

ESF Toolbox

Intrapreneurship

Draaiboek

Inhoud

[Inleiding 3](#_Toc21508440)

[Toolbox 4](#_Toc21508441)

[**I.** **INZICHT VERWERVEN** 4](#_Toc21508442)

[1. INDIVIDUEEL ASSESSMENT 5](#_Toc21508443)

[2. TEAM ASSESSMENT 5](#_Toc21508444)

[3. ORGANISATIE ASSESSMENT 5](#_Toc21508445)

[**II.** **BOTTOM UP VERSTERKEN VAN GEDRAG** 6](#_Toc21508446)

[1. DOOR EEN WERKNEMER ZELF 6](#_Toc21508447)

[2. DOOR EEN COACH 7](#_Toc21508448)

[3. ALS TEAM 7](#_Toc21508449)

[Implementatie en integratie van tools in HR praktijken 8](#_Toc21508450)

[1. Creëer een draagvlak 8](#_Toc21508451)

[2. Maak ruimte voor intrapreneurship 8](#_Toc21508452)

[3. Gebruik bij huidige medewerkers en leidinggevenden 8](#_Toc21508453)

[4. Gebruik bij nieuwe medewerkers en leidinggevenden 9](#_Toc21508454)

[5. Follow-up / Refresh 9](#_Toc21508455)

[Veel Voorkomende Vragen 10](#_Toc21508456)

[Impact van de Toolbox 11](#_Toc21508457)

# Inleiding

*In de competitieve en dynamische markt waarin de meeste bedrijven zich situeren, wordt innovatie als een van de belangrijkste manieren gezien om het onderscheid te maken. Succesvolle bedrijven slagen erin om zichzelf telkens weer opnieuw uit te vinden en te verbeteren, om nieuwe producten te lanceren en om intern strakker en efficiënter te werk te gaan. Vroeger moesten medewerkers vooral volgen, en waren enkel leiders geschikt voor het bedenken van geschikte nieuwe ideeën en het uitvoeren van deze innovatieve projecten.*

*​*

*Steeds meer werden macht en verantwoordelijkheid gedelegeerd naar alle lagen van het bedrijf, en werd persoonlijk initiatief bij iedereen aangemoe­digd. Vandaag is iedereen expert in zijn eigen job. Kleine (proces)veranderingen kunnen een grote impact hebben op het grote (kosten)plaatje. Niemand weet beter wat er anders en beter kan in zijn of haar eigen job dan de medewerker zelf. Dus, wie beter dan arbeiders aan de lijn om mee te denken over wat er efficiënter kan in het proces? Wie beter dan verkopers om mee na te denken over nieuwe producten die nog beter tegemoetkomen aan de wensen van de klanten? Wie beter dan contact center medewerker om problemen naar de rest van het bedrijf te signaleren? Onder de noemer ‘intrapreneurschap’ worden alle medewerkers én leidinggevenden aangemoedigd om ondernemend te zijn en zo mee te bouwen aan een betere organisatie.*

*​*

*Intrapreneurs zijn er vandaag in alle vormen en maten. Ze gaan van medewerkers die een klein verbeteridee aangeven voor hun job, tot medewerkers die een heel nieuw product lanceren, binnen het moederbedrijf of als spin-off. Steeds meer bedrijven prijzen intrapreneurs en de positieve resultaten die ze halen. Richard Branson bijvoorbeeld verklaart: ‘Virgin is een mooi voorbeeld van een bedrijf dat zich nooit had kunnen ontwikkelen tot de gigant van vandaag, zonder verschillende intrapreneurs aan te moedigen om tegen de stroom in te gaan’. Branson is een belangrijke voorvechter van intrapreneurs in bedrijven. Volgens hem moeten medewerkers de regels breken en zo hun werkgever van de basis op versterken. Grote en gevestigde namen zoals bv. Vodaphone, Virgin, Nike, Apple en Google profileren zich internationaal als een thuishaven voor creatievelingen en intrapreneurs. Maar, hiernaast zit intrapreneurschap ook in kleinere en vaak voor buitenaf onzichtbare veranderingen. En in kleinere bedrijven, waar iedereen al helemaal zijn steentje moet bijdragen.*

Deze toolbox wil medewerkers helpen om (meer) intrapreneurial te worden. Dit doen we door verschillende tools op te zetten op vier niveaus: de werknemer zelf, coaches, teams, en organisatie. In wat volgt geven we mee hoe je deze toolbox best kan gebruiken en wanneer je welke onderdelen van de toolbox best kan inzetten. Om de toolbox te implementeren zien we 3 fasen:

* Inzicht verwerven
* Bottom up versterken van gedrag
* Top down faciliteren

Al onze onderdelen zijn complementair en kunnen in deze of elke andere volgorde gebruikt worden. Aangezien het bij organisatieontwikkeling belangrijk is om te starten van een grondige diagnose, raden we echter aan om op zijn minst te starten met ‘inzicht verwerven’ alvorens door de gaan naar de andere twee onderdelen. De top down en bottom up onderdelen zijn bovendien telkens vergezeld van uitgebreide draaiboeken en andere informatie zodat ze makkelijk geïmplementeerd kunnen worden door bv. eindgebruikers, leidinggevenden die iets in hun team willen doen, of die door HR-medewerkers of externe trainers kunnen uitgerold worden.

Alle vragenlijsten, workshops (met presentaties, draaiboeken en invulbladen), extra informatie vind je terug op onze projectwebsite: https://intrapreneurship.wixsite.com/nederlands. Medewerkers, coaches, leidinggevenden en organisaties kunnen in principe zo met de website aan de slag. De digitale tekstjes, profielen en aanvullende informatie geven handvaten om te lezen en meer te ontdekken over intrapreneurship. Dit draaiboek kan in principe door iedereen gebruik worden, maar is specifiek gericht op organisaties (HR-medewerkers, directies, etc.) en dienstverleners die mee willen helpen om organisaties meer intrapreneurial te maken.

# Toolbox

In de beschrijving van onze toolbox, maken we een onderscheid in twee fasen:

1. **Inzicht verwerven**: Hoe ondernemend ben ik zelf? Wat houdt mijn team tegen om intrapreneurial te zijn? En hoe is het met mijn organisatie gesteld? Onze assessments geven automatisch jouw gebenchmarkte persoonlijk profiel. Zo weet je meteen hoe je scoort in vergelijking met de rest van Vlaanderen.
2. **Bottom up versterken van gedrag**: ‘Intrapreneurial’ organisaties ontstaan door zowel werknemers die zich ondernemend durven en kunnen gedragen op de werkvloer als door de ruimte die ervoor op organisatieniveau voor gecreëerd wordt. Voor deze eerste component ontwikkelden we enkele concrete challenges die gebruikt kunnen worden op individueel, coach, en team niveau. Enkele inspirerende voorbeelden helpen dit bovendien nog verder versterken.

We bespreken deze fasen hieronder in groter detail.

1. **INZICHT VERWERVEN**

Om organisaties te helpen om voldoende inzicht te krijgen in hun persoonlijke situatie hebben we drie verschillende assessments gemaakt. Deze assessments werden bovendien op wetenschappelijke manier gevalideerd om er zeker van te zijn dat ze echt meten wat ze beweren te meten. Daarnaast werden ze gebenchmarkt. Meer specifiek werden alle vragenlijsten ingevuld door ruim 6000 personen die

Alvorens dieper in te gaan op de inhoud van de verschillende assessments lichten we eerst kort te praktische kant toe.

* ***Waar vind ik de assessments?*** <https://intrapreneurship.wixsite.com/nederlands/assessments>
* ***Hoe lang duurt het?*** Participanten die hem invulden deden er gemiddeld 6 minuten over
* ***Hoe werkt het?*** Je vult gewoon de vragenlijst in kwestie in, je vult je persoonlijke gegevens in en enkele minuten later krijg je een gepersonaliseerd rapport in je mailbox.
* ***Hoeveel kost het?*** Dankzij de steun van ESF is dit helemaal gratis ☺

OPGELET: Indien je het assessment zelf nog wil invullen raden we aan om nog niet verder te lezen naar de onderdelen van de verschillende assessments, want dit geeft een vertekening van je resultaat wanneer je hem zelf nadien invult.

Hieronder vind je een overzicht van de onderdelen uit de verschillende assessments die beschikbaar zijn. Op elke pagina ontwikkelden we verschillende pictogrammen om krachtig en bondig de aard van het concept te duiden.

### 1. INDIVIDUEEL ASSESSMENT

Dit assessment geeft gebruikers een beeld van de fase waarin hun gedrag zich bevindt. Deze drie fasen zijn:

1. Personen die nog niet de intentie hebben om zich ondernemend te gedragen
2. Personen de intentie hebben maar nog niet tot het gedrag komen
3. Personen die zich al ondernemend gedragen

### 2. TEAM ASSESSMENT

Op team niveau zijn er verschillende zaken bevorderlijk voor ondernemend gedrag. Deze zijn:

* Het klimaat in het team
* De mate waarin er ambidexterity is (zowel openend als sluitend gedrag)
* De manier van leidinggeven van de leidinggevende

### 3. ORGANISATIE ASSESSMENT

Op organisatieniveau maken we onderscheid tussen verschillende aspecten die een impact hebben op of ondernemend gedrag bij werknemers de ruimte krijgt om te groeien. Deze zijn

* Organisatiecultuur
* HR beleid
* De aard van de taken die werknemers krijgen

Wanneer je de eerste fase doorloopt, krijg je inzicht in waarin jouw organisatie goed scoort, of waar eventuele verbeterpunten liggen. Een gedragsverandering begint bij inzicht, maar inzicht alleen is natuurlijk onvoldoende. De volgende twee aspecten lichten verder toe hoe je de inzichten kan omzetten naar actie en verandering.

Onze participanten reageerden erg enthousiast op de inzichten die ze kregen uit het assessment. Een ontroerende reactie delen we graag: “*Bedankt voor de feedback die ik kreeg uit het assessment. Ik heb steeds gewerkt voor ondernemingen waar ik aangemoedigd werd en gestimuleerd om grenzen te verleggen om het gewenste resultaat te behalen. En ik mocht het op mijn manier doen. Ik kreeg de kans om dichter bij huis te werken en greep die, maar ik mis iets. Jouw feedback heeft me duidelijk gemaakt waarom ik zo onrustig ben en wat ik mis.”*

Ook op team en organisatie-niveau werd de tool gesmaakt: “*Deze tool heeft voor mij helder gemaakt hoe de sfeer in mijn team eigenlijk echt is. We doen het vandaag al goed, en ik kon er voordien zo moeilijk de vinger op leggen waar het beter kon. Dankzij de vergelijking met de rest van Vlaanderen is het nu duidelijker voor mij waar we mee aan de slag kunnen gaan.”*

1. **BOTTOM UP VERSTERKEN VAN GEDRAG**

Intrapreneurship kan enkel bestaan wanneer mensen initiatief nemen en met innovaties naar voor komen. Of met andere woorden, hoeveel omkadering er ook is, als er geen enkele individuele werknemer initiatief neemt, dan is er geen intrapreneurship.

Nieuw gedrag aanleren is vaak moeilijk. Bestaande gewoonten afleren nog moeilijker. Onderzoek op basis van de Theory of Planned Behavior toont al vele decennia aan dat de beste manier om dit nieuwe gedrag te leren is gewoon door te doen. Door mensen te laten experimenteren met nieuw gedrag gedurende een maand, en hen hierbij succeservaringen te laten opdoen, stijgt hun gevoel van competentie en zien ze het gedrag als positiever. Hierdoor zullen ze zelf meer de intentie beginnen ervaren om het gedrag te stellen, en na verloop van tijd zelf ook meer dit gedrag zelf tonen. Onderzoek van de universiteit van Delft maakte gebruik van kleine opdrachtjes gedurende een maand om mensen nieuwe gewoontepatronen aan te leren. Wij combineerden dit inzicht met de Theory of Planned Behavior om tot opdrachtjes op maat van alle eindgebruikers te komen.

Voor de ontwikkeling maakten we gebruik van ruim 200 interviews met meer en minder ondernemende personen. Zij vertelden ons wat voor hen helpt om ondernemend te zijn. Op basis van deze interviews formuleren we verschillende uitdagingen. Deze uitdagingen zijn laagdrempelig en bieden je een eerste kennismaking met het net iets anders te werk gaan. Elke uitdaging is opgesteld dat ze minimaal tijd kost. Je kan ze of vrij makkelijk op 10 minuten tussendoor doen, of integreren met pauzes (bv. gesprek met een collega tijdens een lunch). Afhankelijk hoeveel uitdagingen iemand doet is hij/zij dus meer of minder tijd kwijt.

Volgend op de drie fasen die we voordien onderscheidden is er per fase een verschillende doelstelling. Voor:

1. **Personen die nog niet de intentie hebben om zich ondernemend te gedragen**: bij hen werken we vooral op de onderliggende normen, attitude en gevoel van competentie. Opdrachten zijn laagdrempelig en gericht op het ontwikkelen van deze drie componenten.
2. **Personen de intentie hebben maar nog niet tot het gedrag komen**: Deze personen ervaren vaak (onoverkoombare) obstakels of missen voldoende hulp om tot het ondernemend gedrag te komen. Deze opdrachten zijn er dus op gericht om werknemers te helpen een groter draagvlak en steun voor zichzelf te vinden.
3. **Personen die zich al ondernemend gedragen:** Een grote meerderheid van de personen in deze fase zijn al bezig met kleinere ondernemende gedragingen. Ze zijn bv. erg proactief in hun job maar zijn nog niet bezig met die op grotere schaal te vertalen door bv. een spin-off of nieuw product uit te werken of door hun idee op grotere schaal in de organisatie te verspreiden. Deze opdrachten helpen om de bestaande gedragingen dus te vergroten of erin te variëren.

De opdrachten kunnen gebruikt worden op drie verschillende niveaus:

### DOOR EEN WERKNEMER ZELF

Wanneer je het individuele assessment invult wordt je automatisch doorverbonden naar de individueel opdrachten. Maar ook zonder het invullen van het assessment kunnen deze opdrachten interessant en uitdagend zijn <https://intrapreneurship.wixsite.com/nederlands/indiv-challenge>

### DOOR EEN COACH

Een leidinggevende of coach die één op één werkt in de begeleiding van een werknemer <https://intrapreneurship.wixsite.com/nederlands/coach-challenge>

Voor personen die nog nooit gecoacht hebben, hebben we daarnaast een uitgebreide handleiding uitgewerkt waarin uitgelegd hoe je werknemers kan coachen in hun intrapreneurship. Enkele templates en aanvullende stukken helpen zowel prille coaches om de eerste stappen te zetten in coaching alsook meer ervaren coaches om hun gesprek nog dieper te analyseren.

### ALS TEAM

Samen met de rest van al je collega’s om meteen een nieuwe norm en dynamiek in je team te introduceren. <https://intrapreneurship.wixsite.com/nederlands/team-challenge>

# Implementatie en integratie van tools in HR praktijken

Steeds vaker horen we in Vlaanderen dat organisaties ‘ondernemerschap’ en ‘proactiviteit’ in hun kernwaarden en competenties opnemen. Voor deze organisaties kan onze toolbox een handige manier zijn om deze visie in de realiteit om te zetten. Interesse om de toolbox verder te implementeren in jouw organisatie? Lees dan zeker verder.

Om met de toolbox van start te gaan, kan het goed zijn om een ambassadeur aan te duiden die ervoor kan zorgen dat de toolbox goed geïmplementeerd en geïntegreerd geraakt in de dagelijkse werking. Dit kan bijvoorbeeld iemand van de HR-dienst zijn, gezien zij een sleutelrol spelen tussen beide partijen. De ambassadeur moet vooral iemand zijn die gemotiveerd en enthousiast is en zelf alvast de meerwaarde ziet van een dialoog tussen medewerker en leidinggevende. Het is van belang dat de persoon de toolbox inschakelt op een passende manier voor de organisatie. Zo kan de ambassadeur de verschillende betrokkenen in de organisatie motiveren om met de tools aan de slag te gaan, de meerwaarde ervan te vertalen naar het beleid toe en eventueel bepaalde acties of trajecten in gang te zetten. Zijn er al trajecten lopende? Stem je timing hier dan op af.

En laat ons dan vooral beginnen bij het begin: een draagvlak creëren.

1. Creëer een draagvlak

Voor een succesvolle integratie is een eerste stap het creëren van een draagvlak bij de directie en nadien bij de leidinggevenden en medewerkers. De kans is er dat jij de meerwaarde van de toolbox ziet, maar de rest nog niet. Probeer het mandaat te krijgen van de directie om met de verschillende aspecten van de toolbox aan het werk te gaan. Hiervoor kan bijvoorbeeld de door ons voorziene filmpje gebruikt worden op de startpagina (<https://intrapreneurship.wixsite.com/nederlands>).

Als je merkt dat één van de thema’s meer aanspreekt dan andere, kan je je boodschap hier perfect aan aanpassen. Het is niet nodig de hele toolbox te gebruiken en te implementeren, doe het op maat van de behoeften en noden die leven in jouw organisatie.

2. Maak ruimte voor intrapreneurship

We horen vaak van erg ondernemende mensen dat ze zich gehinderd voelen door de –soms rigide – omgeving in een heel aantal Vlaamse organisaties. Intrapreneurs die hierdoor gefrustreerd raken haken af en vertrekken naar een andere organisatie. Om dit potentieel niet te verliezen is het dus belangrijk hier voldoende rekening mee te houden.

Om er voor te zorgen dat je voldoende zuurstof geeft aan ondernemend gedrag kan je dus best niet enkel inzetten op enkele workshops of andere interventies bij medewerkers en leidinggevenden maar moet je ook aan de slag op een hoger niveau. Meer uitleg rond de mogelijkheden hierrond vind je bij het top down luik hierboven.

3. Gebruik bij huidige medewerkers en leidinggevenden

Functioneringsgesprekken vinden in de meeste organisatie jaarlijks plaats. Het is bij uitstek het ideale moment om samen even te reflecteren over het individuele functioneren. En het kan de start zijn van het overstappen naar een coaching-relatie met de werknemer. Het gebruik van het individuele assessment om een beeld te geven i.v.m. het ondernemende gedrag van de werknemer kan een uitgelezen kans zijn om dat gesprek eens op een andere manier aan te gaan. Hoe scoort de werknemer op de verschillende facetten van ondernemend gedrag? Waar is er eventueel verandering mogelijk? Wat zijn de verwachtingen van de leidinggevende omtrent de mate van ondernemend gedrag van de werknemer en hoe kan de leidinggevende hierbij helpen? Het individuele assessment kan dus een start zijn om deze discussie samen aan te gaan (<https://intrapreneurship.wixsite.com/nederlands/assessment-indiv>). Leidinggevenden kunnen hun coaching rol ook na het functioneringsgesprek nog verder blijven oppakken door op regelmatige basis uitdagingen aan hun werknemers voor te schotelen. Onze website biedt verschillende concrete suggesties hierrond: <https://intrapreneurship.wixsite.com/nederlands/coach-challenge>.

Naast het individuele gebruik, kunnen bestaande teams ook voordeel doen met de tools die toegepast zijn op het team niveau. Vooreerst kan het invullen van het team assessment opnieuw een interessante start zijn voor teams die meer inzicht willen verwerven in hoe ondernemend ze momenteel zijn in vergelijking met de rest van Vlaanderen. Laat de vragenlijst invullen door alle teamleden en de leidinggevende als start van dit traject. <https://intrapreneurship.wixsite.com/nederlands/assessment-team>. Teams die echter ook echt een gedragsverandering willen bewerkstellingen kunnen dit beter ook aanvullen met de teamchallenge: <https://intrapreneurship.wixsite.com/nederlands/team-challenge>

4. Gebruik bij nieuwe medewerkers en leidinggevenden

Intrapreneurial gedrag is een gedrag. En per definitie kan het dus aangeleerd en versterkt worden door de omgeving. We raden dus niet aan om het individuele assessment te gebruiken bij de aanwerving van nieuwe personen. Wel kan het interessant zijn om rekening te houden met ambidexterity (of de balans tussen ‘openende’ en ‘sluitende’ profielen) bij de samenstelling van teams. Bij de zoektocht van een nieuw teamlid kan het dus relevant zijn om samen met de leidinggevende te kijken naar de aard en ratio van de huidige profielen in het team en te zoeken naar een nieuwe complementaire persoon.

5. Follow-up / Refresh

Houd de vinger aan de pols na de gesprekken. Vraag zowel aan de leidinggevende als de medewerker hoe de coaching of de teaminterventies verlopen zijn. Bied hen ondersteuning door eventueel nog wat tips en tricks aan te bieden hoe ze de dialoog in de praktijk kunnen verderzetten. Je kan ervoor kiezen deze apart te versturen of te laten samenlopen met bestaande procedures voor follow-up. Het doel van deze fase is nog eens de nadruk leggen op de dialoog die in het dagelijkse werkleven wat op de achtergrond kan verdwijnen.

Om ervoor te zorgen dat de uitdagingen blijven leven in de organisatie kan het aangeraden zijn om succesverhalen te delen. Wanneer een team één of meerdere uitdagingen heeft uitgeprobeerd, publiceer dan een succesverhaal op jullie intranet of laat medewerkers praten over de uitdaging in een teammeeting. Of wanneer een idee gerealiseerd werd, deel die kennis dan. Zo blijft het thema niet alleen ‘leven’, maar zorg je bovendien voor een betere transfer naar de werkplek van de geleerde kennis. Let er hierbij op dat vooral moeite benadrukt wordt en niet enkel het eindresultaat. Dit zorgt er namelijk voor dat foutjes maken en falen geen stigma krijgt (het hoort er nu eenmaal bij) en dat mensen geen fixed mindset ontwikkelen.

# Veel Voorkomende Vragen

**Ik heb graag professionele ondersteuning bij de uitrol van de toolbox. Waar vind ik die?**

Als team onderzoeken wij niet enkel al jaren intrapreneurship, maar wij ondersteunden reeds verschillende organisaties in hun omslag naar meer ondernemend gedrag. Contacteer ons gerust indien u graag meer begeleiding wenst in het uitrollen van een van de onderdelen van de toolbox of indien u op zoek bent naar een trainer of coach. Contact kan via [Toolbox.intrapreneurship@gmail.com](mailto:toolbox.intrapreneurship@gmail.com)

**Ik ben al erg ondernemend. Kan ik nog iets bijleren door deze toolbox?**

Natuurlijk! Zelfs personen die al in een of andere vorm ondernemend gedrag vertonen kunnen altijd bijleren. Intrapreneurship bestaat namelijk uit vele subfacetten en de kans is klein dat jij even sterk bent in al deze elementen. Wij hebben verschillende uitdagingen op jouw maat die je kunnen uitdagen om ook eens te experimenteren met deze subfacetten. Meer uitleg vind je op: <https://intrapreneurship.wixsite.com/nederlands/indiv-challenge>

**Wat is het verschil tussen intrapreneurship en entrepreneurship? En ondernemend gedrag?**

Entrepreneurship is eigenlijk de Engelse naam voor klassiek ondernemerschap: iemand die als zelfstandige werkt. Deze personen staan erom gekend dat ze initiatief nemen, nieuwe dingen bedenken en risico nemen. Met intrapreneurship bedoelt men dan ook gelijkaardige gedragingen die gesteld worden door werknemers – of IN bestaande bedrijven. Omdat er geen adequate nederlandstalige vertaling is voor intrapreneurship gebruiken we de engelse termen ‘intrapreneurship’ en ‘intrapreneurial’ alsook de Vlaamse vertaling ‘ondernemend gedrag’ in dit draaiboek door elkaar. In het geval van al deze termen bedoelen we dus steeds het ondernemende gedrag van werknemers in bestaande organisaties, maar dat bekt natuurlijk minder vlot.

**Ik moet mijn email adres geven wanneer ik een assessment invul. Waarom?**

Om ervoor te zorgen dat je een persoonlijk rapport kan ontvangen moeten we een email adres vragen. Dit adres wordt echter niet bijgehouden of doorgegeven aan derden. Ook het feit dat u al dan niet een assessment invulde wordt niet met derden gedeeld. Als universiteit zijn we al jaren onderhevig aan nog strenger regels ivm privacy en ethiek dan recent door GDPR werden beschreven. Bij vragen kan u ons natuurlijk altijd contacteren.

**Past dit wel in mijn bedrijf?**

We hebben onze toolbox vrij ruim getest, in verschillende sectoren, met personen van verschillende opleidingsniveaus, groottes, etc. Hierbij merkten we enkele zaken op:

* Zowel in grote als in kleine organisatie kwamen de verschillende topics uit de toolbox aan bod. Inhoudelijk is de grootte van je organisatie dus geen bezwaar bij het gebruik van deze toolbox. Sommige onderdelen (zoals bv. de top down elementen voor HR en intrapreneurship traject) zijn eerder van toepassing op grote ondernemingen en kunnen zoals ze zijn dus mogelijk moeilijk gebruikt worden in bv. KO’s. Echter, sommige ideeën of oefeningen hieruit kunnen natuurlijk ook aan de kleinere context aangepast worden.
* Afhankelijk van de sector en het beroep zijn er vaak verschillende beelden rond wat ondernemend gedrag net is en of het wenselijk is. Zo hoorden we bv. dat creativiteit of innovatie in sommige beroepsgroepen moeilijker is dan in andere. Echter, ondanks dit beeld vonden we in onze vele interviews en assessments dat het voor iedereen, ongeacht de sector of type job mogelijk is om ondernemend te zijn. Een belangrijk doel van onze toolbox was dan ook om de meerwaarde van ondernemend gedrag aan te tonen, aan alle beroepsgroepen in Vlaanderen.
* We merkten wel dat het invullen van assessment en abstracte groepsdiscussies wat moeilijker ligt bij laagopgeleiden. Voor laaggeschoolden lijken de vragenlijsten dus minder geschikt. De light workshops daarentegen zijn wel makkelijk bruikbaar.

**Is de vragenlijst ook beschikbaar in andere talen?**

Een vaak gehoorde vraag ging over de taal. De huidige toolbox is enkel beschikbaar in het Nederlands, maar vele organisaties gaven aan dat een toolbox enkel gebruikt kan worden als hij ook in het Frans en/of Engels gebruikt kan worden, omdat anders een deel van het personeel uitgesloten wordt. Voorlopig is de Vlaamse toolbox gefinaliseerd. In de nabije toekomst kijken we naar de verdere vertaling zodat hij wijder gebruikt kan worden in andere Belgische organisaties ook.

In dit project werkten wij samen met een partner uit Duitsland. Zij maakten ook een toolbox om intrapreneurship te stimuleren, maar werkten daarvoor andere onderdelen uit. Voor Duitstalige eindgebruikers kan het dus ook interessant zijn om eens te kijken naar hun eindresultaat: <https://www.ellipse-toolbox.de/>

**Is de toolbox relevant voor iedereen?**

Meer en meer organisaties vragen naar proactieve en innovatieve werknemers, twee deelcomponenten van ondernemend gedrag. En dat is niet zo gek. Iedereen kan in zijn of haar job ondernemend zijn. In élke job. Dus jong of oud, man of vrouw, allochtoon of autochtoon, hoger of lager opgeleid, pas in dienst of oude rot, dat maakt niet zo veel uit. Iedereen die expert is in zijn of haar eigen job kan verbetermogelijkheden zien en ondernemend aan de slag gaan.

# Impact van de Toolbox

Het doel van de toolbox is om ondernemend gedrag bij werknemers – ofte intrapreneurship- te verhogen. Om ervoor te zorgen dat van onze tools een zo maximaal mogelijk effect heeft hebben we voor elk onderdeel op de volgende manier gewerkt:

1. Bij het uitwerken van het gehele aanbod, alsook de verschillende individuele onderdelen, maakten we zowel gebruik van onze uitgebreide kennis van de wetenschappelijke literatuur, en van de meer dan 200 interviews en meer dan 6000 assessments die we in het kader van dit project deden bij Vlaamse werknemers en leidinggevenden.
2. Elk onderdeel werd door het projectteam ontwikkeld tot een minimal viable product en werd gradueel aangepast en verbeterd. Zowel na tests bij zowel bij eindgebruikers als organisaties en na feedback van experten en stuurgroepleden.
3. Bij verschillende finale versies van de onderdelen testten we daarnaast ook expliciet de impact. Dit was of kwantitatief aan de hand van voor en na-metingen en vergelijkingen met controlegroepen (zoals bv. bij de teamchallenge) als kwalitatief doormiddel van gesprekken nadien (zoals bv. met de coachingsleiddraad en de workshops).

Hieronder bespreken we de verschillende manieren van impact van de gehele toolbox.

**De economische impact**. Vlaanderen is een kennis-economie. Om competitief te kunnen blijven hebben we de input nodig van alle werknemers. Deze toolbox heeft als doel om initiatief en innovatie aan te moedigen, bottom up én top down. Hoewel we de effectieve economische impact moeilijk konden meten, hebben we wel gevonden dat bv. de team challenge een meetbare impact heeft op het ondernemend gedrag van werknemers (zie onder). Het is dan ook erg waarschijnlijk dat de hogere focus op vernieuwen en verbeteren positieve economische gevolgen met zich meebrengt.

Desalniettemin hangt er als organisatie ook wel een personeelskost aan vast wanneer je ervoor kiest om hierin te investeren. Voor een workshop van een halve dag kan dit het volgende geven:

* Als je als organisatie zelf kiest voor interne begeleiding moet je rekenen op een halve dag voorbereiden voor het inlezen en klaarzetten en een halve dag de workshop geven (8u in het totaal). Voor personeelskost heb je voor iedereen die deelneemt ongeveer 4u nodig (3 à 3,5u workshop en verplaatsingen). Voor een groep van 8 deelnemers komt dit naar op 5 werkuren per deelnemer (kost begeleider en personeelskost).
* Als medewerkers 5u tijd ‘winnen’ door meer productiviteit, motivatie of betere ideeën dan is de geïnvesteerde tijd ‘terugverdiend’. Dit is ongeveer een jaar lang elke werkdag dat je minder dan 2 minuten tijd spendeert door iets efficiënter of productiever aan te nemen of door een betere teamwerking of motivatie, … Gezien de impact die we vinden in de literatuur halen we dit ruim en is de rest winst voor de medewerkers en de organisatie.
* Naast de impact voor de werkgever, hebben medewerkers hier ook economisch voordeel aan omdat hij/zij meer kans maken op carrièremogelijkheden.

We kunnen ook spreken van een **impact op de cognitie** van de deelnemers. De toolbox heeft er namelijk voor gezorgd dat velen hun mindset hebben aangepast. Aan de hand van de toolbox wilden we vooral focussen op een growth mindset, die mensen veerkrachtiger maakt en ervoor zorgt dat ze beter volharden bij het nemen van initiatief. Tot slot werden leidinggevenden ook uitgedaagd om meer te investeren in individuele coaching en medewerkers uitdagingen aan te bieden op hun eigen niveau. Daarnaast hebben we ook nieuwe kennis gedeeld en mensen meer inzicht gegeven in onderliggende processen waarvan ze daarvoor niet bewust waren. Hierdoor kunnen we ook spreken van een **intellectuele impact**. Verschillende getuigenissen geven aan dat de tools hebben bijgedragen in hun groei als leidinggevende of bij het initiatief nemen in hun job. Daarnaast lopen veel mensen vast op het maken van een business plan. Een werknemer vertelt:

*‘Het is voor mij echt een groot inzicht om te leren dat je perfect iets nieuws kunt bedenken gaandeweg. Dat je niet meteen een groot idee moet hebben en dat dan stap per stap uitwerken. Ik ervaar altijd zo een grote druk als mij gevraagd wordt voor mijn visie of voor het uitwerken van een business plan. Er valt een gewicht van mijn schouders nu ik weet dat dat niet de enige, en ook niet altijd de beste weg is.’*

Vervolgens heeft onze toolbox ook een impact op **sociaal gebied**. Door bijvoorbeeld samen de team challenge aan te gaan kom je als team dichter bij elkaar. Je leert van elkaar en gebruikt elkaar als spiegel of als steun. De teamworkshops op hun beurt focussen vooral op de complementariteit van de verschillende profielen. Te vaak worden enkel creatievelingen (of openers) (h)erkend als intrapreneur en worden diegenen die de puntjes op de i zetten (de sluiters) over het hoofd gezien. De teamworkshop zorgt ervoor dat beide profielen van elkaar leren en elkaar opzoeken om de eigen blinde vlekken op te vangen. Zo bouwen mensen aan hun sociaal kapitaal. Of om het met de woorden van een van onze deelnemers te zeggen:

‘*Ik ben echt een sluiter. Ik vind het geweldig om de puntjes op de i te zetten en een project echt op de rails te zetten. Ik haal er mijn energie uit om anderen te helpen hun gekke ideeën te realiseren. Ik keek altijd op naar mijn collega’s die al die gekke ideeën bedachten. Het voelt fijn dat zij nu ook mij eens vragen stellen om van mij te leren.’*

Bovendien zorgen de teamintervisies en de workshops ervoor dat teams dichter naar mekaar toe groeien en meer betrokken zijn. Uit literatuur weten we ook dat:

* Samenhangende teams tot 18% productiever zijn;
* Dialoog bijdraagt aan tevredenheid en motivatie;
* Feedback ervoor zorgt dat iedereen zijn bijdrage naar boven komt.

Tot slot merken we ook een wezenlijke impact op het effectieve **gedrag** van mensen. Met onze challenges passen we de principes van nudging toe. Mensen worden namelijk uitgedaagd om kleine deelgedragingen te oefenen, groeien in zelfvertrouwen en komen in een positieve spiraal eens ze de positieve effecten ervaren. Om dit te testen deden we in een 12-tal teams impactmetingen op verschillende momenten, net na de teamchallenge en drie maand erna. Momenteel zijn enkel de eerste metingen binnen, aangezien de challenge bij een aantal teams nog loopt, maar we zien wel al zeer positieve effecten op het gedrag.

* 76% van de deelnemers vond de uitdagingen leuk of heel leuk
* 84% van de deelnemers vond de uitdagingen nuttig of heel nuttig
* We zien dat attituden, norm, zelfzekerheid, intentie en alle ondernemende subgedragingen significant (meer) stijgen tov een controlegroep.
* Deelnemers van de teamchallenge lijsten na afloop meer concrete ideeën op die ze de komende maanden willen gaan doen dan de controlegroep.