deze schaal is te vinden in Appendix E, Tabel 6.

Er werd weer een factoranalyse uitgevoerd op de zeventien items voor social skills met behulp van PAF. De data voldeed aan de voorwaarden voor multicollineariteit, de KMO-waarde was 0.782 en de Bartlett’s toets significant. Uit de factoranalyse bleek dat er vier componenten waren die in totaal 62.44% van de variantie verklaarden. Component 1 verklaarde 26.78% van de variantie, component 2 17.15%, component 3 9.76% en component 4 8.74%. Uit nadere inspectie van de screeplot bleek dat er een duidelijke knik zat na het vierde component. Uit een Kaiser-Oblimin rotation bleek verder dat de vier componenten een aantal sterk geladen items had en alle variabelen laadden substantieel op slechts 1 component. Er werd dan ook voor gekozen om de vier componenten te behouden. De bevindingen van deze factoranalyse zijn consistent met de theorie, de items laadden ofwel sterk op de dimensie Sociale perceptie (component 1), ofwel Expressiviteit (component 2), ofwel Sociaal aanpassingsvermogen (component 3), ofwel Impression management (component 4). Zie ook Tabel 9 in Appendix F voor meer informatie.

Vervolgens werden de schalen geconstrueerd. Van de items SSp1 t/m SSp5 werd de schaal voor sociale perceptie geconstrueerd (Crohnbachs alpha = .83,  $M = 3.82$ ,  $SD = .58$ ). Van de items SSa1 t/m SSa5 werd de schaal voor sociaal aanpassingsvermogen geconstrueerd (Crohnbachs alpha = .73,  $M = 3.74$ ,  $SD = .70$ ). Van de items SSe1 t/m SSe5 werd de schaal voor sociale perceptie geconstrueerd (Crohnbachs alpha = .80,  $M = 2.81$ ,  $SD = .82$ ). Van de items SSim1 en SSim2 werd de schaal voor sociaal aanpassingsvermogen geconstrueerd (Crohnbachs alpha = .61,  $M = 3.10$ ,  $SD = .89$ ).

### 3.7 Controlevariabelen

Uit onderzoek blijkt dat geslacht, opleidingsniveau, aantal werkuren per week, eerdere ervaring met zelfstandig ondernemen en de intentie om een zelfstandige onderneming te starten voorspellers zijn van intrapreneurship (Liebregts et al., 2015). Ook afstudeerrichting is een determinant voor intrapreneurship volgens De Jong & Wennekers (2008). Blumberg & De Graaf (2004) noemden daarnaast leeftijd, zelfstandig ondernemerschap van de ouders, werkloosheid, de sector waarin iemand werkzaam is, zijn of haar eventuele werkloosheid, sociaal economische klasse van de ouders en de positie van de partner (in loondienst of zelfstandig) als determinanten voor zelfstandig ondernemerschap, waardoor ze ook determinanten voor intrapreneurship zouden kunnen zijn. Ten behoeve van het huidige onderzoek moesten deze factoren constant gehouden worden. Daarom werden deze variabelen als controlevariabelen opgenomen in de online survey.

Als controlevariabelen werden in het model opgenomen geslacht (door middel van een dummyvariabele voor man) en opleidingsniveau (uitgedrukt in hoogst behaalde diploma en gecodeerd als 1 = hbo en 1 = wo bachelor en 2 = wo master). Leeftijd bleek uit onderzoeken een inverse u-relatie te hebben met ondernemersgedrag, wat inhoudt dat entrepreneurship eerst toeneemt naarmate iemand ouder wordt, maar dan piekt (volgens Blumberg & De Graaf (2004) op 33-jarige leeftijd) en daarna weer afneemt. Daarom werd zowel de leeftijd als de gekwadraterde leeftijd van deelnemers in het model ingevoerd.

Ook het gemiddeld aantal uren dat per week werd gewerkt in het huidige dienstverband (uitgedrukt in het aantal uur per week) en afstudeerrichting (gecodeerd in 10 categorieën) werden meegenomen in het model. Voor de sector waarin men werkzaam was, werd een ingedikte versie gebruikt van de Standaard Bedrijfsindeling 2008, waarbij een indeling in 13 sectoren werd gemaakt. Deze indeling werd overgenomen van Van Zwieten, de Vroome, Mol, Mars, Koppes & Van den Bossche (2014).

Voor een aantal controlevariabelen, waarmee op een 0 = ja, 1 = nee schaal kon worden geantwoord, werden dummy's gemaakt: voor eerdere ervaring had met zelfstandig ondernemen, de intentie om een zelfstandige onderneming te starten, of één of beide ouders zelfstandig ondernemer waren, of iemand een baan had en of de partner ondernemer was. Voor de sociaal economische status van de ouders werd door middel van een open vraag gevraagd naar het beroep van de ouders (Blumberg & De Graaf, 2004)

## **4. Resultaten**

### **4.1 Preliminare analyses**

Allereerst werd de data gecontroleerd op missing values en normaliteit. Vervolgens werd de data gecheckt op multicollineariteit, door per model een bivariate correlatie analyse uit te voeren met de variabelen in het model. Deze analyse staat weergegeven in Tabel 10. Idealiter zijn de voorspellende en afhankelijke variabelen met elkaar gecorreleerd. Dit was voor de meeste variabelen het geval. De onafhankelijke en mediërende variabelen waren in veel van de gevallen niet met elkaar gecorreleerd, wat ook goed is. Ook de VIF en tolerantiewaarden waren goed. Verder werd middels de regressies per model gecontroleerd of de data voldeed aan de voorwaarden van homoscedaciteit en homogeniteit. Ook dit bleek het geval.

Tabel 10. Descriptive statistics en correlaties tussen de afhankelijke, mediërende en onafhankelijke variabelen in het model

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<i>DV's</i>																	
1. IntraEA	3.56	.63	-														
2. IntraProact	3.91	.53	.454**	-													
3. IntraInn	3.54	.70	.600**	.491**	-												
4. IntraRisk	2.94	.63	.285**	.404**	.412**	-											
<i>M's</i>																	
5. Bonding SC	3.65	.32	.222**	.298**	.149	.077	-										
6. Bridging SC	4.07	.49	.282**	.318**	.197	.015	.386**	-									
7. Impression mng SS	3.10	.89	.254**	.157	.103	.075	.203*	.237**	-								
8. Expressiviteit SS	2.81	.82	-.031	-.015	-.011	-.008	-.059	.056	.082	-							
9. Aanpassingsverm SS	3.74	.70	.385**	.382**	.315**	.175*	.352**	.527**	.387**	.059	-						
10. Sociale perceptie SS	3.82	.58	.404**	.471**	.353**	.228**	.374**	.375**	.318**	-.034	.554**	-					
<i>IV's</i>																	
11. Bestuur <sup>a</sup>	.37	.48	.189*	.058	.071	.021	.169*	.222**	-.036	.037	.196*	.063	-				
12. Vrijwilligerswerk <sup>a</sup>	.45	.50	.104	.082	.079	.020	.043	.278**	.029	.149	.114	.217**	.153	-			
13. Topsport <sup>a</sup>	.11	.31	.108	.136	.100	.069	.119	.128	.060	-.105	.180*	.103	.005	-.141	-		
14. Commissie <sup>a</sup>	.58	.50	.091	.029	.051	.062	-.012	.115	.085	-.081	.029	-.032	.403**	.001	-.055	-	
15. ECA's algemeen <sup>a</sup>	.82	.38	.190*	-.007	.073	-.034	.091	.255**	.070	-.001	.120	.088	.355**	.424**	.159*	.545**	-
VIF							1.23	1.91	1.53	1.17	2.12	1.77	1.55	1.52	1.15	1.53	1.65
Tolerance							.65	.52	.65	.85	.47	.57	.65	.66	.87	.63	.68

\* =  $p < .05$  (2-tailed). \*\* =  $p < .01$  (2-tailed).

<sup>a</sup> 0 = nee, 1 = ja

## 4.2 Algemene hypothesetoetsing

### 4.2.1 Regressieanalyse

Om het effect van het wel of niet doen van ECA's op intrapreneurship en de rol van social capital en social skills te meten in dit verband, werd een multiële regressie uitgevoerd. Allereerst werd gekeken naar de onderlinge correlaties tussen intrapreneurship als afhankelijke variabele, ECA's als onafhankelijke variabele en social capital en social skills als mediators. In Tabel 11 staan deze correlaties weergegeven.

**Tabel 11.** Correlaties

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1. Intrapreneurship	3.57	.48	-			
2. Social Capital	3.86	.32	,322**	-		
3. Social Skills	3.42	.46	,413**	,439**	-	
4. ECAs ja/nee? <sup>a</sup>	.82	.38	,115	,222**	,102	-
VIF			1.31	1.81	1.50	1.45
Tolerantie			.55	.53	.72	.46

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

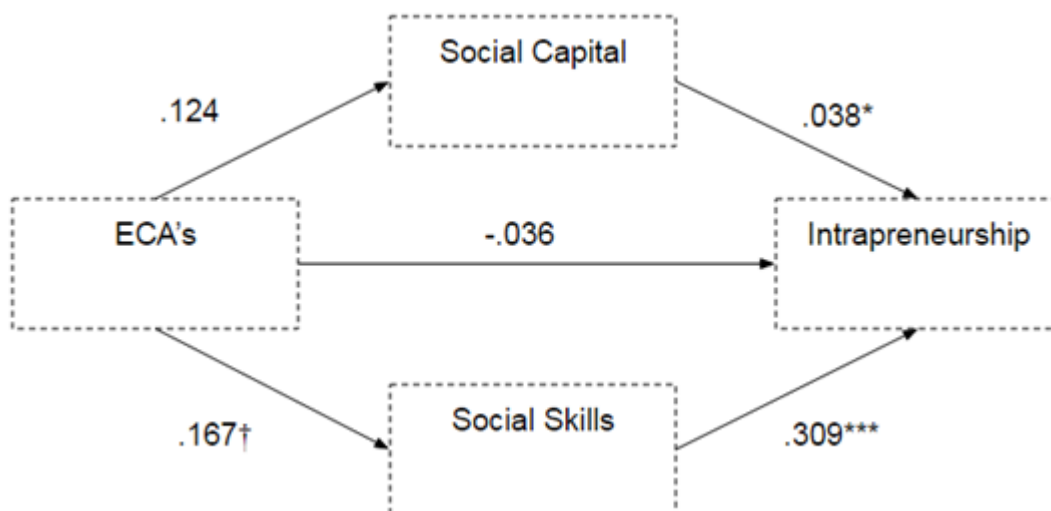
<sup>a</sup> 0 = nee, 1 = ja

Idealiter zien we hier dat de voorspellende variabelen enigszins gecorreleerd zijn aan de afhankelijke variabelen, maar dat de voorspellende variabelen onderling niet aan elkaar gecorreleerd zijn. Dit was inderdaad het geval voor intrapreneurship en social capital ( $r = .32$ ,  $N = 155$ , en  $p < .01$ ) en intrapreneurship en social bonding ( $r = .41$ ,  $N = 155$ ,  $p < .01$ ). De VIF- en tolerantiewaarden laten verder zien dat de variabelen geschikt zijn voor een regressie, ondanks dat ECA's niet gecorreleerd waren aan intrapreneurship. Vervolgens werden de hypothesen getoetst (zie ook Tabel 12 voor de resultaten).

Hypothese 1 voorspelde dat er een positief verband is van ECA's op intrapreneurship. Er werd echter geen significante relatie gevonden tussen het doen van ECA's en intrapreneurship. Hypothese 1 werd dus niet ondersteund. Hypothese 2a voorspelde dat er een positief verband is tussen social skills en intrapreneurship. Deze hypothese werd ondersteund ( $B = .319$ ,  $t = 4.28$ ,  $p < .001$ ). Ook na het toevoegen van ECA's en social capital aan het model bleef dit effect significant ( $B = .309$ ,  $t = 2.67$ ,  $p < .05$ ). Hypothese 2b voorspelde dat er een positief verband was tussen ECA's en social skills. Hiervoor werd slechts een marginaal significant verband gevonden ( $B = .17$ ,  $t = 1.37$ ,  $p < .1$ ). Hypothese 3a voorspelde een positieve relatie tussen social capital en intrapreneurship. Hier werd echter geen bevestiging voor gevonden. Hoewel er een positieve relatie was tussen social capital en intrapreneurship wanneer er werd gecontroleerd op diverse controlevariabelen ( $B = .166$ ,  $t = 2.57$ ,  $p < .05$ ), hield dit effect geen stand wanneer ECA's en social skills aan het model werden toegevoegd.

Hypothese 3b voorspelde dat er een positief verband was van ECA's op social capital. Hier werd geen significant bewijs voor gevonden. De resultaten van de regressie staan visueel weergegeven in Figuur 2.

De verwachte hypothesen werden maar voor een deel ondersteund. Omdat er geen direct verband werd gevonden tussen ECA's en intrapreneurship, kon er ook geen mediatie-effect worden gevonden van social capital of social skills in deze relatie. Wel werden er in lijn met de verwachtingen positieve verbanden gevonden tussen ECA's en social skills. ECA's kunnen inderdaad social skills vergroten. Ook vergrootte social skills intrapreneurship. In het volgende onderdeel zal gekeken worden welke verschillende dimensies van intrapreneurship, social skills, social capital, en ECA's een rol spelen in (de afwezigheid van) de gevonden effecten.



**Figuur 2.** Theoretisch model

† =  $p < .10$ . \* =  $p < .05$ . \*\* =  $p < .01$ . \*\*\* =  $p < .001$ .



**Tabel 12.** Regressieanalyse voor algemene variabelen

Afhankelijke variabele: Intrapreneurship

Variabele	DV	IV→DV	M <sub>SC</sub> →DV	M <sub>SS</sub> →DV	IV→M <sub>SC</sub>	IV→M <sub>SS</sub>	Totaal
<i>Controlevariabelen</i>							
Leidinggevende	,023	,022	,043	,026	-,045	-,101	,030
Innovatieve werkgever	,131†	,131†	,125	,135†	,053	,029	,134†
Bedrijfsleeftijd	,048	,046	,025	,029	-,012	,101	,027
Opleidingsniveau	,058	,053	,048	,038	,024	,028	,043
Ondernemerschap partner	-,004	-,003	-,010	-,030	,038	,033	-,032
Ondernemerschap ouders	-,046	-,046	-,025	-,015	-,070	-,099	-,012
Mngmntfunctie ouders	,091	,088	,099	,087	-,035	-,054	,092
Ondernemerschap verleden	,128	,126	,124	,112	-,022	,007	,114
Ondernemerschapsintenties	,396***	,395***	,333***	,329***	,229*	,301*	,320***
Geslacht	,021	,017	,006	-,049	,127	,055	-,046
Leeftijd	,773a	,760a	,770a	,822*	-,627	-,047	,831*
Maanden werkervaring	-,031	-,029	-,015	-,025	,077	-,067	-,025
Bedrijfskundige studie	-,126	-,120	-,076	-,069	-,005	-,212	-,068
Bedrijfs grootte	-,010	-,010	-,007	-,046	-,038	-,015	-,045
Uur/week	,163†	,160†	,143	,131	,101	,081	,133
Leeftijd <sup>2</sup>	-,775†	-,760†	-,745†	-,800*	,582	-,072	-,808*
<i>IV's</i>							
ECA's ja/nee <sup>a</sup>		.03			,124	,167†	-,036
<i>Mediators</i>							
Social capital			,207*				,038
Social skills				,319***			,309*
<i>F</i> total	3.26	3.04	3.38	4.64	.896	2.04	4.12
Adjusted <i>R</i> <sup>2</sup>	.20	.19	.21	.29	-.012	.106	.29
$\Delta F$		.01	4.09*	19.23	1.84	3.78	15.11**
$\Delta R^2$		.00	.02	.09	.012	.02	.07

Note: N = 155. Degrees of freedom voor de vier regressievergelijkingen zijn *F* (16, 133) voor Model 1, *F* (17, 132) voor Model 2, *F* (17, 132) voor Model 3, *F* (17, 132) voor Model 4, Model 5 zijn *F* (17, 132) Model 6 (17, 132), en *F* (19, 130) voor Model 7.

† =  $p < .10$ , \* =  $p < .05$ , \*\*\* =  $p < .01$

<sup>a</sup> 0 = nee, 1 = ja

## 4.3 Specifieke hypothesetoetsing

### 4.3.1 Process analyse

Waar hiervoor de verbanden tussen intrapreneurship, social capital, social bonding en ECA's in hun algemeenheid werden onderzocht, wordt in dit onderdeel dieper gekeken naar de onderliggende dimensies van deze variabelen. Omdat dit het theoretisch model een stuk ingewikkelder maakt met meer onafhankelijke, afhankelijke en mediërende variabelen, zou het zeer bewerkelijk zijn de hypothesen te toetsen met afzonderlijke enkelvoudige of multiële regressies. Deze zouden bovendien ook geen volledig inzicht verschaffen in de onderlinge relaties tussen de variabelen. Daarom is voor de toetsing van de specifiekere hypothesen gebruik gemaakt van Process in SPSS. Process zit niet standaard in SPSS inbegrepen, maar kan gratis als add on gedownload en geïnstalleerd worden. Process is gebouwd door Hayes, die diverse toepassingen van het programma toelicht in zijn boek (Hayes, 2013). Het programma maakt gebruik van logistische regressie en kan onder meer ingezet worden om directe en indirecte effecten te berekenen in verscheidene mediatiemodellen. Deze kunnen variëren van eenvoudig tot complex, en kunnen variabelen van verschillende niveaus (zoals dichotoom of intervalniveau) bevatten. Dit maakt de tool uitermate geschikt voor het huidige onderzoek. Een voorbeeld van de output die Process genereert is te vinden in Appendix D.

Om de hypothesen te toetsen werd besloten om vijf afzonderlijke modellen te maken per nevenactiviteit (wel/geen ECA's, topsport, vrijwilligerswerk, commissie of bestuur) als onafhankelijke variabele. In elk model werden social capital (bridging en bonding) en social skills (sociale perceptie, aanpassingsvermogen, expressiviteit en impressie management) als mediators ingevoerd. Als afhankelijke variabele werd in elk model intrapreneurship ingevoerd (bestaande uit innovativiteit, proactiviteit, risiconemend gedrag en exploration activities).

Het nadeel van Process is dat het niet gebruikt kan worden om preliminaire toetsen uit te voeren. Daarom werd dat handmatig gedaan voorafgaand aan de analyses. Er werd per model een regressie analyse uitgevoerd, waarbij de toetsen van Mahalobnis, Cook's en Leverage werden aangevinkt om de data te kunnen controleren op outliers. Door deze toetsen aan te vinken maakt SPSS voor elke toets een nieuwe variabele aan die kan worden gecheckt op outliers. Deze variabelen werd handmatig gecodeerd als 0 indien het geen outliers waren, of als 1 indien ze een bepaalde grenswaarde overschrijden. Voor Mahalobnis werd de grenswaarde ingesteld op 29,59 (met een  $p < .001$ ), voor Cook's test was dit 0,027 (gebaseerd op  $4 / (N - K - 1)$ ) en voor Leverage 0,142 (gebaseerd op  $(2 * K + 2) / N$ ) (Field, 2013). Er werd besloten om outliers te verwijderen als een respondent op minimaal twee van de drie toetsen een 1 scoorde. Op basis van deze regel werden in totaal drie personen uitgesloten van de verdere analyse.

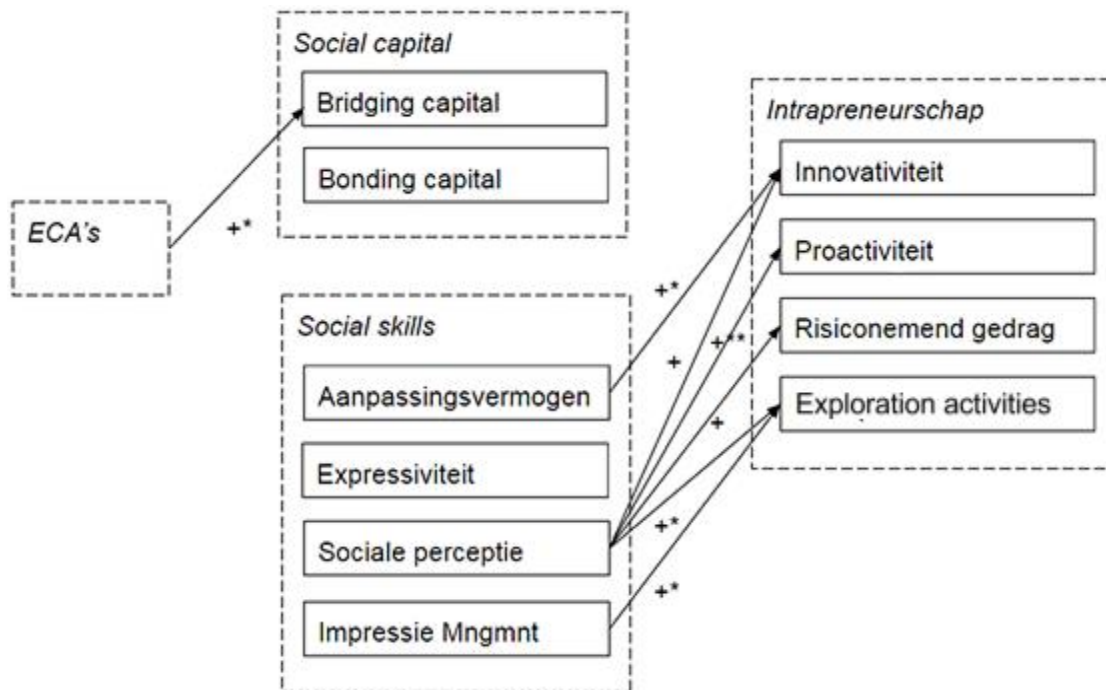
### 4.3.2 Wel/geen ECA's

In dit onderdeel zal eerst gekeken worden naar wat de relatie is tussen het wel of niet doen van ECA's en intrapreneurship, social capital en social bonding. Vervolgens zal per ECA onderzocht worden welke rol zij spelen in de verbanden.

De resultaten van de Process analyse staan in Tabel 13, en visueel weergegeven in het mediatiemodel in Figuur 3. Hypothese 1 voorspelde dat er een positief verband is van ECA's op intrapreneurship. Er werd echter geen significante relatie gevonden tussen het doen van een ECA en de verschillende dimensies van intrapreneurship. Hypothese 1 werd dus niet ondersteund. Daarmee is ook een mediatie effect van ECA's via social skills en social capital op intrapreneurship uitgesloten. Wanneer er geen ECA's zijn ondernomen, is er geen effect en is dit ook niet opgenomen in het model.

Hypothese 2a voorspelde dat er een positief verband is tussen social skills en intrapreneurship. Hier werd gedeeltelijke ondersteuning gevonden. Sommige sociale vaardigheden waren inderdaad positief gerelateerd aan bepaalde dimensies van intrapreneurship. Sociaal aanpassingsvermogen was significant positief gerelateerd aan innovativiteit ( $B = .21, t = 2.07, p < .05$ ; zie ook tabel 1 voor een overzicht van de resultaten). Sociale perceptie was eveneens (marginaal) significant positief gerelateerd aan innovativiteit ( $B = .17, t = 1.75, p < .1$ ). Sociale perceptie was daarnaast ook significant positief gerelateerd aan proactiviteit ( $B = .35, t = 3.55, p < .001$ ) en exploration activities ( $B = .21, t = 2.22, p < .05$ ), en marginaal significant aan risiconemend gedrag ( $B = .19, t = 1.731, p < .1$ ). Ook impression management had een positief verband met intrapreneurship ( $B = .17, t = 2.02, p < .1$ ). Er werden geen positieve verbanden gevonden tussen expressiviteit en de verschillende dimensies van intrapreneurship. Hypothese 2b voorspelde een positieve relatie tussen ECA's en social skills. Hier werd echter geen significant bewijs voor gevonden.

Hypothese 3a voorspelde een positieve relatie tussen social capital en intrapreneurship. Hier werd echter geen bevestiging voor gevonden. Er werden geen significante relaties gevonden tussen zowel bridging als bonding social capital en de verschillende dimensies van intrapreneurship. Hypothese 3b voorspelde dat ECA's leidden tot meer social capital. In het geval van bridging social capital werd hier significant bewijs voor gevonden ( $B = .52, t = 2.38, p < .05$ ).



**Figuur 3.** Mediatie model met ECA's (wel/niet) als onafhankelijke variabele  
 Significante relaties staan aangemerkt met een \* ( $p < .05$ ), verbanden zonder \* waren alleen marginaal significant ( $p = .10$ )

**Tabel 13.** Directe en indirecte effecten van ECA's op intrapreneurship ( $N = 150$ )

	<i>B</i>	<i>t</i>	$R^2$	<i>F</i>
<u>Analyse 1: ECA's → Intrapreneurship</u>				
<i>df1 = 23, df2 = 126</i>				
Innovativeit	.09	0.45	.29**	2.95
Proactiviteit	-.18	-.80	.20*	1.95
Risiconemend gedrag	.00	-.01	.42†	1.69
Exploration activities	.15	.71	.52**	2.84
<u>Analyse 2 ECA's → mediators</u>				
<i>df1 = 17, df2 = 132</i>				
Bonding Social capital	.80	.26	.16	1.45
Bridging Social capital	.52*	2,38	.24**	2.46
Social skills: impression management	.31	1.45	.12	1.07
Social skills: expressiviteit	.18	.76	.08	.64
Social Skills: sociaal aanpassingsvermogen	.22	.95	.15†	1.36
Social skills: sociale perceptie	.14	.64	.16†	1.52
<u>Analyse 3: Mediators → Intrapreneurship</u>				
<i>df1 = 23, df2 = 126</i>				
<i>Innovativiteit</i>			.35***	2.93
Social Skills: sociaal aanpassingsvermogen	.21*	2.07		
Social skills: sociale perceptie	.17†	1.75		
<i>Proactiviteit</i>			.36***	3.11
Social skills: sociale perceptie	.35***	3.55		
<i>Risiconemend gedrag</i>			.22†	1.53
Social skills: sociale perceptie	.19†	1.73		
<i>Exploration activities</i>			.40***	3.58
Social skills: impression management	.17*	2.02		
Social skills: sociale perceptie	.21*	2.22		

† =  $p < .10$ . \* =  $p < .05$ . \*\* =  $p < .01$ . \*\*\* =  $p < .001$ .

*Opmerking:* Bij analyse 3 staan alleen de significante effecten weergegeven

Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, leeftijd<sup>2</sup>, opleidingsniveau, wel of geen zakelijke opleidingsrichting, ondernemerschap van de partner, ondernemerschap bij de ouders, een managementfunctie van de ouders, maanden werkervaring, intenties om in de toekomst zelf een onderneming te starten, innovatieve vermogen van de werkgever, grootte en leeftijd van het bedrijf en het aantal gewerkte uren per week

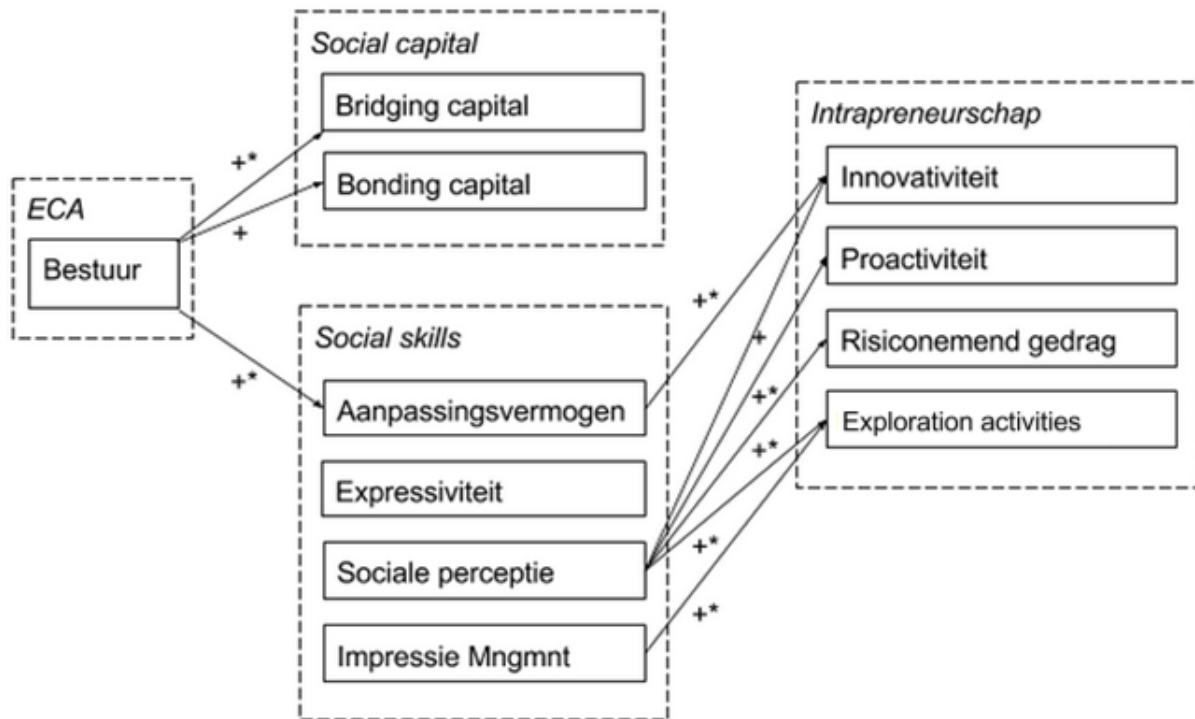
### 4.3.3 Bestuursjaar

De analyse voor ECA's werd herhaald voor de specifieke ECA's, te beginnen met het bestuursjaar. De resultaten van deze analyse staan weergegeven in Tabel 14 en visueel weergegeven in Figuur 4. Hypothese 1 voorspelde dat er een positief verband is van ECA's op intrapreneurship. Er werd echter geen significante relatie gevonden tussen het doen van een bestuursjaar en de verschillende dimensies van intrapreneurship. Hypothese 1 werd in dit geval dus niet ondersteund. Daarmee is ook een mediatie effect van een bestuursjaar via social skills en social capital op intrapreneurship uitgesloten.

Hypothese 2a voorspelde dat er een positief verband is tussen social skills en intrapreneurship. Hier werd gedeeltelijke ondersteuning gevonden. Sommige sociale vaardigheden waren inderdaad positief gerelateerd aan bepaalde dimensies van intrapreneurship. Sociaal aanpassingsvermogen was significant positief gerelateerd aan innovativiteit ( $B = .211, t = 2.028, p < .05$ ; zie ook Tabel 1 voor een overzicht van de resultaten). Sociale perceptie was eveneens (marginaal) significant positief gerelateerd aan innovativiteit ( $B = .172, t = 1.758, p < .1$ ). Sociale perceptie was daarnaast ook significant positief gerelateerd aan proactiviteit ( $B = .344, t = 3.500, p < .05$ ) en exploration activities ( $B = .207, t = 2.233, p < .05$ ), en marginaal significant aan risiconemend gedrag ( $B = .189, t = 1.731, p < .1$ ). Er werden geen positieve verbanden gevonden tussen expressiviteit en de verschillende dimensies van intrapreneurship. Hypothese 2b voorspelde een positieve relatie tussen een bestuursjaar en social skills. Ook voor hypothese 2b werd gedeeltelijk bewijs gevonden: een bestuursjaar leidde inderdaad tot grotere social skills, dit gold echter alleen voor de vaardigheid sociaal aanpassingsvermogen ( $B = .200, t = 2.344, p < .05$ ). Voor de overige social skills (expressiviteit, sociale perceptie en impression management) werd geen effect gevonden.

Hypothese 3a voorspelde een positieve relatie tussen social capital en intrapreneurship. Hier werd echter geen bevestiging voor gevonden. Er werden geen significante relaties gevonden tussen zowel bridging als bonding social capital en de verschillende dimensies van intrapreneurship. Hypothese 3b voorspelde dat een bestuursjaar leidde tot meer social capital. Deze hypothese werd deels bevestigd: er was een significant effect van een bestuursjaar op bridging social capital ( $B = .189, t = 2.266, p < .05$ ), maar alleen een marginaal significant effect van een bestuursjaar op bonding social capital ( $B = .150, t = 1.745, p < .1$ ).

Samengevat was er geen direct verband tussen een bestuursjaar en intrapreneurship. Wel vergrootte een bestuursjaar bridging social capital en sociaal aanpassingsvermogen significant. Er was geen verband tussen social capital en intrapreneurship. Diverse dimensies van social skills waren echter wel positief gerelateerd aan intrapreneurship: sociaal aanpassingsvermogen vergrootte innovativiteit, sociale perceptie vergrootte proactiviteit, risiconemend gedrag en exploration activities en impression management vergrootte entrepreneurial activities. Van een mediatie van ECA's op intrapreneurship via social capital en social skills was echter geen sprake.



**Figuur 4.** Mediatie model met bestuursjaar als onafhankelijke variabele  
 Significante relaties staan aangemerkt met een \* ( $p < .05$ ), verbanden zonder \* waren alleen marginaal significant ( $p = .10$ ).

**Tabel 14.** Directe en indirecte effecten van een bestuursjaar op intrapreneurship ( $N = 150$ )

	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i>
<u>Analyse 1: Bestuur → Intrapreneurship</u>				
<i>df1 = 23, df2 = 126</i>				
Innovativiteit	.004	0.043	.348**	2.924
Proactiviteit	-.061	-.741	.759**	3.012
Risiconemend gedrag	.023	.254	.218†	1.529
Exploration activities	.047	.598	.679**	3.597
<u>Analyse 2 Bestuur → mediators</u>				
<i>df1 = 17, df2 = 132</i>				
Bonding Social capital	.150†	1,745	.176†	1.660
Bridging Social capital	.189*	2,266	.238**	2.419
Social skills: impression management	-0,010	-0,111	.110	.953
Social skills: expressiviteit	.079	0,862	.077	.650
Social Skills: sociaal aanpassingsvermogen	.200*	2,344	.177†	1.673
Social skills: sociale perceptie	.086	1,027	.168	1.567
<u>Analyse 3: Mediators → Intrapreneurship</u>				
<i>df1 = 23, df2 = 126</i>				
<i>Innovativiteit</i>			.348***	2.924
Social Skills: sociaal aanpassingsvermogen	.211*	2.028		
Social skills: sociale perceptie	.172†	1.758		
<i>Proactiviteit</i>			.355***	3.012
Social skills: sociale perceptie	.344*	3.500		
<i>Risiconemend gedrag</i>			.218†	1.529
Social skills: sociale perceptie	.189†	1.731		
<i>Exploration activities</i>			.394***	3.597
Social skills: impression management	.173*	2.104		
Social skills: sociale perceptie	.207*	2.233		

† =  $p < .10$ . \* =  $p < .05$ . \*\* =  $p < .01$ . \*\*\* =  $p < .001$ .

*Opmerking:* Bij analyse 3 staan alleen de significante effecten weergegeven

Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, leeftijd<sup>2</sup>, opleidingsniveau, wel of geen zakelijke opleidingsrichting, ondernemerschap van de partner, ondernemerschap bij de ouders, een managementfunctie van de ouders, maanden werkervaring, intenties om in de toekomst zelf een onderneming te starten, innovatieve vermogen van de werkgever, grootte en leeftijd van het bedrijf en het aantal gewerkte uren per week



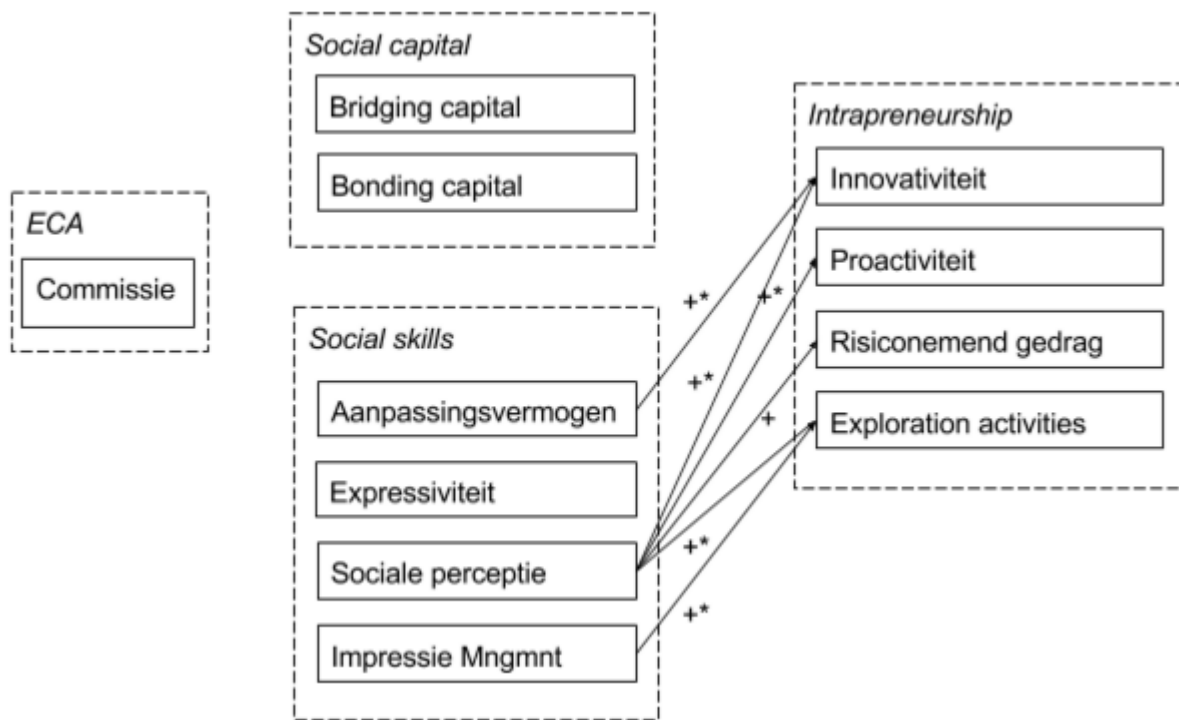
#### 4.3.4 Commissie

Hypotheses 1 t/m 3b werden opnieuw getoetst voor het doen van een commissiejaar. De resultaten van deze analyse staan weergegeven in Tabel 15, en gevisualiseerd in figuur 5. Hypothese 1 voorspelde dat er een positief verband is van ECA's op intrapreneurship. Er werd echter wederom geen significante relatie gevonden tussen het doen van een commissiejaar en de verschillende dimensies van intrapreneurship. Hypothese 1 werd dus niet ondersteund in het geval van een commissiejaar. Daarmee werd ook een mediatie effect van een commissiejaar via social skills en social capital op intrapreneurship uitgesloten.

Omdat er geen significant verband was tussen een commissiejaar en intrapreneurship zijn de verbanden tussen social skills en intrapreneurship in dit verband niet heel afwijkend van die in het model met het bestuursjaar. Hypothese 2a voorspelde dat er een positief verband is tussen social skills en intrapreneurship. Hier werd wel gedeeltelijke ondersteuning gevonden. Zo bleek dat er een significant positief verband was tussen sociaal aanpassingsvermogen en innovativiteit ( $B = .219, t = 2.132, p < .05$ ). Sociale perceptie was eveneens (marginaal) significant positief gerelateerd aan innovativiteit ( $B = .178, t = 1.832, p < .1$ ). Sociale perceptie was daarnaast ook significant positief gerelateerd aan proactiviteit ( $B = .346, t = 3.511, p < .05$ ) en exploration activities ( $B = .204, t = 2.194, p < .05$ ), en marginaal significant aan risiconemend gedrag ( $B = .197, t = 1.830, p < .1$ ). Er werden geen positieve verbanden gevonden tussen expressiviteit en de verschillende dimensies van intrapreneurship. Hypothese 2b voorspelde een positieve relatie tussen een commissiejaar en social skills. Voor hypothese 2b werd in deze analyse geen ondersteuning gevonden. Het doen van een commissiejaar had geen effect op social skills.

Hypothese 3a voorspelde een positieve relatie tussen social capital en intrapreneurship. Hier werd echter geen bevestiging voor gevonden. Er werden geen significante relaties gevonden tussen zowel bridging als bonding social capital en de verschillende dimensies van intrapreneurship. Hypothese 3b voorspelde dat een bestuursjaar leidde tot meer social capital. In dit model werd hier geen ondersteuning voor gevonden, in tegenstelling tot hypothese 3b in het geval van een bestuursjaar.

Net als bij het vorige model met bestuursjaar als onafhankelijke variabele, had een commissiejaar ook geen effect op intrapreneurship. Daardoor zijn de resultaten voor hypothese 2a en 3a in beide modellen overeenkomstig. Omdat de twee ECA's geen invloed hebben op intrapreneurship verandert het effect van social skills en social capital op intrapreneurship ook niet tussen de twee modellen. Indien er in de volgende modellen wel een direct effect wordt gevonden van een ECA op intrapreneurship, zullen er waarschijnlijk wel verschillen te zien zijn.



**Figuur 5.** Mediatie model met commissiejaar als onafhankelijke variabele  
 Significante relaties staan aangemerkt met een \* ( $p < .05$ ), verbanden zonder \* waren alleen marginaal significant ( $p = .10$ )

**Tabel 15.** Directe en indirecte effecten van een commissiejaar op intrapreneurship ( $N = 150$ )

	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i>
<i>Analyse 1: Commissie → Intrapreneurship</i>				
<i>df1 = 23, df2 = 126</i>				
Innovativiteit	.102	1.272	.356***	3.031
Proactiviteit	.024	.298	.352**	2.981
Risiconemend gedrag	.136	1.521	.232*	1.654
Exploration activities	-.046	-.592	.679***	3.596
<i>Analyse 2 Commissie → mediators</i>				
<i>df1 = 17, df2 = 132</i>				
Bonding Social capital	-.046	-.914	.159	1.466
Bridging Social capital	.099	1.160	.870**	2.138
Social skills: impression management	.147	1.630	.127	1.127
Social skills: expressiviteit	-.019	-.202	.072	.605
Social Skills: sociaal aanpassingsvermogen	.008	.095	.143	1.297
Social skills: sociale perceptie	-.028	-.336	.162	1.500
<i>Analyse 3: Mediators → Intrapreneurship</i>				
<i>df1 = 23, df2 = 126</i>				
<i>Innovativiteit</i>			.356***	3.031
Social Skills: sociaal aanpassingsvermogen	.219*	2.132		
Social skills: sociale perceptie	.178†	1.832		
<i>Proactiviteit</i>			.352***	2.981
Social skills: sociale perceptie	.346*	3.511		
<i>Risiconemend gedrag</i>			.232*	1.654
Social skills: sociale perceptie	.197†	1.820		
<i>Exploration activities</i>			.396***	3.596
Social skills: impression management	.174*	2.111		
Social skills: sociale perceptie	.204*	2.194		

† =  $p < .10$ . \* =  $p < .05$ . \*\* =  $p < .01$ . \*\*\* =  $p < .001$ .

*Opmerking:* Bij analyse 3 staan alleen de significante effecten weergegeven

Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, leeftijd<sup>2</sup>, opleidingsniveau, wel of geen zakelijke opleidingsrichting, ondernemerschap van de partner, ondernemerschap bij de ouders, een managementfunctie van de ouders, maanden werkervaring, intenties om in de toekomst zelf een onderneming te starten, innovatieve vermogen van de werkgever, grootte en leeftijd van het bedrijf en het aantal gewerkte uren per week

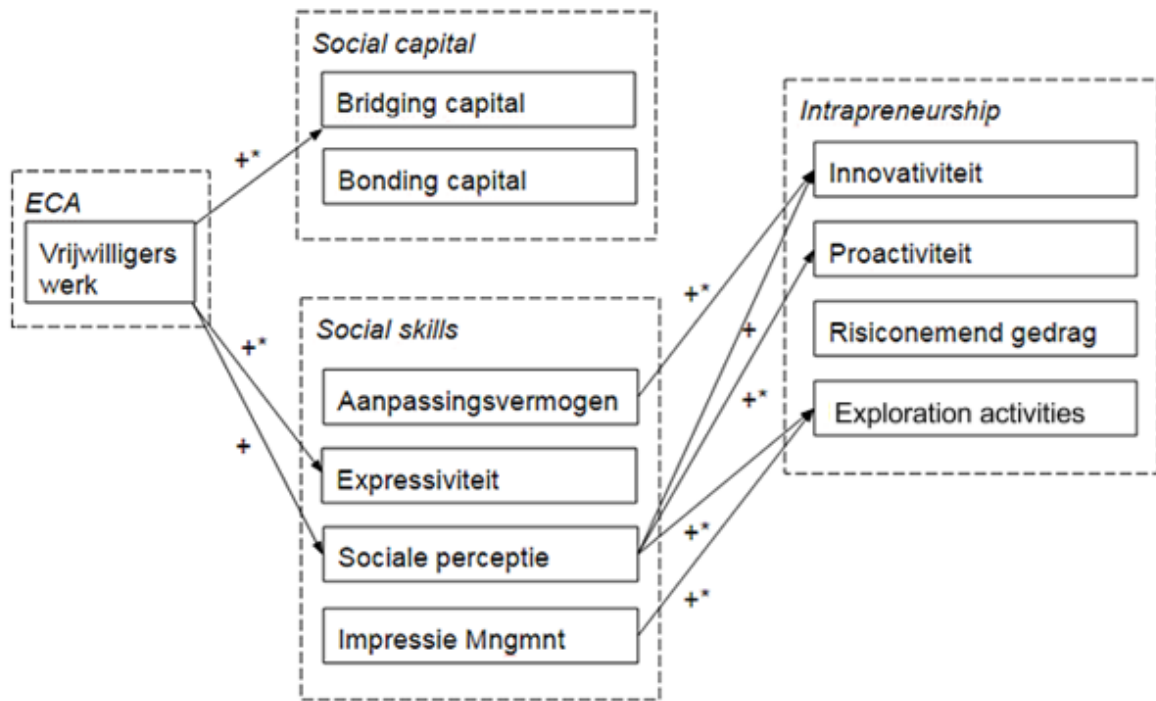
### 4.3.5 Vrijwilligerswerk

In dit onderdeel worden de resultaten besproken van het model met vrijwilligerswerk als onafhankelijke variabele. In Tabel 16 en figuur 6 staan de resultaten weergegeven. Ook voor vrijwilligerswerk geldt dat er geen significant positief verband was met intrapreneurship. Hypothese 1 werd dan ook niet bevestigd.

Hypothese 2a voorspelde dat er een positief verband is tussen social skills en intrapreneurship. Hier werd wel gedeeltelijke ondersteuning gevonden. Zo bleek dat er een significant positief verband was tussen sociaal aanpassingsvermogen en innovativiteit ( $B = .206, t = 1.994, p < .05$ ). Sociale perceptie was eveneens significant positief gerelateerd aan innovativiteit ( $B = .183, t = 1.839, p < .05$ ). Sociale perceptie was daarnaast ook marginaal significant positief gerelateerd aan proactiviteit ( $B = .358, t = 3.580, p < .1$ ) en exploration activities ( $B = .210, t = 2.217, p < .05$ ). Ook impression management was positief gerelateerd aan exploration activities ( $B = .166, t = 2.031, p < .05$ ). In tegenstelling tot de vorige modellen werd er geen significant effect gevonden van social skills op risiconemend gedrag. Wederom werden er geen positieve verbanden gevonden tussen expressiviteit en de verschillende dimensies van intrapreneurship. Hypothese 2b voorspelde een positieve relatie tussen vrijwilligerswerk en social skills. Voor hypothese 2b werd in deze analyse geen ondersteuning gevonden. Het doen van vrijwilligerswerk had geen effect op social skills.

Hypothese 3a voorspelde een positieve relatie tussen social capital en intrapreneurship. Hier werd echter geen bevestiging voor gevonden. Er werden geen significante relaties gevonden tussen zowel bridging als bonding social capital en de verschillende dimensies van intrapreneurship. Hypothese 3b voorspelde dat vrijwilligerswerk leidde tot meer social capital. Deze hypothese werd gedeeltelijk ondersteund: vrijwilligerswerk leidde inderdaad tot een hogere bridging social capital ( $B = .213, t = 2.494, p < .05$ ), net als het doen van een bestuursjaar.

Geconcludeerd kan worden dat er geen direct verband is tussen vrijwilligerswerk en de diverse dimensies van intrapreneurship. Vrijwilligerswerk was wel significant gerelateerd aan bridging social capital en expressiviteit als social skill.



**Figuur 6.** Mediatie model met vrijwilligerswerk als onafhankelijke variabele  
 Significante relaties staan aangemerkt met een \* ( $p < .05$ ), verbanden zonder \* waren alleen marginaal significant ( $p = .10$ )

**Tabel 16.** Directe en indirecte effecten van vrijwilligerswerk op intrapreneurship ( $N = 150$ )

	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i>
<u>Analyse 1: Vrijwilligerswerk → Intrapreneurship</u>				
<i>df1 = 23, df2 = 126</i>				
Innovativiteit	-.05	-.59	.35***	2.95
Proactiviteit	-.06	-.73	.36***	3.01
Risiconemend gedrag	.06	.66	.22†	1.55
Exploration activities	-.01	-.17	.40***	3.57
<u>Analyse 2 Vrijwilligerswerk → mediators</u>				
<i>df1 = 17, df2 = 132</i>				
Bonding Social capital	-.07	-.76	.16	1.49
Bridging Social capital	.21*	2.49	.24**	2.50
Social skills: impression management	.04	.39	.11	.96
Social skills: expressiviteit	.21	2.22	.11	.92
Social Skills: sociaal aanpassingsvermogen	.06	.71	.15	1.33
Social skills: sociale perceptie	.15	1.75	.18*	1.71
<u>Analyse 3: Mediators → Intrapreneurship</u>				
<i>df1 = 23, df2 = 126</i>				
<i>Innovativiteit</i>			.35***	2.95
Social Skills: sociaal aanpassingsvermogen	.21*	1.99		
Social skills: sociale perceptie	.18†	1.84		
<i>Proactiviteit</i>			.36***	3.01
Social skills: sociale perceptie	.36***	3.58		
<i>Exploration activities</i>			.40***	3.57
Social skills: impression management	.17*	2.03		
Social skills: sociale perceptie	.21*	2.22		

† =  $p < .10$ . \* =  $p < .05$ . \*\* =  $p < .01$ . \*\*\* =  $p < .001$ .

*Opmerking:* Bij analyse 3 staan alleen de significante effecten weergegeven

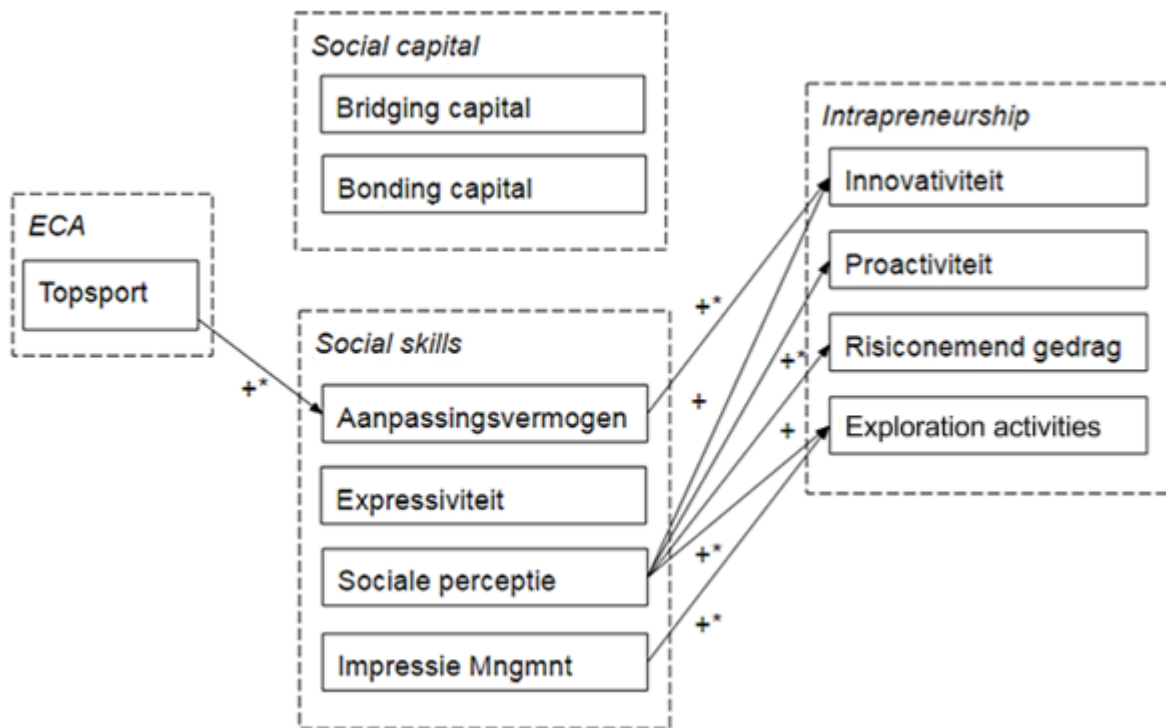
Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, leeftijd<sup>2</sup>, opleidingsniveau, wel of geen zakelijke opleidingsrichting, ondernemerschap van de partner, ondernemerschap bij de ouders, een managementfunctie van de ouders, maanden werkervaring, intenties om in de toekomst zelf een onderneming te starten, innovatieve vermogen van de werkgever, grootte en leeftijd van het bedrijf en het aantal gewerkte uren per week

### 4.3.6 Topsport

Als laatste model werd topsport als onafhankelijke variabele getoetst. De resultaten van deze analyse staan weergegeven in Tabel 17, en gevisualiseerd in figuur 7. Hypothese 1 voorspelde dat er een positief verband is van ECA's op intrapreneurship. Er werd echter wederom geen significante relatie gevonden tussen het doen van topsport en de verschillende dimensies van intrapreneurship. Hypothese 1 werd dus niet ondersteund in het geval van topsport. Daarmee werd ook een mediatie effect van een topsport via social skills en social capital uitgesloten op intrapreneurship uitgesloten.

Hypothese 2a voorspelde dat er een positief verband is tussen social skills en intrapreneurship. Hier werd wederom gedeeltelijke ondersteuning voor gevonden. Er was een significant positief verband tussen sociaal aanpassingsvermogen en innovativiteit ( $B = .200, t = 1,929, p < .1$ ). Sociale perceptie was eveneens (marginaal) significant positief gerelateerd aan innovativiteit ( $B = .171, t = 1,752, p < .1$ ). Sociale perceptie was daarnaast ook significant positief gerelateerd aan proactiviteit ( $B = .339, t = 3.441, p < .001$ ) en exploration activities ( $B = .206, t = 2.220, p < .05$ ), en marginaal significant aan risiconemend gedrag ( $B = .188, t = 1,723, p < .1$ ). Ook werd er een positief verband gevonden tussen impression management en exploration activities ( $B = .167, t = 2.066$ ). Er werden wederom geen positieve verbanden gevonden tussen expressiviteit en de verschillende dimensies van intrapreneurship. Hypothese 2b voorspelde een positieve relatie tussen een vrijwilligerswerk en social skills. Voor hypothese 2b werd gedeeltelijke ondersteuning gevonden, want topsport vergrootte inderdaad sociaal aanpassingsvermogen ( $B = .181, t = 2,066, p < .05$ ).

Hypothese 3a voorspelde een positieve relatie tussen social capital en intrapreneurship. Hier werd echter geen bevestiging voor gevonden. Er werden geen significante relaties gevonden tussen zowel bridging als bonding social capital en de verschillende dimensies van intrapreneurship. Hypothese 3b voorspelde dat topsport leidde tot meer social capital. In dit model werd hier gedeeltelijke ondersteuning voor gevonden, want topsport leidde tot meer bridging social capital.



**Figuur 7.** Mediatie model met commissiejaar als onafhankelijke variabele  
 Significante relaties staan aangemerkt met een \* ( $p < .05$ ), verbanden zonder \* waren alleen marginaal significant ( $p = .10$ )



**Tabel 17.** Directe en indirecte effecten van topsport op intrapreneurship ( $N = 150$ )

	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i>
<u>Analyse 1: Topsport → Intrapreneurship</u>				
<i>df1 = 23, df2 = 126</i>				
Innovativiteit	.073	.943	.353***	2.983
Proactiviteit	-.065	.817	.334***	3.054
Risiconemend gedrag	.053	.612	.220†	1.549
Exploration activities	.034	.455	.396***	3.586
<u>Analyse 2 Topsport → mediators</u>				
<i>df1 = 17, df2 = 132</i>				
Bonding Social capital	.097	.083	.166	1.541
Bridging Social capital	.110	1.345	.219**	2.172
Social skills: impression management	.061	.694	.112	.984
Social skills: expressiviteit	-.111	-1.259	.083	.703
Social Skills: sociaal aanpassingsvermogen	.171*	2.066	.170	1.589
Social skills: sociale perceptie	.102	.080	.171*	1.605
<u>Analyse 3: Mediators → Intrapreneurship</u>				
<i>df1 = 23, df2 = 126</i>				
<i>Innovativiteit</i>			.353***	2.983
Social Skills: sociaal aanpassingsvermogen	.200†	1.929		
Social skills: sociale perceptie	.171†	1.752		
<i>Proactiviteit</i>			.355***	3.054
Social skills: sociale perceptie	.339***	3.441		
<i>Risiconemend gedrag</i>			.220†	1.549
Social skills: sociale perceptie	.188†	1.723		
<i>Exploration activities</i>			.396***	3.586
Social skills: impression management	.167*	2.052		
Social skills: sociale perceptie	.206*	2.220		

† =  $p < .10$ . \* =  $p < .05$ . \*\* =  $p < .01$ . \*\*\* =  $p < .001$ .

*Opmerking:* Bij analyse 3 staan alleen de significante effecten weergegeven

Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, leeftijd<sup>2</sup>, opleidingsniveau, wel of geen zakelijke opleidingsrichting, ondernemerschap van de partner, ondernemerschap bij de ouders, een managementfunctie van de ouders, maanden werkervaring, intenties om in de toekomst zelf een onderneming te starten, innovatieve vermogen van de werkgever, grootte en leeftijd van het bedrijf en het aantal gewerkte uren per week

## **4.4 Post-test**

Van de in totaal 155 respondenten, hebben 100 respondenten hun cv gemaild. Deze 100 cv's geanalyseerd op nevenactiviteiten en vergeleken met de nevenactiviteiten die door de respondenten werden gerapporteerd in de enquête. In 96% van de gevallen bleek dat de ECA's die door respondenten genoemd werden in de vragenlijst overeenkwamen met de ECA's die zij vermeldden op hun cv. Dit betekent dat de resultaten van dit onderzoek gebruikt kunnen worden om gevolgtrekkingen te doen over het herkennen van intrapreneurship in het cv.

## 5. Conclusie/Discussie

Uit de resultaten van dit onderzoek bleken er in tegenstelling tot aanwijzingen in eerdere onderzoeken (o.a. Pittaway et al., 2010) geen verbanden te zijn tussen ECA's en intrapreneurship. Ook toen gekeken werd naar de verschillende dimensies van intrapreneurship en ECA's werden er geen verbanden gevonden. Wel laten de resultaten van dit onderzoek zien dat ECA's gunstig zijn voor de ontwikkeling van iemands sociale netwerk. Deze resultaten werden gevonden terwijl een groot aantal variabelen constant zijn gehouden, wat de robuustheid aantoont van de gevonden verbanden.

In lijn met o.a. Davidsson & Honig (2003) en Behnoosh (2012) werd gevonden dat sommige ECA's, zoals een bestuursjaar en vrijwilligerswerk, bridging social capital kan vergroten. Er werd ook een marginaal positief effect gevonden van een bestuursjaar op bonding social capital. Ook leidden sommige ECA's tot beter ontwikkelde sociale vaardigheden. Zo hadden deelnemers die een bestuursjaar of topsport hadden beoefend een hogere mate van sociaal aanpassingsvermogen. Deelnemers die vrijwilligerswerk hadden ondernomen, hadden daarnaast een hogere mate van expressiviteit en sociale perceptie. In tegenstelling tot eerdere onderzoeken (o.a. Behnoosh, 2012) werden er geen verbanden gevonden tussen social capital en intrapreneurship. Die verbanden werden wel gevonden voor social skills en intrapreneurship. Sociaal aanpassingsvermogen leidde tot een hogere mate van innovativiteit, en impression management tot een hogere mate van exploration activities. Sociale perceptie had een positieve invloed op alle aspecten van intrapreneurship (innovativiteit, proactiviteit, risiconemend gedrag en exploration activities). Voor expressiviteit werd daarentegen helemaal geen verband gevonden met intrapreneurship.

### 5.1 Interpretaties

Uit de resultaten blijkt dat verschillende typen ECA's verschillende effecten hebben op social capital, social bonding en intrapreneurship. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de aard en intensiteit van de ECA's. Een bestuursjaar had bijvoorbeeld veel meer effect dan een commissiejaar of topsport. Een bestuursjaar is fulltime en omvat vaak meer verantwoordelijkheden dan een commissiejaar, dat meestal niet fulltime is.

Het kan zijn dat er geen relatie is gevonden tussen ECA's en intrapreneurship omdat er te veel tijd heeft gezeten tussen de ondernomen ECA's en de huidige werksituatie van de deelnemers. Wellicht zijn de effecten van ECA's heel tijdelijk. Het kan zijn dat personen die ze hebben leren kennen tijdens hun studententijd alweer uit het oog zijn verloren, waardoor de verwachte effecten van ECA's op social capital in dit onderzoek zijn uitgebleven. Hetzelfde geldt voor de sociale vaardigheden: wellicht zijn personen bepaalde social skills, die ze tijdens hun ECA's hebben geleerd, deels weer verleerd.

Voorzichtigheid is geboden bij het interpreteren van de resultaten van dit onderzoek. Allereerst kan er sprake zijn geweest van self-selection bias: personen die geïnteresseerd zijn in ondernemerschap en hoe je dit bij jezelf kunt ontwikkelen hebben misschien vaker de ondernemerschapstest ingevuld dan de mensen die hier niet in zijn geïnteresseerd. Het is waarschijnlijk dat die twee groepen wezenlijk van elkaar verschillen: personen die zich meer bezig houden met ondernemerschap hebben wellicht vaker activiteiten ondernomen die ondernemerschap kunnen ontwikkelen dan personen die niet geïnteresseerd zijn in ondernemerschap. Ook is het mogelijk dat deze personen meer gemotiveerd zijn om de test positiever in te vullen om zo een hogere score te krijgen dan mensen die niet zo geïnteresseerd zijn. Deze zaken kunnen de uitkomsten van het onderzoek hebben beïnvloed, omdat er wellicht een overrepresentatie van de ene groep is geweest en een onderrepresentatie van de andere groep in de sample. Omgekeerd is er dus ook sprake van een non-response bias: de personen die de enquête niet hebben ingevuld zouden misschien anders gereageerd hebben dan de mensen die wel hebben deelgenomen.

Expressiviteit laat in dit onderzoek geen verband zien met intrapreneurship. Dat is tegenstrijdig met de uitkomsten van het onderzoek van Baron & Markman (2003). Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat het onderzoek van Baron & Markman (2003) gaat over entrepreneurship. Ook is er een verschil gevonden betreft de relatie met expressiviteit in de verschillende branches. In het onderzoek wordt daarnaast met name een verband genoemd tussen het aantrekken van financiële middelen en expressiviteit. In dit onderzoek is onderzoek gedaan naar intern ondernemerschap. Naast deze verklaring voor het ontbreken van het verband in dit onderzoek, zou een andere mogelijke verklaring kunnen zijn dat het aantrekken van financiële middelen voor intrapreneurs veel minder van belang is.

## **5.2 Theoretische implicaties**

Het huidige onderzoek is het eerste onderzoek dat de mediërende rol onderzoekt van social skills en social capital in het verband tussen ECA's en intrapreneurship. Waar ECA's in eerdere literatuur positief gerelateerd bleken te zijn aan bijvoorbeeld besluitvorming (Rubin et al., 2002), het nemen van initiatief (Dworkin et al., 2003) en probleemoplossend vermogen (Danish et al., 2003), werden er in het huidige onderzoek positieve relaties gevonden tussen ECA's en sociale vaardigheden en social capital. De bevindingen van het huidige onderzoek bevestigen de potentie die ECA's hebben voor de persoonlijke en wellicht professionele ontwikkeling. Dit roept de vraag welke aspecten van ECA's hier verantwoordelijk zijn. Bijvoorbeeld, welke specifieke werkzaamheden binnen de ECA zijn het meest effectief? Of, welke rollen die men in een ECA kan vervullen hebben de grootste effecten (denk aan een voorzitterschap versus een rol als penningmeester)? In dit onderzoek zijn uit de veelvoud van definities voor ECA's in de literatuur definities geformuleerd die in later onderzoek naar de Nederlandse arbeidsmarkt kunnen worden toegepast. Echter, de gehanteerde definities kunnen alsnog als (container)begrippen worden gezien (topsport, vrijwilligerswerk, een bestuurs- of commissiejaar) zijn wellicht te generaliserend voor het meten van de diversiteit aan activiteiten.

Dit zou ook een verklaring kunnen zijn waarom er in het huidige onderzoek geen directe effecten van ECA's op intrapreneurship zijn gevonden. Dit is gezien het eerdere onderzoek van o.a. Pittaway et al. (2010) onwaarschijnlijk. Hierbij moet opgemerkt worden dat in het onderzoek van Pittaway et al. (2010) ook geen direct verband is gevonden. In dit onderzoek is geen direct verband gevonden van wel duidelijke aanleidingen dat er een relatie zou moeten zijn (via social skills). Het specifiek in kaart brengen wat voor type ECA's bijdraagt aan intrapreneurship kan bijdragen aan de bestaande inzichten omtrent entre- en intrapreneurship. Ook zou het recruiters beter in staat stellen om intrapreneurs te herkennen aan de hand van het cv. Een andere verklaring voor het uitblijven van effecten van ECA's op intrapreneurship kan zijn dat er modererende variabelen zijn die niet zijn meegenomen in dit onderzoek, maar wel bepalend zijn in het verband tussen ECA's en Intrapreneurship.

De reden dat social capital geen voorspeller was voor intrapreneurship is tegenstrijdig met eerder onderzoek waarin social capital vaak als voorspeller voor entrepreneurship wordt genoemd (Baron & Markman, 2000). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat een entrepreneur afhankelijk is van resources uit zijn of haar netwerk, terwijl intrapreneurs deze resources vaak al tot hun beschikking hebben via de organisatie waar ze werkzaam zijn. Intrapreneurs zijn daardoor minder genooddaakt om een stevig netwerk op te bouwen, wat de afwezigheid van een effect kan verklaren in de resultaten. Social skills zijn echter wel van belang voor de intrapreneur, namelijk om draagkracht te creëren om nieuwe ideeën uit te voeren (De Jong & Wennekers, 2008). Het is dan ook niet verwonderlijk dat er in dit onderzoek wel een positieve relatie was tussen social skills en intrapreneurship.

De resultaten van dit onderzoek zijn ook een aanleiding om te achterhalen wat voor intrapersonlijke skills nog meer door ECA's kunnen worden beïnvloed. Om te begrijpen op welke aspecten van persoonlijke en professionele ontwikkeling ECA's een positief effect kunnen hebben, kan toekomstig onderzoek aangrijpen. Op welke sociale vaardigheden, werkvaardigheden en aspecten van psychisch welbevinden nog meer.

### **5.3 Praktische implicaties**

Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat personen die ECA's op het cv hebben staan grotere social skills en bridging social capital hebben dan personen zonder ECA's op het cv. Hoewel in het huidige onderzoek geen verband is gevonden tussen ECA's en intrapreneurship, vergroten ECA's wel sociale vaardigheden die een voorspeller kunnen zijn voor intrapreneurship. Deze verbanden gelden niet voor alle ECA's. Met name het bestuursjaar en vrijwilligerswerk hebben deze positieve invloed. Voor topsport was dit beperkter en voor een commissiejaar werden helemaal geen relaties gevonden. Voor recruiters betekent dit dat zij tijdens het screenen van cv's meer gewicht zouden moeten hangen aan een bestuursjaar of vrijwilligerswerk dan aan topsport of een commissiejaar als zij een inschatting willen maken van iemands sociale vaardigheden. Hoewel dit niet in het huidige onderzoek is aangetoond, zouden die twee ECA's sterkere indicatoren kunnen zijn voor intrapreneurship dan een commissiejaar of topsport.

Hoewel er geen verband is gevonden van ECA's op intrapreneurship, vergroten een bestuursjaar, en vrijwilligerswerk social skills en social capital. Talenten doen er dus goed aan deze ECA's te ondernemen. Ook topsport heeft, hoewel in mindere mate, een positief effect op sociale vaardigheden. Voor een commissie werden deze effecten niet gevonden. Als een talent zijn of haar sociale vaardigheden of social capital wil ontwikkelen, dan zijn vrijwilligerswerk en een bestuursjaar hiervoor de meest effectieve opties. Dat neemt echter niet weg dat een commissie of topsport effectief kunnen zijn om andere vaardigheden te ontwikkelen. Voor recruiters zijn ECA's cues op het cv voor sociale vaardigheden, welke een indicator zijn voor intern ondernemend gedrag. Talenten doen er verstandig aan nevenactiviteiten te ondernemen naast hun studie om zo hun social skills te verhogen en zo in de toekomst een bijdrage te leveren aan een organisatie als intrapreneur of zelfs aan de maatschappij als geheel, als ondernemer.

Onderwijsinstellingen willen de gap met het bedrijfsleven dichten. Bekend is dat bedrijven op zoek zijn naar intrapreneurs. Medewerkers met sterk ontwikkelde social skills zijn meer gewild dan medewerkers die dit minder ontwikkeld hebben. ECA's hebben een positief effect op sociale vaardigheden, welke een positief effect hebben op intrapreneurship. Onderwijsinstellingen zouden ECA's kunnen stimuleren om de gap met de arbeidsmarkt te verkleinen.

## **5.4 Beperkingen**

Een belangrijke beperking (limitation) aan dit onderzoek is dat studenten met meer social skills er misschien sneller voor kiezen om ECA's te ondernemen tijdens hun studie dan studenten met minder social skills. De causaliteit is hier dus een issue, want dit kan verklaren waarom ECA's en social skills positief gerelateerd zijn: niet omdat ECA's social skills vergroten, maar omdat personen met social skills er sneller voor kiezen om ECA's te ondernemen. Omdat het huidig onderzoek een momentopname is, en bijvoorbeeld niet de ontwikkeling meet van social skills voor en na het doen van ECA's, kan deze causaliteit niet uitgesloten worden.

Om (non-) response biases zoveel mogelijk uit te sluiten, zal in toekomstig onderzoek een setting moeten worden bedacht waarin van tevoren niet duidelijk is dat het een onderzoek naar ondernemerschap betreft. Het uitblijven van directe effecten van ECA's op intrapreneurship onder werkenden in dit onderzoek zou kunnen komen doordat het effect van ECA's op intrapreneurship heel tijdelijk is. Om dit uit te sluiten zou vervolgonderzoek kunnen kijken of mensen die nog studeren en recentelijk een ECA hebben gedaan anders scoren op een intrapreneurship of ondernemerschapsschaal dan mensen die al werken.

Een ander nadeel van dit onderzoek is dat wel de effecten van afzonderlijke ECA's zijn onderzocht, maar geen interactie-effecten van bijvoorbeeld het doen van verschillende typen ECA's, het aantal ECA's dat iemand heeft ondernomen, etc. Het zijn puur de effecten van afzonderlijke ECA's op intrapreneurship. Een groot aantal deelnemers heeft echter meer dan één nevenactiviteit ondernomen. In vervolgonderzoek zou ook gekeken moeten worden naar deze interacties.

Op basis van Pittaway et al. (2010) en Casey et al. (2005) werd gehypothetiseerd dat ECA's en social capital positief gerelateerd met elkaar zijn, maar de resultaten in het huidige onderzoek spraken dit tegen. Ook werden er geen verbanden gevonden tussen social capital en intrapreneurship, in tegenstelling tot Behnoosh (2012), die dit verband wel vond. Mogelijk is dit het gevolg van de meetmethode. De meetschaal die Behnoosh gebruikte, maakte bijvoorbeeld geen onderscheid tussen bridging en bonding social capital, maar wel tussen structuur en kwaliteit van social capital. Daarnaast kunnen sociaal wenselijke antwoorden een rol hebben gespeeld in het uitblijven van verbanden in de resultaten. De gebruikte schalen gaan in op iemands sociale netwerk, en mensen geven wellicht niet graag toe dat ze misschien een klein netwerk hebben of weinig sociale contacten hebben waar ze op kunnen bouwen. Het zou ook kunnen dat ze dit hoger inschatten dan het daadwerkelijk is. Ook is het mogelijk dat deelnemers graag hoog wilden scoren op de ondernemerschapstest uit ego-enhancing motieven.

Social capital is gemeten met schalen voor bridging en bonding. De vragen zijn algemeen geformuleerd. Het is mogelijk dat het netwerkgedrag van iemand van sterke invloed is op het social capital sterk. In dat geval is de sociale vaardigheid belangrijker. Ook zou het kunnen dat de kwaliteit van het netwerk bepalend is. De kwaliteit van het huidige netwerk en de manier waarop het netwerk van ten tijde van de ECA's is opgebouwd, zou verder onderzocht kunnen worden.

## **5.5 Aanbevelingen**

Een opvallende uitkomst, die tijdens de analyse van de resultaten van de schalen die intern ondernemerschap meten naar voren kwam, is dat zowel respondenten met een zeer gevarieerd cv als respondenten met een sterke focus in hun cv hoog scoren op intern ondernemerschap. De 'Jack-of-all-trades'-theorie van Lazear (2005) voorspelt dat ondernemers vooral voordeel hebben van een breed en divers pakket aan skills en kennis, terwijl werknemers juist voordeel hebben van specialisatie. Het hebben van een breed en divers pakket aan skills en kennis typeert Lazear als een 'Jack-of-all-trades'. Lazear heeft onderzoek gedaan onder MBA studenten van Stanford University. Het onderzoek wijst uit dat de MBA-studenten van Stanford met een breed en divers curriculum en verschillende werkrollen, eerder ondernemer wordt. Wat Lazear niet meet, is het effect op werknemers. Het zou goed kunnen zijn dat het ook een grote voorspeller is voor het succes van intern ondernemerschap.

Met de theorie van Lazear kijkend naar de resultaten is het verklaarbaar dat 68% van de respondenten met een hoge score (totalen schalen uit appendix C opgeteld en ingedeeld als appendix B) in hun keuze voor het curriculum een gevarieerd pakket heeft gekozen en ook daarbuiten. Bijzonder is dat respondenten met een curriculum en nevenactiviteiten die juist hebben gekozen voor een zo specialistisch mogelijk cv volgens Lazear minder ondernemend zouden zijn, in dit onderzoek ook in de hoogste score terecht zijn gekomen. Voorwaarde is hier dat in het cv echt alle onderdelen binnen hetzelfde specialisme vallen. Beide groepen scoren positief op vrijwel alle controlevariabelen, zo is het aandeel man hoger dan het aantal vrouwen (72% man).

Wanneer in deze analyse studenten met een hoge score worden meegenomen aan het einde van hun studie (32 respondenten), valt op dat deze groep op een universiteit is opgeleid tot specialist en voornamelijk heeft gekozen voor studierelevante nevenactiviteiten of arbeidsmarketrelevante nevenactiviteiten. Bijzonder is de lage leeftijd van deze groep: 26 jaar. Vrijwel alle studenten hebben gekozen voor meerdere nevenactiviteiten en/of hebben een eigen onderneming opgezet. Zij zouden dus toch getypeerd kunnen worden als ‘Jack-of-all-trades’. Een aanbeveling voor universiteiten is om diversiteit in skills en kennis te stimuleren. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek om het verschil tussen deze specialisten en “Jack-of-all-trades” verder te onderzoeken.



## Referenties

- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309-325.
- AWT (2012) Ambitious entrepreneurship: a review of the academic literature and new directions for public policy. Advisory Council for Science and Technology Policy, AWT, 2012.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 106-116.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60.
- Bartkus, K. R., Nemelka, B., Nemelka, M., & Gardner, P. (2012). Clarifying the meaning of extracurricular activity: A literature review of definitions. *American Journal of Business Education (Online)*, 5(6), 693.
- Baruch, Y. (2004) "Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives", *Career Development International*, Vol. 9 Iss: 1, pp.58 – 73
- Behnoosh, S. (2012). The relationship between social capital and intrapreneurship in general administration of physical education of Khorasan Province, Iran. *World ApplSci J*, 18(3), 317-321.
- Block, Z., and MacMillan, I.C. 1993. *Corporate Venturing: Creating New Businesses Within the Firm*. Boston: Harvard Business School Press.
- Blumberg, B. F., & De Graaf, P. M. (2004). *Zelfstandig ondernemerschap in Nederland: Determinanten van de instroom en de uitstroom*.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258).
- Brown, R. (1999). Extracurricular activity: How does participation encourage positive youth development. *University of Nevada Cooperative Extension Fact Sheet*, 99-32.
- Bruyat, C., & Julien, P. A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 16(2), 165-180.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 223-244.

- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411-429.
- Carnegie Corporation of New York. (1992). A matter of time: Risk and opportunity in the nonschool hours. New York: Author.
- Casey, D. M., Ripke, M. N., & Huston, A. J. (2005). Activity participation and the well-being of children and adolescents in the context of welfare reform. In J. L. Mahoney, R. W. Larson, & Cohen, S., & Hoberman, H. M. (1983). Positive events and social supports as buffers of life change stress1. *Journal of applied social psychology*, 13(2), 99-125.
- Cole, M. S., Feild, H. S., Giles, W. F., & Harris, S. G. (2009). Recruiters' inferences of applicant personality based on resume screening: Do paper people have a personality?. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 5-18.
- Cole, M., Feild, H., & Giles, W. (2003). What can we uncover about applicants based on their resumes? A field study. *Applied HRM Research*, 8(2), 51–62.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. 1999. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 47-63.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
- Danish, S. J., Taylor, T. E., & Fazio, R. J. (2003). Enhancing adolescent development through sports and leisure. *Blackwell handbook of adolescence*, 92-108.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.
- De Krosse, L. (2012). Ondernemerschaponderwijs in het HBO: Een Kansloze Onderneming?. *E-journal'Onderzoek voor een vitale regio 2012'*, 1(1).
- Duchesneau, D.A., Gartner, W.B., 1990. A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *J. Bus. Venturing* 5, 297 – 312.
- Durlak, J. A., & Weissberg, R. P. (2007). The impact of after-school programs that promote personal and social skills: Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL).
- Dworkin, J. B., Larson, R., & Hansen, D. (2003). Adolescents' accounts of growth experiences in youth activities./ounia/ of Youth and Adolescence, 32(), 17-2
- Feldman, A. F., & Matjasko, J. L. (2005). The role of school-based extracurricular activities in adolescent development: A comprehensive review and future directions. *Review of educational research*, 75(2), 159-210.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Fredricks, J. A., & Eccles, J. S. (2006a). Extracurricular involvement and adolescent adjustment: Impact of duration, number of activities, and breadth of participation. *Applied Developmental Science*, 10, 132–146.

- Fredricks, J. A., & Eccles, J. S. (2008). Participation in extracurricular activities in the middle school years: Are there developmental benefits for African American and European American youth?. *Journal of Youth and Adolescence*, 37(9), 1029-1043.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(2), 139-161.
- Fugate, M., Kinicki, A.J., & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Fukuyama, F. (1995). Social capital and the global economy: A redrawn map of the world. *Foreign affairs*, 74(5), 89-103
- Gardner, M., Roth, J., & Brooks-Gunn, J. (2008). Adolescents' participation in organized activities and developmental success 2 and 8 years after high school: do sponsorship, duration, and intensity matter?. *Developmental psychology*, 44(3), 814.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship?. *Journal of Business venturing*, 5(1), 15-28.
- Geroski, P. A., & Machin, S. (1993). Innovation, profitability and growth over the business cycle. *Empirica*, 20(1), 35-50.
- Gibb, A.A. (2005). 'The future of Entrepreneurship Education. Determining the basis for coherent policy and practice' Chapter 2 in Kyro, P and Carrier, C. 'The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a cross cultural University Context' University of Tampere Research Centre for Vocational and Professional Education. pp 44-68
- Hansen, D. M., Larson, R. W., & Dworkin, J. B. (2003). What adolescents learn in organized youth activities: a survey of self-reported developmental experiences. *Journal of research on adolescence*, 13(1), 25-55.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Heinonen, J.; Poikkijoki, S. (2006) An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: mission impossible? *Journal of Management Development*, Turku – Finland.
- Hisrich, R. 1990. Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45: 209-222.
- Holland, A., & Andre, T. (1987). Participation in extracurricular activities in secondary school: What is known, what needs to be known?. *Review of Educational Research*, 57(4), 437-466.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.

- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. *Journal of management*, 33(6), 891-927.
- Jack, S.L. and Anderson, A.R. (1999), "Entrepreneurship education within the enterprise culture: producing reflective practitioners", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 5 No. 3, pp. 110-25
- De Jong, J., Wennekers, S. (2008), Intern ondernemerschap: wat is het en hoe kan het gestimuleerd worden? *Handboek Effectief Opleiden* 48, 105-132.
- De Jong, J. P., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: does job design matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 981-995.
- Kahne, J., Nagaoka, J., Brown, A., O'Brien, J., Quinn, T., & Thiede, K. (2001). Assessing after-school programs as contexts for youth development. *Youth and Society*, 32, 421-446.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Larson, R. W., & Brown, J. R. (2007). Emotional development in adolescence: What can be learned from a high school theater program? *Child Development*, 78, 1083-1099.
- Lazear, EP (2005), 'Entrepreneurship', *Journal of Labor Economics*, 23(4)
- Liebrechts, W., Preenen, P. T. Y., & Dhondt, S. (2015). Niet iedere werknemer is een intrapreneur. *Economisch Statistische Berichten*, 4706, 100, 180-181.
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Luca, M. R., Cazan, A. M., & Tomulescu, D. (2012). To be or not to be an entrepreneur... *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 173-177.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Martiarena, A. (2013). What's so entrepreneurial about intrapreneurs?. *Small Business Economics*, 40(1), 27-39.
- McNeal, R. B., Jr. (1999). Participation in high school extracurricular activities: Investigating school effects. *Social Science Quarterly*, 80, 291-309.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows\*. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910-931.
- Murphy, A. E. (1987). Richard Cantillon: entrepreneur and economist. *OUP Catalogue*.
- Nemanick, R. C., & Clark, E. M. (2002). The differential effects of extracurricular activities on attributions in resume evaluation. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 206-217.

- Newmann, F. M., Wehlage, G. G., & Lamborn, S. D. (1992). The significance and sources of student engagement. In F. M. Newmann (Ed.), *Student engagement and achievement in American secondary schools* (pp. 11-39). New York: Teachers College Press
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34.
- Parker, S.K. & Collins, C.G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633–662
- Patrick, H., Ryan, A. M., Alfeld-Liro, C., Fredricks, J. A., Huda, L., & Eccles, J. S. (1999). Adolescents' commitment to developing talent: The role of peers in continuing motivation for sports and the arts. *Journal of Youth and Adolescence*, 28, 741-763.
- Perren L (2003) The role of e-mentoring in entrepreneurial education and support: A meta-review of academic literature. *Education and Training* 45(8/9): 356–365.
- Pinchot III, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Pittaway, L., Rodriguez-Falcon, E., Aiyegbayo, O. and King, A. (2010), The Role of Entrepreneurship Clubs and Societies in Entrepreneurial Learning, *International Small Business Journal*, 29(I) 37-57
- Pittaway, L., & Cope, J. (2007). Entrepreneurship education a systematic review of the evidence. *International Small Business Journal*, 25(5), 479-510.
- Plumly, L. W., Marshall, L. L., Eastman, J., Iyer, Stanley, K. L., & Boatwright, J. (2008). Developing entrepreneurial competencies: A student business. *Journal of Entrepreneurship Education*, 11, 17-28.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Putnam, R. (2000) *Bowling Alone: Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Rauch, A. J., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761-788
- Ridder, A., & van der Sijde, P. C. (2003). Raising awareness of entrepreneurship and e-commerce: a case study on student-entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(5-6), 609-620.
- Robertson, M., & Collins, A. (2003). Developing entrepreneurship in West Yorkshire: West Yorkshire universities' partnership and business Start-Up@ Leeds met. *Education+ Training*, 45(6), 303-307.

- Rubin, R.S., W.H. Bommer, and Baldwin, T.T. (2002), Using extracurricular activities as an indicator of interpersonal skills: Prudent evaluation or recruiting malpractice? *Human Resource Management* 41: 441–54
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Transaction publishers.
- Schwartz, R.G., & Teach, R.T. (2002) The Congruence game: A team-building exercise for students of entrepreneurship. *Simulation & Gaming* 33(1): 94–108.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 48(3), 364-381.
- Shane, S. (2003). A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus. Cheltenham, UK: E. Elgar.
- Sharma, P. and Chrisman, J. 1999. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23: 11-27.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship\*. In *Entrepreneurship* (pp. 83-103). Springer Berlin Heidelberg.
- Stam, E., Hartog, C., van Stel, A., & Thurik, R. (2011). Ambitious entrepreneurship, high-growth firms and macroeconomic growth. The dynamics of entrepreneurship: evidence from Global Entrepreneurship Monitor data. Oxford University Press, New York, 231-249.
- Sternberg, R., & Wennekers, S. (2005). Determinants and effects of new business creation using global entrepreneurship monitor data. *Small Business Economics*, 24(3), 193-203.
- Stevenson, H. H. and Jarillo, C. J. (1990) A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11(Special Summer Issue): 17-28
- Tucker, M. L., McCarthy, A. M., Hoxmeier, J. A., & Lenk, M. M. (1998). Community service learning increases communication skills across the business curriculum. *Business Communication Quarterly*, 61(2), 88-99.
- Ulhøi, J. P. (2005). The social dimensions of entrepreneurship. *Technovation*, 25(8), 939-946.
- Van Praag, C. M. (1999). Some classic views on entrepreneurship. *De Economist*, 147(3), 311-335.
- Van Zwieten, M. H. J., de Vroome, E. M. M., Mol, M. E. M., Mars, M. J., Koppes, L. L. J., & van den Bossche, S. N. J. (2014). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2013. Methodologie en globale resultaten*. TNO.
- Venkatraman, S., MacMillan, I. C., & McGrath, R. G. (1990). *Progress in research on corporate venturing*. Wharton School of the University of Pennsylvania, Snider Entrepreneurial Center.
- Vesper, K. H. (1984). Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study. Working paper. University of Washington
- Vesper, K.H., 1990. *New Venture Strategies, second ed*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- White, A. M., & Gager, C. T. (2007). Idle hands and empty pockets? Youth involvement in extracurricular activities, social capital, and economic status. *Youth & Society*.
- Williams, D. (2006). On and off the'Net: Scales for social capital in an online era. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 593-628.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Zahra, S.A. (1991). —Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study, *Journal of Business Venturing*, Vol. 6 No. 4, pp. 259-85.
- Zhang, L. F. (2001). Thinking styles, self-esteem, and extracurricular experiences. *International journal of psychology*, 36(2), 100-107.
- Zhao, H., Seibert, S.E., & Hills, G.E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *The Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265–1272.

# Appendix A. Uitnodigingsmail Qompas Ondernemerschapstest



Beste Anouk,

In Nederland zien we steeds meer ondernemers. Ondernemerschap wordt steeds vaker als iets heel positiefs gezien. Het wordt geassocieerd met een breed ontwikkelde set competenties, stevige sociale vaardigheden en innovatie.

Steeds meer opleidingen hebben een minor ondernemerschap en/of bieden je de mogelijkheid om je ondernemerschap skills te ontwikkelen. Heeft dat gezorgd dat jij een ondernemer bent geworden (In loondienst dan wel voor eigen risico)? Of heb je de skills en ben jij de innovator in je organisatie?

Qompas heeft een e-test ontwikkeld om jou inzicht te kunnen geven in je ondernemerschap skills en drive. Met als doel ondernemerschap op de kaart te zetten, zowel in organisaties als het opzetten van een eigen onderneming.

Ben jij benieuwd hoe jij scoort op ondernemerschap?

[Start de test!](#)

De test is anoniem en duurt maximaal 8 minuten. We vragen je aan het einde van de test je e-mailadres in te vullen zodat we je de resultaten van de test toe kunnen sturen.

Wil je meer informatie over ondernemerschap, de test bij Qompas of over onze dienstverlening? Mail mij op [ako@qompas.nl](mailto:ako@qompas.nl).

Met vriendelijke groet,

Anouk Kon  
Manager Campus  
06 - 13 97 15 69



[Over Qompas](#) | [Nieuws](#) | [Contact](#)

[ProfielKeuze](#) | [SectorKeuze](#) | [StudieKeuze](#) | [MasterKeuze](#) | [CarrièreStart](#) | [TopDegree](#)

Alle rechten voorbehouden, 1995 - 2016, Qompas BV.

[Privacyverklaring](#) & [Gebruiksvoorwaarden](#)

Je ontvangt dit bericht omdat de Qompas redactie verwacht dat deze carrière tip voor jou interessant is. Jouw gegevens zijn NIET beschikbaar gesteld aan derden.

In de toekomst geen berichten meer ontvangen? Schrijf je [hier](#) uit.



# Appendix B. Algemene testuitslagen Qompas Ondernemerschapstest



## De Hoeder

Dit zijn vaak oudere ondernemers met een sterke drang naar vrijheid en autonomie. Zij vinden status en veel geld niet belangrijk. Ze werken graag alleen en hebben geen ambitie om te groeien of te vernieuwen, ze houden het liefst alles bij het oude en vermijden risico's. Dit ondernemerstype doet zijn werk en hoeft niet (meer) in de schijnwerpers te staan. Zij hebben een sterk verantwoordelijkheidsgevoel voor het bedrijf en het personeel. Hoeders hechten aan normen en waarden en zijn relatief conservatief: het zijn trendvolgers, geen trendsetters. Zij vinden ondernemen leuk, maar hadden de zaken erom heen liever niet gehad. Van alle ondernemerstypes staan hoeders relatief het meest open voor werken in loondienst.

En daar is niets mis mee. Goed om te weten is dat wanneer je je hier niet in kunt vinden, je jezelf altijd kunt ontwikkelen tot ondernemer. Jouw competenties zijn maakbaar en veranderbaar.

Punten

0-18

## De Specialist

Specialisten zijn zelfbewuste en zelfcompetente ondernemers. Ze hebben een relatief hoge geldingsdrang en hebben het heft graag in eigen handen. Ze nemen niet graag risico's maar willen wel vernieuwen omdat dat voor hen een middel is om up-to-date te blijven en kwaliteit te leveren. Ze leren zichzelf een specialisme aan en blijven daar trouw aan. Ook binnen een organisatie wordt dit type ondernemer sterk gewaardeerd; als intern ondernemer binnen jouw afdeling.

18-27

## De Opportunist

Opportunisten zijn echte entrepreneurs, vaak jonge ondernemers met een groot sociaal netwerk. Ze zijn gedreven en zoeken voortdurend naar uitdagingen en kansen. Ze hechten relatief veel belang aan status en succes. Voor opportunisten is loondienst niet de meest ideale vorm van dienstverband. Ze laten zich moeilijk leiden, omdat ze graag hun eigen pad kiezen. Toch komt het vaak voor dat de Opportunist in loondienst gaat. Vaak zijn dit dan de echte innovators van de organisatie. Zij zien kansen en kunnen deze kansen ook omzetten in omzet. Een unieke kwaliteit! Voorwaarde voor een succesvolle carrière in loondienst is een positie binnen de organisatie als "hub" en gemakkelijke toegang tot kennis.

27-36

## De Ontwikkelaar

Ontwikkelaars zijn gedreven en sterk gemotiveerde ondernemers. Zij denken meer in uitdagingen dan in problemen en zijn op de toekomst gericht. Zij hechten veel waarde aan plezier en zelfontplooiing, zowel op zakelijk als persoonlijk vlak. Ontwikkelaars werken graag samen met anderen en vinden hun netwerk erg belangrijk. Dit netwerken zetten ze niet alleen in om er zelf beter van te worden. Ontwikkelaars zijn echte co-creators. Zij zijn de aanjagers van kansen. Bijzonder is dat de ontwikkelaar de juiste mensen bij elkaar kan brengen om een traject te laten slagen. Hij neemt het initiatief en zorgt voor het optimale resultaat. Ontwikkelaars zijn bijna altijd zelfstandig ondernemers of zzp-ers. Vaak hebben ze dit vanuit huis al meegekregen en verder in hun studie ontwikkeld. Tijdens hun studie hebben Ontwikkelaars een stevig netwerk opgebouwd dat ze direct hebben ingezet voor hun eerste baan en/of onderneming.

36-45

## Appendix C. Items voor intrapreneurship

**Tabel 1**

*Items waarmee intrapreneurship werd gemeten*

*Innovativiteit*

1. Hoe vaak bedenkt je nieuwe creatieve ideeën?
2. Hoe vaak zoek je nieuwe technieken, technologieën en/of productideeën?

*Proactiviteit*

3. Hoe vaak promoot en verdedigt je ideeën naar anderen toe?
4. Hoe vaak identificeer je lange termijn kansen en bedreigingen voor de organisatie?
5. Hoe vaak sta jij er om bekend als iemand die succesvol thema's op de agenda zet?
6. Hoe vaak stop jij moeite in het najagen van nieuwe zakelijke kansen?

*Risiconemend gedrag*

7. Hoe vaak neem je risico's in je werk?
8. Wanneer er grote belangen op het spel staan, hoe vaak ga je dan voor de grote winst, zelfs als dingen ernstig fout kunnen gaan?
9. Hoe vaak handel je eerst en vraag je daarna pas om goedkeuring, zelf als je weet dat dit andere mensen zal irriteren?

---

*Opmerking.* overgenomen uit De Jong, Parker, Wennekers, & Wu (2015)

**Tabel 2**

*Exploration activities scale*

- 
1. Zoeken naar nieuwe mogelijkheden met betrekking tot de producten / diensten, processen of markten
  2. Evaluatie van diverse opties met betrekking tot producten / diensten processen of markten
  3. Activiteiten met een focus op sterke vernieuwing van producten / diensten of processen
  4. Activiteiten waarvan de bijbehorende rendementen onduidelijk zijn
  5. Activiteiten die veel aanpassingsvermogen vergen
  6. Activiteiten die jou als medewerker nieuwe vaardigheden hebben geleerd
  7. Activiteiten welke nog geen heldere bedrijfsbeleid hebben
  8. Activiteiten welke nog geen helder bedrijfsbeleid hebben

---

*Opmerking.* Overgenomen uit Mom, Van Den Bosch, & Volberda (2007)

**Tabel 3***Individual Innovation Scale*

---

1. Hoe vaak genereer je creatieve ideeën?
  2. Hoe vaak ga je op zoek naar nieuwe technieken, technologieën en of product ideeën?
  3. Hoe vaak promoot of bevordert je ideeën aan anderen?
- 

*Opmerking.* Overgenomen uit Parker & Collins (2010)

**Tabel 4***Personal Initiative Scale*

---

1. Ik pak problemen actief op.
  2. Wanneer er iets mis gaat, zoek ik onmiddellijk naar een oplossing
  3. Wanneer er een kans zich voordoet, pak ik deze
  4. Ik neem direct initiatief, ook wanneer anderen dit niet doen
  5. Ik maak snel gebruik van kansen om mijn doelen te bereiken
  6. Meestal doe ik meer dan er van mij gevraagd wordt te doen
  7. Ik ben vooral goed in het realiseren van ideeën
- 

*Opmerking.* Overgenomen uit Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag (1997)

## Appendix D. Items voor social capital

**Tabel 5**

*Items om social capital te meten, gemeten met subschalen voor bridging en bonding*

---

*Bonding subschaal*

1. Er zijn meerdere mensen waarop ik vertrouw dat ze me zouden helpen mijn problemen op te lossen.
2. Er is iemand bij wie ik terecht kan als ik advies nodig heb bij belangrijke beslissingen.
3. Er is niemand bij wie ik mij op mijn gemak voel om intieme persoonlijke problemen te bespreken.\*
4. Als ik mij eenzaam voel, zijn er meerdere personen met wie ik kan praten.
5. Als ik in geval van nood opeens € 500,- moet lenen, ken ik iemand bij wie ik terecht zou kunnen.
6. De mensen met wie ik omga zouden hun reputatie voor mij op het spel zetten.
7. De mensen met wie ik omga zouden goede baanreferenties voor mij zijn als ik ging solliciteren.
8. De mensen met wie ik omga zouden hun laatste euro met mij delen.
9. Ik ken mensen niet goed genoeg om ze over te kunnen halen iets belangrijks te doen.\*
10. De mensen met wie ik omga zouden mij helpen om een onrecht te bestrijden.

*Bridging subschaal*

1. Omgaan met anderen maakt mij geïnteresseerd in dingen die buiten mijn woonplaats gebeuren.
2. Omgaan met anderen maakt dat ik nieuwe dingen wil proberen.
3. Omgaan met anderen maakt mij geïnteresseerd in wat mensen die niet op mij lijken denken.
4. Met mensen praten maakt mij nieuwsgierig naar andere plaatsen in de wereld.
5. Omgaan met anderen geeft mij het gevoel dat ik onderdeel uitmaak van een grotere gemeenschap.
6. Omgaan met mensen geeft mij het gevoel verbonden te zijn met een groter geheel.
7. Omgaan met mensen herinnert mij eraan dat iedereen in de wereld met elkaar is verbonden.
8. Ik ben bereid om tijd te besteden aan algemene activiteiten die de gemeenschap steunen.
9. Omgaan met mensen geeft mij nieuwe mensen om mee te praten
10. Ik kom continu in contact met nieuwe mensen.

---

\*Tegenovergesteld geformuleerd

*Opmerking.* Overgenomen uit Williams (2006)

## Appendix E. Items voor sociale vaardigheden

**Tabel 6.**

*Items om sociale vaardigheden te meten, gemeten met subschalen voor sociale perceptie, sociaal aanpassingsvermogen en expressiviteit*

---

### *Sociale perceptie*

1. Ik kan andere mensen goed inschatten
2. Doorgaans kan ik goed iemands karaktereigenschappen afleiden door zijn of haar gedrag te observeren.
3. Ik kan anderen doorgaans goed lezen – zien hoe zij zich voelen in bepaalde situaties.
4. Ik kan in de meeste situaties doorzien waarom mensen zich op een bepaalde manier hebben gedragen.
5. Ik kan doorgaans goed inschatten wanneer het juiste moment is om iemand om een gunst te vragen.

### *Sociaal aanpassingsvermogen*

1. Ik kan mij makkelijk aanpassen aan zo ongeveer elke sociale situatie.
2. Ik voel me op mijn gemak bij alle soorten mensen – jong of oud, mensen met dezelfde, of een andere achtergrond dan ik.
3. Ik kan met iedereen praten over bijna alles
4. Mensen zeggen dat ik gevoelig en begrijpend ben.
5. Ik heb er geen moeite mee om mezelf voor te stellen aan vreemden

### *Expressiviteit*

1. Mensen kunnen altijd mijn emoties lezen, zelfs als ik die probeer te verbergen.
2. De emotie die ik van binnen voel is ook zichtbaar van buiten.
3. Andere mensen kunnen doorgaans goed zien hoe ik mij voel op een moment.
4. Ik ben zeer gevoelig voor kritiek van anderen.
5. Ik maak mij vaak zorgen om wat anderen van mij denken.

### *Impression management*

1. Ik ben goed in vleien en kan het in mijn voordeel gebruiken wanneer ik wil.
2. Ik kan doen alsof ik iemand mag, zelfs als dit niet zo is.

---

*Opmerking.* Overgenomen uit Baron en Markman, 2003

## Appendix F. Factoranalyses

**Tabel 7 Factorscores voor Intrapreneurship**

Kaiser-Obliminrotatie van 4 factoren voor Intrapreneurship				
Item	Component 1	Component 2	Component 3	Component 4
	Exploration activities	Proactiviteit	Innovativiteit	Risiconemend gedrag
iI1	-,075	-,022	,289	,089
iI2	-,061	,012	,230	-,030
iP1	,017	,105	,320	-,077
iP2	,099	,150	-,009	-,001
iP3	,018	,139	-,028	,081
iP4	,045	,147	-,003	,006
iR1	-,045	,004	,046	,258
iR2	,043	,022	-,030	,337
iR3	-,038	-,091	-,023	,816
EA1	,147	,012	,015	-,097
EA2	,131	-,023	,030	-,006
EA3	,133	-,023	,042	-,045
EA4	,323	-,115	-,068	,022
EA5	,268	-,010	-,038	-,012
EA6	,112	,008	,009	-,112
EA7	,248	-,058	-,040	-,008
I1	,003	-,010	,228	-,001
I2	-,046	-,004	,372	-,050
I3	,123	,004	,140	-,081
PI1	-,032	,202	,045	-,116
PI2	-,070	,126	,061	-,107
PI3	-,004	,123	-,026	,010
PI4	-,083	,321	-,037	,002
PI5	,001	,304	-,094	,010
PI6	-,081	,148	,053	-,086
PI7	-,030	,198	-,010	-,032
% Variantie				
verklaard	30.76 %	6.07 %	4.97 %	4.56 %

Extractiemethode: Principal Axis Factoring.

Factorscore methode: Bartlett.

**Tabel 8. Factorscores voor Social Capital**

---

Kaiser-Obliminrotatie van 2 factoren voor Social Capital

Item	Component 1	Component 2
	Social Bridging	Social Bonding
SCbo1	,005	,155
SCbo2	,007	,190
SCbo3	-,009	,160
SCbo4	-,024	,172
SCbo5	-,030	,261
SCbo6	-,004	,274
SCbo7	-,013	,165
SCbo8	-,019	,213
SCbo9	-,011	,162
SCbo10	-,015	,176
SCbr1	,199	-,049
SCbr2	,195	-,080
SCbr3	,196	-,012
SCbr4	,196	-,089
SCbr5	,235	-,031
SCbr6	,340	-,119
SCbr7	,210	-,038
SCbr8	,175	-,027
SCbr9	,128	-,034
SCbr10	,196	-,075
% Variantie		
verklaard	23.50 %	9.02 %

---

Extractiemethode: Principal Axis Factoring.

Factorscore methode: Bartlett.

**Tabel 9. Factorscores voor social skills**


---

Kaiser-Obliminrotatie van 4 factoren voor Social Skills

	Component 1	Component 2	Component 3	Component 4
	Sociale perceptie	Expressiviteit	Aanpassingsvermogen	Impression Mngmnt
Item				
SSp1	,433	,014	,013	-,158
SSp2	,319	,001	-,032	-,017
SSp3	,229	-,009	-,010	-,064
SSp4	,196	-,011	-,070	-,107
SSp5	,138	-,001	-,010	-,035
SSa1	-,011	-,016	,245	-,009
SSa2	-,015	-,008	,281	-,053
SSa3	-,077	-,021	,440	-,032
SSa4	-,014	-,001	,128	-,124
SSa5	-,016	-,024	,239	-,076
SSe1	-,006	,136	-,001	-,013
SSe2	-,031	,789	-,003	-,176
SSe3	-,024	,151	-,046	-,018
SSe4	-,019	,129	-,006	-,001
SSe5	-,048	,100	-,036	-,003
SSim1	-,018	-,027	-,188	,205
SSim2	-,015	-,019	-,066	,148
% Variantie				
verklaard	26.78 %	17.15 %	9.76 %	8.74 %

---

Extractiemethode: Principal Axis Factoring.

Factorscore methode: Bartlett.



# Appendix G. Voorbeeld van Process output

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2013). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model = 4  
 Y = ZIntraIn  
 X = ZBestuur  
 M1 = ZSCbo  
 M2 = ZSCbr  
 M3 = ZSSim  
 M4 = ZSSe  
 M5 = ZSSa  
 M6 = ZSSp

Statistical Controls:

Columns 1 - 14  
 CONTROL= Leidingg MNDwe BAstudie BDRgrt UWeek LFT2 lft Gsl  
 Oplni BDRlft Innov Partner Ouderstt  
 Columns 15 - 16  
 CONTROL= ONvt ONtkmst

Sample size  
 150

\*\*\*\*\*

Outcome: ZSCbo

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4196	,1761	,8954	1,6595	17,0000	132,0000
	,0584					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,6461	2,0373	-,8080	,4206	-5,6760	2,3838
ZBestuur	,1495	,0857	1,7447	,0834	-,0200	,3190
Leidingg	-,2641	,1711	-1,5436	,1251	-,6025	,0743
MNDwe	-,0441	,0655	-,6741	,5014	-,1737	,0854
BAstudie	-,0160	,1859	-,0863	,9313	-,3837	,3516
BDRgrt	-,0156	,0525	-,2977	,7664	-,1196	,0883
UWeek	,0880	,0969	,9080	,3656	-,1037	,2797
LFT2	-,0014	,0015	-,9445	,3466	-,0044	,0015
lft	,0533	,1131	,4712	,6383	-,1704	,2770
Gsl	,2630	,1741	1,5110	,1332	-,0813	,6073
Oplni	,0638	,0993	,6424	,5217	-,1326	,2602
BDRlft	,0001	,0004	,2501	,8029	-,0006	,0008
Innov	,1579	,0885	1,7845	,0766	-,0171	,3330
Partner	,1284	,3707	,3462	,7297	-,6049	,8616
Ouderstt	-,0759	,1621	-,4684	,6403	-,3965	,2447
Oudersvt	-,0173	,1641	-,1055	,9162	-,3418	,3072
ONvt	-,0162	,2087	-,0776	,9383	-,4289	,3966
ONtkmst	,5018	,2024	2,4786	,0145	,1013	,9023

\*\*\*\*\*

Outcome: ZSCbr

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4874	,2375	,8462	2,4192	17,0000	132,0000
						,0026

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,8006	1,9805	-,9092	,3649	-5,7182	2,1169
ZBestuur	,1887	,0833	2,2657	,0251	,0240	,3535
Leidingg	-,1809	,1663	-1,0875	,2788	-,5099	,1481
MNDwe	-,0956	,0637	-1,5018	,1355	-,2216	,0303
BAstudie	-,5584	,1807	-3,0905	,0024	-,9159	-,2010
BDRgrt	,0387	,0511	,7573	,4502	-,0623	,1397
UWeek	,1122	,0942	1,1909	,2358	-,0742	,2985
LFT2	-,0009	,0014	-,5982	,5507	-,0037	,0020
lft	,0662	,1100	,6018	,5483	-,1513	,2837
Gsl	,2743	,1692	1,6211	,1074	-,0604	,6090
Oplni	-,0441	,0965	-,4566	,6487	-,2350	,1469
BDRlft	,0002	,0003	,4871	,6270	-,0005	,0008
Innov	,0020	,0860	,0227	,9819	-,1682	,1721
Partner	,2135	,3604	,5925	,5546	-,4993	,9263
Ouderstt	-,2045	,1576	-1,2980	,1966	-,5162	,1072
Oudersvt	-,0097	,1595	-,0609	,9515	-,3252	,3058
ONvt	-,0225	,2028	-,1108	,9120	-,4237	,3788
ONtkmst	,7864	,1968	3,9957	,0001	,3971	1,1757

\*\*\*\*\*  
 Outcome: ZSSim

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3306	,1093	,9952	,9528	17,0000	132,0000
						,5148

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0416	2,1478	1,4162	,1591	-1,2069	7,2901
ZBestuur	-,0100	,0903	-,1108	,9120	-,1887	,1687
Leidingg	,0263	,1804	,1460	,8841	-,3304	,3831
MNDwe	,1002	,0690	1,4505	,1493	-,0364	,2367
BAstudie	,0914	,1960	,4664	,6417	-,2962	,4790
BDRgrt	-,0420	,0554	-,7590	,4492	-,1516	,0675
UWeek	,0445	,1022	,4352	,6641	-,1576	,2465
LFT2	,0012	,0016	,7751	,4397	-,0019	,0043
lft	-,1464	,1192	-1,2277	,2217	-,3823	,0895
Gsl	-,0646	,1835	-,3523	,7252	-,4276	,2983
Oplni	,0095	,1047	,0904	,9281	-,1976	,2166
BDRlft	-,0002	,0004	-,6686	,5049	-,0010	,0005
Innov	-,0637	,0933	-,6833	,4956	-,2483	,1208
Partner	,2450	,3908	,6268	,5319	-,5281	1,0180
Ouderstt	-,2336	,1709	-1,3668	,1740	-,5716	,1045
Oudersvt	-,1184	,1730	-,6849	,4946	-,4606	,2237
ONvt	,2811	,2200	1,2777	,2036	-,1541	,7162
ONtkmst	,0082	,2134	,0382	,9696	-,4140	,4303

\*\*\*\*\*  
 Outcome: ZSSe

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2778	,0772	1,0146	,6495	17,0000	132,0000
						,8462

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3310	2,1686	1,0749	,2844	-1,9586	6,6207
ZBestuur	,0786	,0912	,8615	,3905	-,1018	,2590
Leidingg	-,0998	,1821	-,5479	,5847	-,4600	,2604
MNDwe	,0440	,0697	,6310	,5292	-,0939	,1819
BAstudie	,2847	,1979	1,4387	,1526	-,1067	,6760
BDRgrt	-,0446	,0559	-,7980	,4263	-,1552	,0660
UWeek	-,0552	,1032	-,5353	,5933	-,2593	,1488
LFT2	,0019	,0016	1,1968	,2335	-,0012	,0050
lft	-,1369	,1204	-1,1368	,2577	-,3750	,1013
Gsl	,1223	,1853	,6601	,5104	-,2442	,4888
Oplni	,0383	,1057	,3625	,7176	-,1708	,2474
BDRlft	-,0004	,0004	-,9637	,3370	-,0011	,0004
Innov	,0133	,0942	,1415	,8877	-,1730	,1997
Partner	-,2394	,3946	-,6068	,5450	-1,0200	,5411
Ouderstt	,1450	,1725	,8403	,4022	-,1963	,4863
Oudersvt	-,0769	,1746	-,4402	,6605	-,4223	,2686
ONvt	-,3482	,2221	-1,5679	,1193	-,7876	,0911
ONtkmst	-,0039	,2155	-,0180	,9857	-,4302	,4224

\*\*\*\*\*  
Outcome: ZSSa

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4211	,1773	,8878	1,6733	17,0000	132,0000
						,0554

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,6597	2,0285	-,3252	,7455	-4,6723	3,3529
ZBestuur	,2000	,0853	2,3441	,0206	,0312	,3687
Leidingg	-,0456	,1703	-,2676	,7894	-,3826	,2914
MNDwe	-,0009	,0652	-,0135	,9892	-,1299	,1281
BAstudie	-,1683	,1851	-,9096	,3647	-,5344	,1978
BDRgrt	,0292	,0523	,5588	,5772	-,0742	,1327
UWeek	,1934	,0965	2,0040	,0471	,0025	,3842
LFT2	,0010	,0015	,6659	,5066	-,0019	,0039
lft	-,0630	,1126	-,5597	,5766	-,2858	,1597
Gsl	,2954	,1733	1,7046	,0906	-,0474	,6382
Oplni	-,0405	,0989	-,4094	,6829	-,2361	,1551
BDRlft	,0004	,0004	1,1191	,2651	-,0003	,0011
Innov	,1095	,0881	1,2428	,2161	-,0648	,2838
Partner	,3526	,3691	,9553	,3412	-,3775	1,0827
Ouderstt	-,2112	,1614	-1,3087	,1929	-,5304	,1080
Oudersvt	,0328	,1633	,2007	,8413	-,2903	,3559
ONvt	,0481	,2078	,2314	,8174	-,3629	,4591
ONtkmst	,5651	,2016	2,8035	,0058	,1664	,9639

\*\*\*\*\*  
Outcome: ZSSp

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4097	,1679	,8457	1,5666	17,0000	132,0000
						,0820

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,6662	1,9799	-,3365	,7371	-4,5825	3,2502
ZBestuur	,0855	,0833	1,0265	,3065	-,0792	,2502
Leidingg	-,1673	,1663	-1,0064	,3161	-,4962	,1616
MNDwe	,0106	,0636	,1672	,8674	-,1153	,1365
BAstudie	-,3139	,1806	-1,7376	,0846	-,6712	,0434

BDRgrt	-,0233	,0511	-,4561	,6491	-,1243	,0777
UWeek	,1052	,0942	1,1174	,2659	-,0811	,2915
LFT2	,0002	,0014	,1688	,8662	-,0026	,0031
lft	-,0194	,1099	-,1764	,8602	-,2368	,1980
Gsl	,2534	,1691	1,4979	,1366	-,0812	,5880
Oplni	-,0128	,0965	-,1331	,8943	-,2038	,1781
BDRlft	,0004	,0003	1,0263	,3066	-,0003	,0010
Innov	,0487	,0860	,5658	,5725	-,1215	,2188
Partner	,2790	,3602	,7744	,4401	-,4336	,9916
Ouderstt	-,2788	,1575	-1,7702	,0790	-,5904	,0328
Oudersvt	,0612	,1594	,3840	,7016	-,2542	,3766
ONvt	,0985	,2028	,4859	,6279	-,3026	,4997
ONtkmst	,7308	,1967	3,7146	,0003	,3417	1,1200

\*\*\*\*\*  
Outcome: ZIntraIn

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5899	,3480	,7531	2,9235	23,0000	126,0000
	,0001					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-3,6097	1,9092	-1,8907	,0610	-7,3879	,1685
ZSCbo	,0083	,0882	,0946	,9248	-,1662	,1829
ZSCbr	-,0935	,0959	-,9746	,3316	-,2834	,0964
ZSSim	-,0226	,0864	-,2610	,7945	-,1936	,1485
ZSSe	,0533	,0764	,6975	,4867	-,0978	,2044
ZSSa	,2111	,1041	2,0277	,0447	,0051	,4171
ZSSp	,1719	,0978	1,7582	,0811	-,0216	,3654
ZBestuur	,0035	,0818	,0431	,9657	-,1583	,1654
Leidingg	-,0019	,1595	-,0118	,9906	-,3175	,3138
MNDwe	-,0619	,0616	-1,0050	,3168	-,1838	,0600
BAstudie	-,2406	,1820	-1,3216	,1887	-,6008	,1196
BDRgrt	-,0658	,0488	-1,3475	,1802	-,1624	,0308
UWeek	,0486	,0905	,5368	,5923	-,1305	,2277
LFT2	-,0024	,0014	-1,7655	,0799	-,0052	,0003
lft	,1850	,1054	1,7564	,0815	-,0234	,3935
Gsl	-,2082	,1642	-1,2678	,2072	-,5333	,1168
Oplni	-,0062	,0916	-,0673	,9465	-,1873	,1750
BDRlft	-,0001	,0003	-,2647	,7917	-,0007	,0006
Innov	,0413	,0833	,4958	,6209	-,1235	,2061
Partner	-,3174	,3420	-,9281	,3551	-,9941	,3594
Ouderstt	-,2390	,1517	-1,5759	,1176	-,5392	,0611
Oudersvt	,2383	,1511	1,5767	,1174	-,0608	,5374
ONvt	,2233	,1949	1,1456	,2541	-,1624	,6089
ONtkmst	,7593	,2050	3,7034	,0003	,3536	1,1651

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*  
Outcome: ZIntraIn

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5254	,2760	,7982	2,9600	17,0000	132,0000
	,0002					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-3,6533	1,9235	-1,8994	,0597	-7,4581	,1515
ZBestuur	,0484	,0809	,5989	,5503	-,1116	,2085
Leidingg	-,0315	,1615	-,1949	,8458	-,3510	,2880

MNDwe	-,0516	,0618	-,8347	,4054	-,1739	,0707
BAstudie	-,2649	,1755	-1,5093	,1336	-,6120	,0823
BDRgrt	-,0688	,0496	-1,3870	,1678	-,1669	,0293
UWeek	,0938	,0915	1,0252	,3071	-,0872	,2748
LFT2	-,0021	,0014	-1,4617	,1462	-,0048	,0007
lft	,1587	,1068	1,4857	,1397	-,0526	,3699
Gsl	-,1178	,1643	-,7168	,4748	-,4429	,2073
Oplni	-,0104	,0938	-,1113	,9116	-,1959	,1750
BDRlft	,0000	,0003	,0837	,9335	-,0006	,0007
Innov	,0761	,0836	,9102	,3644	-,0892	,2413
Partner	-,2322	,3500	-,6633	,5083	-,9245	,4601
Ouderstt	-,3001	,1530	-1,9608	,0520	-,6028	,0026
Oudersvt	,2551	,1549	1,6468	,1020	-,0513	,5615
ONvt	,2274	,1970	1,1544	,2504	-,1623	,6171
ONtkmst	,9345	,1911	4,8892	,0000	,5564	1,3126

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,0484	,0809	,5989	,5503	-,1116	,2085

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,0035	,0818	,0431	,9657	-,1583	,1654

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,0449	,0397	-,0296	,1325
ZSCbo	,0012	,0163	-,0286	,0431
ZSCbr	-,0176	,0226	-,0854	,0106
ZSSim	,0002	,0075	-,0147	,0195
ZSSe	,0042	,0109	-,0071	,0419
ZSSa	,0422	,0301	-,0005	,1182
ZSSp	,0147	,0209	-,0103	,0756
(C1)	,0189	,0294	-,0305	,0860
(C2)	,0010	,0177	-,0335	,0375
(C3)	-,0029	,0180	-,0377	,0351
(C4)	-,0410	,0344	-,1273	,0106
(C5)	-,0134	,0282	-,0883	,0262
(C6)	-,0179	,0237	-,0867	,0140
(C7)	-,0218	,0261	-,0963	,0134
(C8)	-,0599	,0434	-,1733	-,0004
(C9)	-,0323	,0320	-,1172	,0129
(C10)	-,0040	,0138	-,0475	,0131
(C11)	-,0420	,0319	-,1269	,0028
(C12)	-,0145	,0225	-,0788	,0199
(C13)	-,0380	,0307	-,1081	,0102
(C14)	-,0105	,0239	-,0666	,0273
(C15)	,0275	,0367	-,0383	,1140

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,0504	,0469	-,0458	,1426
ZSCbo	,0014	,0194	-,0352	,0467
ZSCbr	-,0198	,0272	-,1000	,0161
ZSSim	,0003	,0091	-,0174	,0241
ZSSe	,0047	,0132	-,0092	,0485
ZSSa	,0474	,0359	-,0011	,1387
ZSSp	,0165	,0247	-,0145	,0833

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,0483	,0426	-,0340	,1351

ZSCbo	,0013	,0174	-,0315	,0419
ZSCbr	-,0190	,0247	-,0942	,0123
ZSSim	,0002	,0082	-,0152	,0215
ZSSe	,0045	,0119	-,0078	,0462
ZSSa	,0454	,0329	-,0005	,1341
ZSSp	,0158	,0222	-,0112	,0818

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,9272	7,2291	-,0288	70,8516
ZSCbo	,0257	5,0394	-,7910	2,8348
ZSCbr	-,3643	3,4898	-63,3021	,0580
ZSSim	,0047	,8216	-,4682	1,3943
ZSSe	,0864	,8930	-,0545	12,4182
ZSSa	,8714	6,4101	,0560	65,6698
ZSSp	,3033	6,8083	-,0416	37,1239

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	12,7324	14,1596	14,9168	180,3516
ZSCbo	,3535	2,6791	,0062	28,6590
ZSCbr	-5,0021	5,3217	-35,9230	-4,2268
ZSSim	,0640	1,3511	-,0325	19,5292
ZSSe	1,1862	2,1746	1,1549	27,2071
ZSSa	11,9660	13,9893	16,7651	135,1521
ZSSp	4,1649	4,6254	4,6685	47,7077

Normal theory tests for specific indirect effects

Effect	se	z	p	
ZSCbo	,0012	,0152	,0820	,9347
ZSCbr	-,0176	,0213	-,8297	,4067
ZSSim	,0002	,0081	,0278	,9778
ZSSe	,0042	,0104	,4025	,6873
ZSSa	,0422	,0289	1,4595	,1444
ZSSp	,0147	,0185	,7957	,4262

Specific indirect effect contrast definitions

(C1)	ZSCbo	minus	ZSCbr
(C2)	ZSCbo	minus	ZSSim
(C3)	ZSCbo	minus	ZSSe
(C4)	ZSCbo	minus	ZSSa
(C5)	ZSCbo	minus	ZSSp
(C6)	ZSCbr	minus	ZSSim
(C7)	ZSCbr	minus	ZSSe
(C8)	ZSCbr	minus	ZSSa
(C9)	ZSCbr	minus	ZSSp
(C10)	ZSSim	minus	ZSSe
(C11)	ZSSim	minus	ZSSa
(C12)	ZSSim	minus	ZSSp
(C13)	ZSSe	minus	ZSSa
(C14)	ZSSe	minus	ZSSp
(C15)	ZSSa	minus	ZSSp

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

WARNING: Bootstrap CI endpoints below not trustworthy. Decrease confidence or increase bootstraps

-35,9230

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:

2

NOTE: Some bootstrap samples had to be replaced. The number of such replacements was:

1

----- END MATRIX -----