



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Antecedenten en gevolgen van intrapreneurial gedrag op organisatieniveau

Tom Joris

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

dr. Karolien HENDRIKX



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2020
2021



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Antecedenten en gevolgen van intrapreneurial gedrag op organisatieniveau

Tom Joris

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

dr. Karolien HENDRIKX

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020-2021. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Woord vooraf

Dit artikel werd geschreven als finale opdracht van mijn universitaire opleiding aan de UHasselt. Gedurende vijf jaar volgde ik de opleiding *Handelswetenschappen* en in mijn master koos ik *Ondernemerschap & Management (Publieke sector)* als afstudeerrichting.

Graag wil ik mijn promotor, Prof. Dr. Pieter Vandekerckhof, en mijn co-promotor, Dr. Karolien Hendriks, bedanken. Zij boden mij gedurende het hele jaar ondersteuning en advies bij het schrijven van deze masterproef.

Daarnaast wens ik alle respondenten te bedanken voor de waardevolle informatie die zij met mij meedeelden en de tijd die zij hebben vrijgemaakt om deel te nemen aan dit onderzoek. Met veel passie deelden zij hun perspectieven omtrent intrapreneurship, organisatorische factoren en psychologisch eigenaarschap.

Ten slotte zou ik nog graag mijn moeder, vrienden, mijn prachtige vrouw en Marie-Jeanne willen bedanken voor hun eindeloze steun gedurende mijn universitaire opleiding.

Tom Joris

Balen, mei 2021

Samenvatting

In de huidige economie zijn het enkel de meest competitieve bedrijven die boven water blijven. Een manier waarmee organisaties een voordeel kunnen winnen is door intrapreneurship en door het succesvol stimuleren van ondernemend gedrag op de werkvloer. De wetenschappelijke literatuur omtrent intrapreneurship heeft tot nu toe een zeer omvangrijke verkenning van het concept gemaakt, maar is er nog niet helemaal in geslaagd om verschillende aspecten aan elkaar te linken. Zo wordt er gesteld dat er organisatorische factoren zijn die intrapreneurship bevorderen alsook dat er attitudes zijn eigen aan de intrapreneur, maar worden de linken hiertussen amper verder onderzocht. Daarnaast zijn er ook indicaties dat psychologisch eigenaarschap een rol speelt binnen intrapreneurship. In deze thesis wordt dan ook onderzocht wat de rol van psychologisch eigenaarschap is binnen intrapreneurship en hoe organisaties het kunnen bevorderen.

Dit onderzoek werd gevoerd aan de hand van een grondige literatuurstudie gevolgd door interviews met verschillende intrapreneurs. Deze interviews hadden als doel het recreëren en verfijnen van het kader dat werd samengebracht uit verschillende studies. Hiervoor werd er gewerkt met de *grounded theory*. In totaal namen er zeven respondenten vanuit verschillende sectoren en organisaties deel aan dit kwalitatieve onderzoek. De data werd geanalyseerd door middel van deductief coderen.

Een eerste relevante bevinding was dat intrapreneurship een directe link met psychologisch eigenaarschap kent. Deze bevinding werd gedaan door bepaalde persoonseigenschappen van de intrapreneur te koppelen aan de wortels van psychologisch eigenaarschap. Hieruit kwam voort dat een organisatie door middel van zijn organisatorische factoren een mogelijkheid tot psychologisch eigenaarschap moet voorzien voor de intrapreneur. De intrapreneur zal zich dankzij zijn specifieke persoonseigenschappen dan ook psychologisch eigenaar voelen.

Daarnaast werden ook vier organisatorische factoren ter bevordering van intrapreneurship gelinkt aan de routes naar psychologisch eigenaarschap. Deze vier factoren zijn dan ook de fundamenteën voor het creëren van de mogelijkheid voor de intrapreneur om psychologisch eigenaarschap te ervaren. Het niet voorzien van autonomie en het steeds controleren van de intrapreneur zorgen bijvoorbeeld dat die mogelijkheid er niet is. Uit de interviews bleek verder dat de verschillende organisatorische factoren elkaar kunnen compenseren en dat er ook een afweging gemaakt moet worden met betrekking tot de individuele factoren. Zo kan een tekort aan managementsteun bijvoorbeeld gecompenseerd worden door een prestatiegericht beloningssysteem, maar moet de organisatie ook zorgen dat ze niet alleen ondernemend gedrag belonen. Psychologisch eigenaarschap kan namelijk ook negatieve gevolgen hebben voor intrapreneurship. Dit heeft als gevolg dat er wordt geadviseerd dat er een optimum moet zijn. Zo is één van de organisatorische factoren werkdiscretie. Hierbij kan gesteld worden dat meer discretie zorgt voor meer psychologisch eigenaarschap, maar dat volledige discretie ook niet voordelig is.

Verder wordt psychologisch eigenaarschap gekoppeld aan de intrapreneurial attitudes. Deze attitudes zijn intentie, relatie tot de organisatie, satisfactie, en motivatie. Deze koppeling gebeurde door het samenbrengen van verschillende studies en de belevingen van de ondervraagde intrapreneurs. Wat hier opviel was dat de respondenten meermaals uit zichzelf de negatieve gevolgen van psychologisch

eigenaarschap aanhaalden. Dit staft mede een claim die wordt gemaakt in de literatuurstudie, namelijk dat intrapreneurs geen volledig eigenaarschap willen zoals zelfstandigen dat doen.

Als finaal antwoord op de onderzoeksvraag werden deze bevindingen en resultaten samengebracht in een overzichtelijk schema met betrekking tot intrapreneurship. De totale figuur geeft een organisch beeld van wat intrapreneurship is en hoe het zich voordoet, van de rol van psychologisch eigenaarschap, en uiteindelijk hoe de organisatie het kan stimuleren en in welke mate ze dat moet doen.

De waarde van dit onderzoek is bijgevolg dan ook veelvoudig. Eerst en vooral biedt het een initieel onderzoek naar de rol van psychologisch eigenaar binnen intrapreneurship. Dit kan dienen om de claims van verschillende onderzoekers te staven die stellen dat psychologisch eigenaarschap en intrapreneurship aan elkaar verbonden zijn. Ook kan het als verkennend werk dienen voor onderzoekers die de rol van psychologisch eigenaarschap binnen intrapreneurship op een grotere schaal wensen te onderzoeken. Daarnaast kan het aan organisaties die zelf intrapreneurship toe passen of de intentie hebben dat te doen een blik bieden op het belang en de valkuilen van psychologisch eigenaarschap. Zo kan dit onderzoek hen bijvoorbeeld een duidelijker beeld bieden waarom de organisatorische factoren dusdanig belangrijk zijn en hoe ze het best ingericht worden om psychologisch eigenaarschap te bevorderen.

Uiteindelijk worden ook nog de limitaties van dit onderzoek verwoord. Deze hebben voornamelijk betrekking op de reikwijdte van de conclusies en de eventuele veralgemenisering. Evenzeer is het belangrijk te vermelden dat de huidige gezondheids crisis ook een limitatie heeft aangebracht. Door de pandemie moesten alle interviews online worden afgenomen. Dit heeft er naar mijn mening voor gezorgd dat enkele respondenten zich minder op hun gemak voelden en soms hun antwoorden korter verwoord hebben. Nog een limitatie is dat dit mijn eerste groot onderzoek was. Het lijkt een mogelijkheid dat een meer ervaren onderzoeker meer uit de interviews had kunnen halen. Ook worden er enkele aanbevelingen voor verder onderzoek gemaakt.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

1. Introductie	9
1.1. Intrapreneurship als strategie	9
1.2. Intrapreneurship als concept	9
1.3. Het opduiken van psychologisch eigenaarschap.....	10
2. Literatuurstudie	11
2.1. Intrapreneurship	11
2.1.1. De intrapreneur	11
2.1.2. De organisatie.....	12
2.2. Nood aan psychologisch eigenaarschap.....	13
2.3. Uitwerking psychologisch eigenaarschap	15
2.3.1. Noden van de intrapreneur	16
2.3.2. Organisatorische factoren ter bevordering van psychologisch eigenaarschap	17
2.3.2.1. Managementsteun	18
2.3.2.2. Organisatorische structuur.....	18
2.3.2.3. Belonen / afdwingen	19
2.3.2.4. Werkdiscretie	19
2.3.2.5. Middelen	19
2.3.3. Gevolgen van psychologisch eigenaarschap bij de intrapreneur	20
2.3.3.1. Relatie tot de organisatie	20
2.3.3.2. Satisfactie	21
2.3.3.3. Motivatie	21
2.3.3.4. Intentie	22
2.4. Naar een model over de rol van PE binnen intrapreneurship.....	22
3. Methodologie	24
3.1. Grounded Theory	24
3.2. Respondenten selecteren.....	24
3.3. Data-analyse	25
3.4. Omsluiten van de literatuur	26
4. Resultaten.....	27
4.1. Concrete invulling intrapreneurship	27
4.2. Intrapreneurship, psychologisch eigenaarschap en organisatorische factoren	29
4.2.1. Intrapreneurship en psychologisch eigenaarschap	29
4.2.1.1. Drie wortels voor psychologisch eigenaarschap	29

4.2.1.2. Psychologisch eigenaarschap	31
4.2.2. Intrapreneurship en organisatorische factoren	31
4.2.2.1. Managementsteun en organisatorische structuur	32
4.2.2.2. Beloningsstelsel en werkdiscretie.....	32
4.2.2.3. Middelen	33
4.2.3. Psychologisch eigenaarschap en organisatorische factoren.....	33
4.2.3.1. Controle over target	33
4.2.3.2. Target intiem leren kennen.....	34
4.2.3.3. Investeren in target	35
4.2.3.4. Organisatorische factoren.....	35
4.2.4. Psychologisch eigenaarschap en intrapreneurship	37
4.2.4.1. Motivatie	37
4.2.4.2. Satisfactie	38
4.2.4.3. Relatie tot organisatie	38
4.2.4.4. Intentie	39
4.2.4.5. Intrapreneurial attitudes	39
4.2.4. Samenbrengen van resultaten	40
4.3. Welke rol PE speelt en hoe organisaties het kunnen bevorderen	41
5. Discussie en conclusie	42
5.1. Bespreking resultaten.....	42
5.2. Implicaties en limitaties.....	44
5.3. Aanbevelingen	45
6. Bronnen	46
7. Bijlagen	51
7.1. Interviewleidraad	51
7.2. Codeboek.....	53

1. Introductie

1.1. Intrapreneurship als strategie

We leven in een nieuw zakelijk tijdperk. De omgeving verandert constant waardoor organisaties de vinger aan de pols van de markt moeten houden. Klantenbehoeften evolueren, nieuwe spelers betreden de markt, de macro-economische context verandert, etc. Willen bedrijven vandaag de dag competitief blijven dan is het dus cruciaal dat zij hier goed mee omgaan. Volgens Ireland, Hitt en Sirmon (2003) is intrapreneurship de beste manier om dit te doen. Hornsby et al. (2013) halen dan weer aan dat intrapreneurship een belangrijke strategie is wil een organisatie succesvol zijn.

Sinds Pinchot in 1985 voor het eerst het woord 'intrapreneurship' gebruikte is er fel aan de definitie gesleuteld. Hoewel er gedurende lange tijd geen precieze consensus was over de exacte betekenis kwamen toch steeds dezelfde aspecten naar boven. Zo sprak men vaak over innovativiteit, opportuniteiten herkennen, het nemen van risico's, etc. In 2018 stelden Neessen en collega's op pagina zeven de volgende definitie voor, die als volgt vertaald kan worden:

"Intrapreneurship is een proces waarbij werknemers opportuniteiten herkennen en exploiteren door innovatief en proactief te zijn en door het nemen van risico's zodat de organisatie nieuwe producten, processen en diensten kan creëren, zodat ze zichzelf kan hernieuwen of nieuwe corporate ventures aangaan met als doel het verhogen van de competitiviteit en het versterken van de organisatorische prestatie."

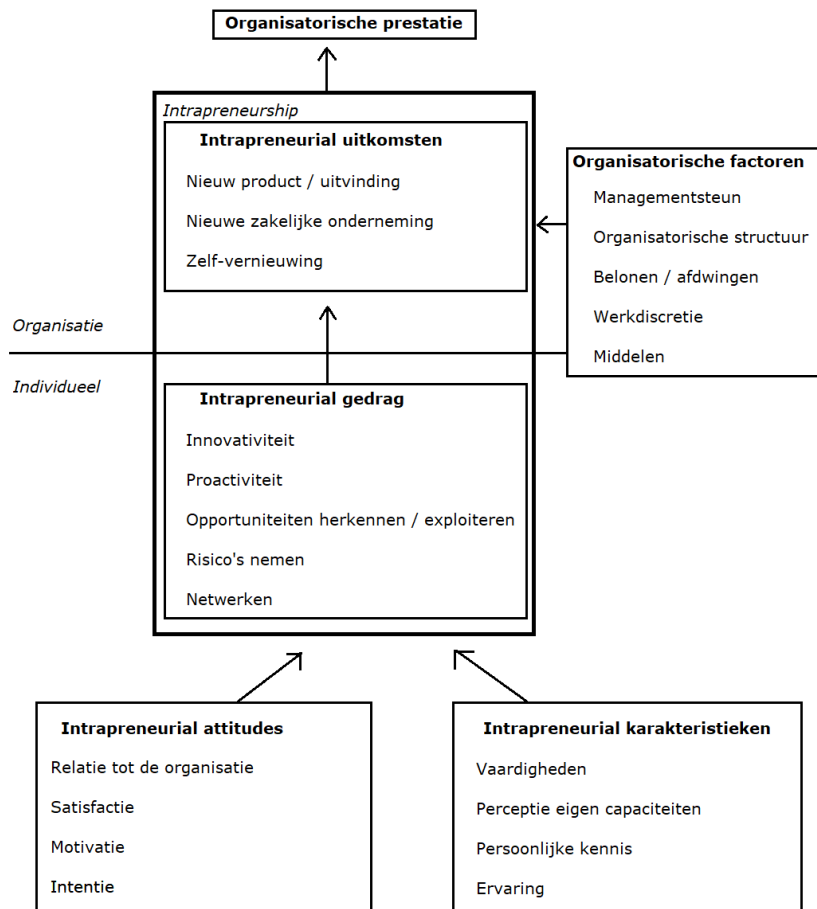
Wat deze definitie kort samengevat dus wil zeggen is dat bevoegdheden worden gedecentraliseerd om zo een gunstige uitkomst voor de organisatie te bekomen. Antoncic en Hisrich (2003) verkorten het verder naar "ondernemerschap in bestaande organisaties". Werknemers zullen zich dus niet meer zomaar aan een klassiek takenpakket houden, maar gaan zich gedragen als katalysatoren en promotors van vernieuwing (Mohedano-Suanes & Benítez, 2018). Autonomie speelt bijgevolg een grote rol (Gawke, Gorgievski, & Bakker, 2019).

Dat de literatuur intrapreneurship als strategie prijst is dus niet onlogisch. Schumpeter stelde namelijk in 1942 al dat innovatie van nieuwe ondernemingen ervoor zorgt dat middelen van bestaande firma's wegvloeien in een proces dat hij *creatieve destructie* noemde. Het is voor een organisatie dus van vitaal belang om zelf innovatief te blijven en om steeds nieuwe opportuniteiten te zien. Foss en collega's (2015) toonden aan dat dit makkelijker bereikt wordt door decentralisatie van de beslissingsprocessen zoals het geval kan zijn bij intrapreneurship.

1.2. Intrapreneurship als concept

Een belangrijk onderscheid dat Neessen et al. (2018) in hun definitie maken is dat tussen het individu en de organisatie. Enerzijds stellen ze dat intrapreneurship een proces is van de handelingen van werknemers, anderzijds halen ze de gevolgen aan voor de organisatie en duiden ze impliciet op diens plichten om intrapreneurship goed te laten verlopen. Dit onderscheid duidt op een cruciale connectie die gemaakt moet worden.

Naast een definitie voorzien Neessen et al. (2018) ook een framework (figuur 1) dat dit onderscheid tussen de organisatie en het individu binnen intrapreneurship verder uitwerkt:



Figuur 1: Framework intrapreneurship (overgenomen uit: Neessen et al. (2018))

Dit framework toont zeer expliciet dat er organisatorische factoren zijn ter bevordering van intrapreneurship en dat er belangrijke attitudes zijn die aan de basis van het intrapreneurial gedrag liggen. Toch lijken deze twee onderdelen van het concept intrapreneurship voorgesteld als losstaande van elkaar. Het lijkt echter niet vergezocht om de intrapreneurial attitudes en de organisatorische factoren aan elkaar te verbinden. Zo is het bijvoorbeeld niet onvatbaar dat wanneer een organisatie geen *managementsteun* voorziet dit negatieve gevolgen heeft op de intrapreneurial attitudes.

1.3. Het opduiken van psychologisch eigenaarschap

In de wetenschappelijke literatuur valt er echter weinig specificering terug te vinden over de relatie tussen organisatorische factoren en de intrapreneurial attitudes. De linken die dan wel onderzocht zijn lijken onvolledig. Zo stelt Steers (1977) bijvoorbeeld dat job karakteristieken een antecedent zijn voor commitment aan de organisatie, maar stellen Vandewalle et al. (1995) dat organisatorisch commitment eerder een gevolg is van psychologisch eigenaarschap. Een andere attitude in het framework van Neessen et al. (2018) is satisfactie. Ook dit lijkt weer gelinkt aan psychologisch

eigenaarschap (Van Dyne en Pierce, 2004). Dit doet vermoeden dat psychologisch eigenaarschap een belangrijke rol speelt binnen intrapreneurship.

In de literatuurstudie zal bijgevolg de rol van psychologisch eigenaarschap binnen intrapreneurship verder onderzocht worden. Ook zal er gekeken worden naar de link tussen organisatorische factoren en psychologisch eigenaarschap om af te leiden hoe organisaties dit kunnen bevorderen. De bevindingen die hieruit voortvloeien zullen gerecreëerd en verfijnd worden door middel van kwantitatief onderzoek aan de hand van diepte-interviews. Op die manier tracht dit onderzoek bij te dragen aan de gap die zich momenteel binnen de literatuur bevindt omtrent de link tussen de organisatorische factoren en psychologisch eigenaarschap, en de gap omtrent de rol van psychologisch eigenaarschap binnen intrapreneurship.

2. Literatuurstudie

2.1. Intrapreneurship

2.1.1. De intrapreneur

Cruciaal voor intrapreneurship zijn natuurlijk de intrapreneurs. Zij zijn de individuen die door het management zijn aangeduid om de corporate ventures te leiden (Davis, 1999) of die het zelf op zich hebben genomen actief naar opportuniteiten te zoeken. Wat dit betekent is dat zij hun kwaliteiten als ondernemers gaan ontplooiën binnen een bestaande organisatie die hen daarbij ondersteunt en sponsort.

Dat intrapreneurs een klasse apart aan gewone werknemers zijn is zeker (Martiarena, 2011). De literatuur beargumenteert dan ook dat zij andere percepties hebben zowel als andere doelstellingen, gedragingen en motivators. In het framework van Neessen et al. (2018) komt dit evenzeer terug. Hierin wordt aangehaald dat er attitudes en karakteristieken zijn die de intrapreneur typeren.

Er is reeds veel gepubliceerd over wie de intrapreneurs zijn. Mohedano-Suanes en Benítez (2018) stellen zo dat ze visionair zijn en opgaan tegen de status quo, dat ze oprecht zijn en doorzettend, goede onderhandelaars, diplomatisch en geschikte leiders, in staat om gecalculeerde risico's te nemen, dat ze vertrouwen in hun eigen kundigheid en dat ze een hoge toewijding aan hun organisatie tonen. Volgens Davis (1999) zijn intrapreneurs creatief, ambitieus, veerkrachtig, intuïtief, ondernemend, verveeld door herhaling, ervaren, visionair, etc. Hornsby en collega's (1993) halen dan weer aan dat intrapreneurs een wens naar autonomie en verwezenlijking hebben, dat ze doelgeoriënteerd zijn en een interne locus of control hebben.

Niet alleen stelt de literatuur dat intrapreneurs overlappende kenmerken hebben, ook haalt ze een link aan tussen die kenmerken en het ondernemend gedrag. Luca, Cazan en Tomulescu (2012) halen zo een empirisch verband aan tussen persoonlijke en demografische aspecten als extraversie, zelfstandigheid, intelligentie en motivatie en deelname aan training voor ondernemerschap. Rauch en Frese (2007) beschrijven aanvullend een relatie tussen persoonlijkheidskenmerken, business

venturing en succes in ondernemen. Voor het framework van figuur één wil dit concreet zeggen dat het *intrapreneurial gedrag* afkomstig is van de *intrapreneurial persoon*.

Deze visie op persoonlijke aspecten heeft Martiarena (2011) ook toegepast in haar onderzoek naar waarom bepaalde individuen kiezen voor een functie als intrapreneur. Hierbij stelt ze dat bij het kiezen van een beroep een individu zal handelen volgens de wet van nutsmaximalisatie. Zo zullen personen die naar zelfstandigheid streven kiezen voor het klassieke ondernemerschap en mensen bij wie die drang naar zelfstandigheid gekoppeld is aan enige risico-aversie voor intrapreneurship. Dit is in lijn met de bevindingen van Douglas en Sheperd (2000). Zij stellen namelijk dat de attitude ten opzichte van risico, zelfstandigheid en verwacht inkomen de motivatie voor een beroep bepaalt. Een factor die hieraan kan toegevoegd worden is kundigheid in het ondernemen (Martiarena, 2011).

Een intrapreneur zal dus voor een functie opteren die het dichtst bij zijn persoonlijkheid aansluit (Douglas & Sheperd, 2000). Deze bevinding valt het best te interpreteren naast het werk van Carless (2005) over persoon-job en persoon-organisatie overeenkomsten. Hierin stelt ze dat de perceptie van een individu omtrent de match tussen zijn of haar persoonlijkheid en de job of organisatie een invloed heeft op de aantrekking tot een gegeven job. Dawis en Lofquist (1984) verklaarden eerder dat een match tussen persoonlijkheid en organisatie zorgt voor een verhoogd welzijn. Dat de intrapreneur dus een job zoekt die bij zijn wensen aansluit valt goed te begrijpen. Hierachter verschuilt bijgevolg een grote rol die de organisatie dient te bekleden.

2.1.2. De organisatie

Voor een organisatie om succesvol te zijn in het strategische intrapreneurship moet ze dus een grote focus leggen op het aantrekken en behouden van intrapreneurs (Kühn et al., 2014). Hiervoor dient de organisatie bewust om te gaan met de specifieke jobaspecten en het klimaat binnen het bedrijf. Dit is nodig omdat de organisatorische structuur ondernemend gedrag kan bevorderen, maar ook tegenwerken (Ireland & Webb, 2009).

Het management zal de strategie bijgevolg moeten vertalen naar concrete processen en handelingen binnen de organisatie. Dit is niet alleen belangrijk om de juiste professionals aan te trekken, maar ook om ze optimaal te laten functioneren. Concreet wil dit zeggen dat de organisatie rekening moet houden met het profiel en de behoeften van de intrapreneur wil ze maximaal profiteren van zijn/haar vaardigheden (Kühn et al., 2014).

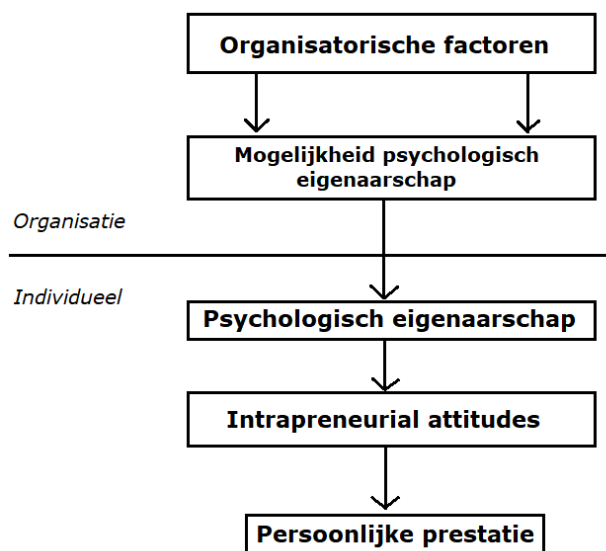
Martiarena (2011) stelt dat de persoonlijke aspecten de job bepalen. Eén aspect van de intrapreneur is de drang naar autonomie (Hornsby et al., 1993). Als een organisatie dus niet voorziet in autonomie heeft dit ernstige gevolgen. Eerst leidt dit namelijk tot ontevredenheid, dan tot wanprestatie en uiteindelijk tot verloop (Al-Ali et al., 2019). Voorziet ze daarentegen wel van voldoende zelfstandigheid is dit al een stap in de juiste richting.

In het framework van Neessen et al. (2018) worden alle concrete maatregelen van een organisatie ter bevordering van intrapreneurship ondergebracht in vijf factoren. Deze zijn: managementsteun, organisatorische structuur, belonen/afdwingen, werkdiscretie, en middelen. Hornsby et al. (2013) halen vijf gelijkaardige factoren aan, maar gebruiken tijdsbeschikbaarheid in plaats van middelen en

vervangen organisatorische structuur met afbakening. Deze thesis zal voornamelijk gebruik maken van de vijf factoren in het framework van figuur 1 uit de overtuiging dat deze omvattender zijn.

De organisatorische factoren van Neessen et al. (2018) dienen in het beleid van een bedrijf juist te worden afgesteld. Zo hoort de onderneming bijvoorbeeld open te staan voor nieuwe ideeën (managementsteun) en hoort het zijn intrapreneurs voldoende met rust te laten om hun projecten te ontwikkelen (werkdiscretie). Al deze factoren lijken betrekking te hebben op een omgeving te creëren die past bij de persoon en behoeften van de intrapreneur. Indien de organisatie hier fouten in maakt heeft dit invloed op de individuele attitudes van de intrapreneur en bijgevolg op de prestatie (Al-Ali et al., 2019; Neessen et al. 2018).

Reeds in de inleiding werden de intrapreneurial attitudes aan de organisatorische factoren verbonden door middel van psychologisch eigenaarschap. Door middel van de individuele eigenschappen van de intrapreneur kan er dan ook worden beargumenteerd dat een organisatie door middel van deze organisatorische factoren een mogelijkheid of een onmogelijkheid tot psychologisch eigenaarschap kan voorzien. In een heel dictatoriale organisatie zal er bijvoorbeeld geen mogelijkheid zijn zichzelf eigenaar te voelen en zal er bijgevolg ook geen psychologisch eigenaarschap opduiken. Een hechte organisatie die organisatorisch juist is ingericht geeft wel die mogelijkheid. Het gevoel zelf kan ze echter niet opleggen. Dit wordt weergegeven in figuur twee.



Figuur 2: Mediëring door psychologisch eigenaarschap

2.2. Nood aan psychologisch eigenaarschap

Een belangrijk aspect dat naar boven komt in de literatuur omtrent zelfstandige ondernemers en intrapreneurs is dat zij iets willen verwezenlijken en daarvoor verantwoordelijkheid dragen (Davis, 1999; Hornsby et al. 1993). Bij zelfstandigen is dit verlangen eenvoudig voldaan. Dit wil zeggen dat de zelfstandige een deel van of het gehele eigenaarschap draagt. Door het persoonlijk financieel risico dat hij neemt draagt hij ook verantwoordelijkheid. Het eigenaarschap komt dan onder andere voort uit het feit dat zijn eigenbelang rechtstreeks gelinkt is aan het belang van het bedrijf

(Eisenhardt, 1989). Op die manier voelt zakelijk succes ook als persoonlijk succes en als verwezenlijking aan. Voor intrapreneurs is dit anders.

Risico-nemend gedrag wordt beschouwd als een aspect van intrapreneurship (Antoncic & Hirsch, 2003). In tegenstelling tot autonoom ondernemen is het risico echter verdeeld tussen de firma en de intrapreneur (Martiarena, 2011). Toch moet er hier een nuance tussen worden gemaakt. Het financiële risico wordt namelijk helemaal gedragen door de organisatie terwijl de intrapreneur enkel een persoonlijk risico loopt. Als een project misgaat kan dat zorgen voor een eventuele overplaatsing naar een andere functie of gezichtsverlies (Neessen et al., 2011; Martiarena, 2011).

Dit persoonlijk risico zorgt er voor dat volgens agency theorie (Eisenhardt, 1989) de belangen van de intrapreneur en die van de organisatie samenvallen. Toch impliceert dit niet noodzakelijk een gevoel van verwezenlijking bij succes. Agency theorie wordt al decennia gebruikt om het gedrag van agenten en principalen op elkaar af te stemmen (Eisenhardt, 1989). De werkelijkheid van intrapreneurship is echter complexer waardoor agency theorie een te grote vereenvoudiging lijkt. Er is meer nodig om de ondernemerspersoonlijkheid van de intrapreneur te vervullen.

Martiarena (2011) plaatst de intrapreneur in het midden van een spectrum met aan de ene kant de werknemer en aan de andere de zelfstandige ondernemer. Hierbij stelt ze dat er ook eigenschappen zijn die parallel lopen met dit spectrum. Zo wil de ondernemer gehele autonomie en de werknemer niet, zo wil de ondernemer verantwoordelijkheid en de werknemer niet, etc. Bij nader onderzoek valt te stellen dat deze eigenschappen logische gevolgen van een mate van bezit zijn. Volgens Isaacs (1933) is het onderliggende motief van bezit grotendeels een verlangen naar controle. Een intrapreneur maakt dus de afweging tussen de positieve en negatieve aspecten van bezit. De waardering die hij hiervoor hanteert is dan weer eigen en specifiek aan zijn persoonlijkheid (Bazzani et al., 2017; Douglas & Fitzsimmons, 2008).

Wordt de gedachtegang van Martiarena (2011) gevolgd dan kan men stellen dat ondernemers volledige controle (Isaacs, 1933) willen en daarom bijvoorbeeld het hele risico van de onderneming kunnen dragen. Werknemers behoeven dan weer veel minder controle en zoeken daarom niet in zulke mate naar autonomie in en bezit over hun werk.

Wil een intrapreneur dus dat gevoel van verwezenlijking najagen (Davis, 1999), dan zal dat moeten gebeuren rekening houdende met andere eigenschappen. Dezelfde autonomie als die van de ondernemer wil hij namelijk niet (Martiarena, 2011). Momenteel is er weinig onderzoek naar het effect van aandeelhouderschap op het gedrag van de intrapreneur (Sieger et al., 2013). Toch zou men al kunnen beargumenteren dat dit niet genoeg zou zijn om de intrapreneur optimaal te doen functioneren. Matthews en collega's (2009) stellen namelijk dat intrapreneurs een andere perceptie op onzekerheid hebben en minder tolerant zijn ten opzichte van risico. Dit zou volgens agency theorie kunnen leiden tot het nemen van minder risico's omdat het individu zijn persoonlijke investering als te groot ervaart (Mustafa, Martin, & Hughes, 2016).

Voor de intrapreneur is er bijgevolg een mate van bezit nodig die de positieve aspecten van eigenaarschap teweeg brengt, maar niet de negatieve. Op individuele schaal zou dit verschillende concrete uitingen kunnen hebben. Zo zou de intrapreneur zich verwezenlijkt moeten voelen bij succes (Davis, 1999), maar niet terughoudend bij het nemen van overwogen en verantwoorde risico's

(Mustafa, Martin, & Hughes, 2016). In de literatuur duikt hiervoor het concept van psychologisch eigenaarschap (PE) op.

PE is een gevoel van bezit in afwezigheid van formeel en legaal eigenaarschap (Pierce et al., 2011). Dit betekent dat een individu een *target* (bv. een voorwerp) als het zijne gaat beschouwen zonder dat hij de werkelijke bezitter is. Weil (1952) gebruikt het voorbeeld van een tuinier die zich na een bepaalde tijd voelt alsof de tuin van hem is. Als logisch gevolg stelde hij dat de tuinier meer zorg voor de tuin zou dragen. Pierce en collega's (2001) bevestigen dit. Zij stellen dat psychologisch eigenaarschap de mogelijkheid toestaat tot identificatie met het target en resulteert in gevoelens als trots, blijdschap en vervulling.

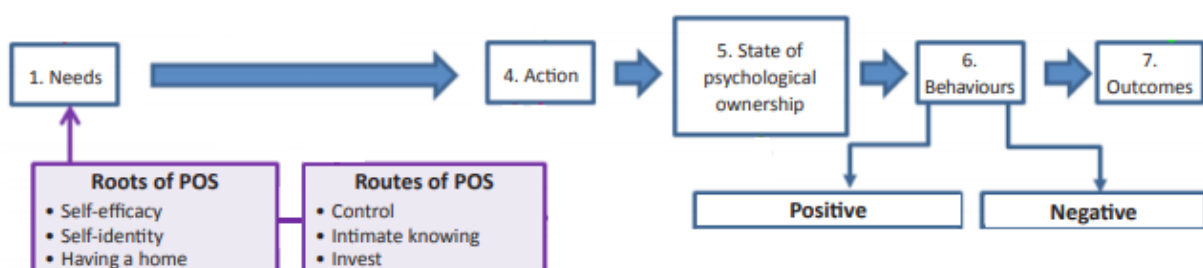
Er is dus genoeg argumentatie om te geloven dat intrapreneurship en PE sterk aan elkaar verbonden zijn. In een artikel van Seshadri en Tripathy (2006) worden de woorden 'psychologisch eigenaar' en intrapreneur zelfs als synoniemen gebruikt. Dit doen ze bijvoorbeeld wanneer ze op pagina één het volgende zeggen:

"Het is zeer onwaarschijnlijk dat heruitvinding op gelijk welk niveau zich kan voordoen zonder de basistransformatie van het perspectief van 'werknemer' naar 'psychologisch eigenaar' of intrapreneur."

Hierbij stellen Seshadri en Tripathy (2006) dus dat intrapreneurship zich enkel kan voordoen in aanwezigheid van PE. Dit geeft aanleiding tot de assumptie dat als een intrapreneur zich verwezenlijkt wil voelen (Davis, 1999), hij zich psychologisch eigenaar zal moeten voelen. Een verdere uitwerking van het concept is dus nodig.

2.3. Uitwerking psychologisch eigenaarschap

Pierce et al. (1991) stellen dat psychologisch eigenaarschap leidt tot integratie in de organisatie en tot de eigenaarservaring. Om dit fenomeen beter in kaart te kunnen brengen hebben Olckers en Du Plessis (2012) een kader opgesteld. Dit kader toont overzichtelijk het onderscheid tussen psychologisch eigenaarschap en zijn antecedenten en consequenties. Onderstaande figuur drie neemt de elementen die relevant zijn voor deze thesis over. Daarna worden ze besproken in functie van intrapreneurship.



Figuur 3: Multidimensionaal kader van psychologisch eigenaarschap (overgenomen en vereenvoudigd van: Olckers & Du Plessis (2012))

2.3.1. Noden van de intrapreneur

De eerste stap in het kader is *Noden*. Dit komt voort uit onderzoek van Pierce et al. (2001) waarin ze stellen dat psychologisch eigenaarschap bestaat omdat het aan drie menselijke noden voldoet: zelfeffectiviteit, zelfidentiteit, en een thuis hebben. Olckers en Du Plessis (2012) noemen dit de wortels van PE.

Zelfeffectiviteit is het geloof van het individu in zijn of haar eigen capaciteit om het nodige gedrag te vertonen om bepaalde prestaties te leveren (Bandura, 1997). Een verlangen naar zelfeffectiviteit is evolutionair bepaald bij de mens. De theorie van Darwin (1859) zou dit verklaren door te stellen dat vroege generaties mensen met een grote nood aan zelfeffectiviteit gedrag vertoonden dat zorgde voor betere overlevingskansen. Zo heeft de nood zich verder ontwikkeld. Eigenaarschap zou volgens Furby (1978) samenhangen met een perceptie van persoonlijke effectiviteit. Op die manier blijkt zelfeffectiviteit een wortel voor psychologisch eigenaarschap.

Zelfidentiteit verwijst naar een stabiel en prominent aspect in de perceptie van een individu over zichzelf (Sparks & Shepherd, 1992). Een nood naar zelfidentiteit betekent bijgevolg dat een mens zich als iemand wil voelen en dat hij een persoonlijkheid wil cultiveren. Dit verlangen wordt volgens Pierce et al. (2003) vervuld door eigenaarschap. Zij stellen dat individuen bezit gebruiken om zichzelf te definiëren. Ook Dittmar (1992) haalt het belang van eigenaarschap aan met betrekking tot zelfidentiteit. Zij stelt dat de zelfdefinitie van een individu voortkomt uit een interactie met zijn of haar bezittingen.

Een thuis wordt in het model van Olckers en Du Plessis (2012) gebruikt in een bredere context dan normaal. Als nood duidt het meer op een plaats waar men zich niet misplaatst voelt. Ook Maslow (1943) haalt het belang van dit menselijke verlangen aan. In zijn werk stelt hij dat dit verlangen met veiligheid te maken heeft. Op plaatsen waar de mens zich thuis voelt zal hij niet ervaren alsof hij 'in gevaar' is. Het verband tussen eigendom en een verlangen naar een thuis valt intuïtief te begrijpen door te vergelijken hoe men het eigen thuis ervaart tegenover dat van iemand anders. Dit betekent dat het gevoel van bezit dit 'thuiskomen' faciliteert.

In deze thesis wordt vooropgesteld dat psychologisch eigenaarschap cruciaal is om van succesvol intrapreneurship te spreken. Bijgevolg zal de intrapreneur dus ook te maken krijgen met de drie genoemde noden. Hoewel het kader in figuur één bedoeld is om PE als algemeen concept vorm te geven kan men stellen dat de intrapreneur er een specifieke uitwerking voor zal kennen. Zijn kenmerken moeten dus gelinkt worden aan de algemene noden.

Dat de intrapreneur een ander of een extremer verlangen naar een thuis zou kennen is geen bewijs voor. Toch zijn er voor de andere twee noden enkele interessante opmerkingen die gemaakt kunnen worden. Zo wordt zelfeffectiviteit in de literatuur vaak aangehaald als een basiseigenschap van de intrapreneur (Neessen et al., 2018). Hierbij wordt frequent gedeut op de empirische relatie die intrapreneurs vertonen met een mate van zelfeffectiviteit. Di Fabio (2014) stelt hierbij zelfs dat zelfeffectiviteit een cruciale 'intrapreneurial resource' is. Als deze literatuur gelinkt wordt met het werk van Pierce et al. (2001) dan kan men stellen dat de sterke nood van de intrapreneur naar zelfeffectiviteit zal leiden tot een grote neiging naar eigenaarschap.

Pierce et al. (2003) halen aan dat werknemers eigenaarschap gebruiken om zichzelf te definiëren en om hun identiteiten uit te drukken. Dit gebeurt echter niet zomaar. Wanneer een vegetariër in een winkel komt zal hij zich bijvoorbeeld niet identificeren met het vlees in de koeltoeg. Pelham (1995) maakt hieromtrent een belangrijke opmerking. Hij stelt namelijk dat het de persoonlijkheid is die zorgt dat bepaalde objecten meer waard zijn dan andere. Verschillende individuen zoeken dus andere targets (Pierce et al., 2003). Voor intrapreneurs heeft dit concrete gevolgen, zij hebben namelijk andere percepties dan gewone werknemers (Martiarena, 2011). Davis (1999) haalde zo bijvoorbeeld aan dat intrapreneurs meer geïnteresseerd zijn in business. Hieruit kan worden afgeleid dat ze waarschijnlijker en geschikter zijn zich eigenaar van werk en organisatie te voelen. PE kan bijgevolg de sleutel zijn tot succesvol intrapreneurship.

De link tussen de kenmerken van de intrapreneur en de neiging tot PE staft een impliciete veronderstelling uit figuur twee. Hierin wordt namelijk voorgesteld dat het voor een organisatie genoeg is om de mogelijkheid tot psychologisch eigenaarschap te doen ontstaan als ze wil dat de intrapreneurs PE ervaren. Uit bovenstaande overwegingen blijkt namelijk dat de intrapreneur misschien sterker geneigd zal zijn zich psychologisch eigenaar te voelen.

2.3.2. Organisatorische factoren ter bevordering van psychologisch eigenaarschap

Een organisatie die succesvol intrapreneurship wil toepassen om competitief te blijven zal zijn beleid moeten aanpassen om een mogelijkheid tot PE te voorzien. Dit is zo omdat de organisatie een enorme rol speelt in de bevordering van ondernemend gedrag (Ireland & Webb, 2009). In dit deel worden organisatorische factoren gelinkt aan routes naar PE om bloot te leggen welke dimensie wat doet.

In het intrapreneurial framework van Neessen et al. (2018) vallen vijf factoren te herkennen waar op organisatorisch niveau rekening mee gehouden moet worden. Deze zijn managementsteun, organisatorische structuur, belonen of afdwingen, werkdiscretie, en middelen. Volgens hen vallen alle concrete organisatorische maatregelen die in de literatuur worden aangehaald onder te verdelen bij deze vijf noemers. Deze thesis zal bijgevolg dezelfde factoren gebruiken om de link tussen het organisatorisch niveau en de mogelijkheid tot PE verder te onderzoeken.

Pierce et al. (2001) stellen dat psychologisch eigenaarschap ontstaat omdat het aan drie noden voorziet. Daarnaast stellen ze dat er drie routes zijn die ervoor zorgen dat leden van organisaties zich eigenaar beginnen te voelen. De drie routes worden ook getoond in het kader van Olckers en Du Plessis (2012). Men benoemt ze als *controle over targets*, *de targets intiem leren kennen* en *investeren in de targets*. De organisatorische factoren in het model van Neessen et al. (2018) zullen dus rechtstreekse invloed moeten hebben op de drie routes naar psychologisch eigenaarschap.

Controle over targets duidt op de rechtstreekse invloed die de intrapreneur over zijn target kan uitoefenen. Wanneer die controle groter wordt zal hij of zij dan ook meer ervaren dat het target deel van zichzelf is (Furby, 1978). Ook blijkt het dus belangrijk om de targets intiem te leren kennen. Hiermee bedoelen Pierce et al. (2001) dat eigenaarschap niet kan plaatsvinden zonder voldoende informatie. Wanneer werknemers meer kennis van een object bezitten zullen ze sterkere gevoelens van eigenaarschap koesteren (Sartre, 1943). Finaal wordt investeren in targets als route genoemd.

Rochberg-Halton (1984) stellen dat wanneer een werknemer energie, moeite, aandacht en tijd in een target investeert hij gevoelens van eigenaarschap zal ontwikkelen.

2.3.2.1. Managementsteun

De eerste belangrijke organisatorische factor die volgens Neessen et al. (2018) in de literatuur het vaakst wordt aangehaald is managementsteun. Hierbij spreken ze over de mate van aanmoediging die de intrapreneur ontvangt, de erkenning van zijn of haar initiatieven en officiële goedkeuring. Volgens Marvel et al. (2007) refereert het concept naar de gewilligheid van het management om intrapreneurship te faciliteren en te promoten. Kelley en Lee (2010) voegen toe dat een belangrijk onderdeel hiervan is dat ze erkennen dat de intrapreneurs risico's moeten nemen.

Managementsteun lijkt voornamelijk effect te hebben op twee routes naar PE, namelijk controle en investeren. Indien het management de intrapreneur niet steunt zal hij minder controle over een project (target) kunnen uitoefenen. Een belangrijk deel van het managementsteun was de risico erkenning (Kelley & Lee, 2010). Dit wil zeggen dat wanneer managementsteun het laat afweten de intrapreneur bijgevolg minder mogelijke opties heeft en bijgevolg minder controle. Ook is er een link tussen managementsteun en investeren. Hofstede (1980) toonde namelijk een verband aan tussen leiderschap en individuele prestaties. Wanneer de intrapreneur dus door het management gesteund wordt zal hij geneigd zijn meer van zichzelf in het project te steken. Avey et al. (2009) beamen dat leiderschap een belangrijke contextuele factor voor psychologisch eigenaarschap is.

2.3.2.2. Organisatorische structuur

Vervolgens haalt het framework van Neessen et al. (2018) de organisatorische structuur aan als belangrijke factor. Hiermee bedoelen ze voornamelijk de mate van centralisatie en flexibiliteit. Van Wyk en Adonisi (2008) gebruiken een gelijkaardige benoeming. Zij stellen dat het concept verwijst naar de flow van informatie doorheen de organisatie en de centralisatie van het nemen van beslissingen.

Pierce et al. (2001) stellen dat centralisatie en formalisatie de mogelijkheid verminderen voor een werknemer om controle uit te oefenen. Bovendien zouden leden van de organisatie zo leren dat niets 'van hen is'. Ook speelt het intiem kennen hier een rol. Doordat de organisatorische structuur ook een grote invloed heeft op de stroming van informatie (Van Wyk & Adonisi, 2008) kan dit zorgen dat de intrapreneur veel of net te weinig informatie krijgt.

Een relevante opmerking kan echter gemaakt worden bij wat Pierce et al. (2001) stellen over formalisatie. Waar zij aanhalen dat formalisatie controle vermindert halen Duygulu & Kurgun (2009) juist een positief effect aan. Ze stellen namelijk dat een bepaalde mate van formalisatie positief gerelateerd is met job satisfactie en zelfeffectiviteit. Kuratko en Montagno (1989) benadrukken dat er een balans gevonden moet worden. In functie van psychologisch eigenaarschap speelt centralisatie dus de voornaamste rol binnen organisatorische structuur.

2.3.2.3. Belonen / afdwingen

De derde organisatorische factor die volgens Neessen et al. (2018) het vaakst opduikt in de literatuur is het belonen en het afdwingen van gedrag. Hier leggen ze de nadruk op materiële beloningen, lofuitingen, cash bonussen, promoties, en het afdwingen of straffen. Beloningen binnen intrapreneurship moeten in lijn zijn met de doelstellingen en gebaseerd op resultaten (Marvel et al., 2007).

Momenteel bestaat er vrijwel geen literatuur over de link tussen beloningen en psychologisch eigenaarschap. Toch zijn er enkele gedachtegangen die eenvoudig te volgen zijn. Zo zou men kunnen zeggen dat wanneer de intrapreneur een maandelijks en geringe wedde zou krijgen hij het gevoel krijgt dat hij slechts arbeidsfactor is. Een ongepaste verloning zorgt bijgevolg tot wanprestaties en verminderde motivatie (Hansen et al., 2002). Bijgevolg zal de intrapreneur minder investeren in zijn target. Ook kan er aangehaald worden dat een slecht beloningssysteem de intrapreneur zal duiden op het feit dat hij niet de baas is.

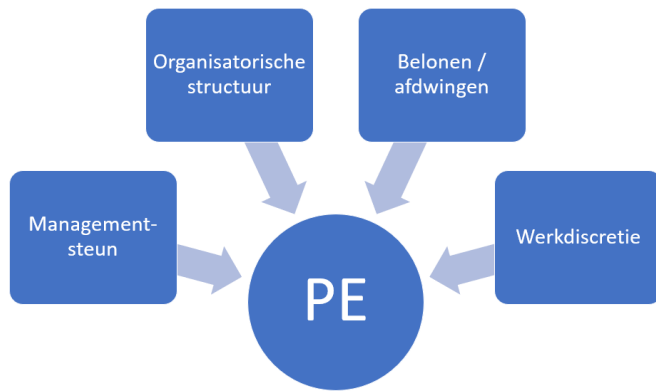
2.3.2.4. Werkdiscretie

Een vierde relevante organisatorische factor is de werkdiscretie (Neessen et al., 2018). In het intrapreneurship framework wordt autonomie bij werkdiscretie ondergebracht. Sabora et al. (2010) definiëren het concept als het management dat werknemers de vrijheid geeft om het eigen werk te ontwerpen en de decentralisatie van het besluitvormingsproces. Hij beaamt dat dit cruciaal is voor intrapreneurship.

De belangrijkste route naar psychologisch eigenaarschap waar werkdiscretie invloed op heeft is controle. Een intrapreneur die veel discretie en autonomie geniet zal bijgevolg meer controle over zijn project kunnen uitoefenen. Dit resulteert in een vergroot gevoel van eigenaarschap (Furby, 1978). Sieger et al. (2013) beaamen aanvullend dat een hoge mate aan monitoring een negatief effect heeft op psychologisch eigenaarschap.

2.3.2.5. Middelen

De laatste organisatorische factor in het kader van Neessen et al. (2018) is middelen. Hiermee verwijzen ze naar de mogelijke middelen die de intrapreneur kan aanwenden. Hoewel dit binnen intrapreneurship erg belangrijk is, kent hij binnen de bestaande literatuur geen link met psychologisch eigenaarschap en wordt hij verder weggelaten. Bijgevolg kan men stellen dat er vier organisatorische factoren een invloed zullen uitoefenen op het psychologisch eigenaarschap dat de intrapreneur ervaart. Dit wordt schematisch voorgesteld in figuur vier.



Figuur 4: Effect organisatorische factoren op psychologisch eigenaarschap (PE)

2.3.3. Gevolgen van psychologisch eigenaarschap bij de intrapreneur

Deze thesis stelt voorop dat een organisatie psychologisch eigenaarschap dient te bevorderen zodat de intrapreneur optimaal functioneert. Dit doet ze door te stellen dat intrapreneurs binnen een bedrijfscontext een sterker verlangen naar PE hebben dan gewone werknemers. Het onderzoek naar de individuele eigenschappen van de intrapreneur heeft reeds verklaard dat die eigenschappen tot hun recht dienen te komen. Zo zal een intrapreneur die PE ervaart bijvoorbeeld innovatie nastreven en gecalculerde risico's nemen (Neessen et al., 2018).

De literatuur omtrent de gevolgen van psychologisch eigenaarschap staft deze gedachte. Seshadri en Tripathy (2006) halen bijvoorbeeld meermaals de relatie tussen PE en innovatie aan. Dit doen ze door te stellen dat een individu door psychologisch eigenaarschap de groei van een bedrijf op zich gaat willen nemen en dat hij daardoor ondernemende handelingen zal stellen. Psychologisch eigenaarschap is dan ook positief gerelateerd aan de prestatie van een organisatie (Sieger, Zellweger, & Aquino, 2013). Sieger en collega's (2013) halen aan dat dit effect gemedieerd wordt door individueel ondernemend gedrag.

Het model van Neessen et al. (2018) haalt vier attitudes aan van de intrapreneur die het vaakst in de literatuur voorkomen en die verantwoordelijk zijn voor zijn gedrag. Deze vier zijn respectievelijk *relatie tot de organisatie*, *satisfactie*, *motivatie*, en *intentie*. Om de veronderstelling van deze thesis te staven zullen deze attitudes gelinkt moeten worden met het psychologisch eigenaarschap.

2.3.3.1. Relatie tot de organisatie

Een eerst belangrijk attitude van de intrapreneur is dat hij een erg hoog *commitment* ten opzichte van de organisatie vertoont (Neessen et al., 2018). Meyer en Allen (1991) definiëren organisatorisch commitment (OC) als een psychologische link tussen de werknemer en de organisatie die het minder waarschijnlijk maakt dat hij of zij vrijwillig de organisatie verlaat. Deze link die de werknemer met de organisatie voelt is echter deels afkomstig van psychologisch eigenaarschap (Vandewalle, Van Dyne, & Kostova, 1995). Andere belangrijke aspecten van de intrapreneur zoals innovativiteit en

proactiviteit (Gawke, Gorgievski, & Bakker, 2018; Neessen et al., 2018) hebben dan weer een positieve relatie met OC (Giannikis & Nikandrou, 2013).

Vandewalle et al. (1995) toonden dus een directe relatie aan tussen psychologisch eigenaarschap en organisatorische commitment. Daarnaast stelden ze ook dat OC bij werknemers leidt tot *extra-rol gedrag*. Dit betekent dat werknemers discretionaire handelingen gaan stellen die niet formeel door de organisatie beloond worden (Katz & Kahn, 1978). Toch is het belangrijk om aan te halen dat de studie omtrent extra-rol gedrag zich voordoet binnen het kader van gewone werknemers en dat de extra-rol handelingen voor intrapreneurs deels intra-rol zijn. Gelukkig toonden Farrukh et al. (2017) in hun studie aan dat OC een significante en positieve impact heeft op intrapreneurial gedrag. Daarbij voegen ze toe dat organisatorisch commitment bij de belangrijkste factoren hoort die het gedrag van individuen om intrapreneurs te worden beïnvloedt.

2.3.3.2. Satisfactie

De tweede intrapreneurial attitude die Neessen et al. (2018) aanhalen is satisfactie. Hiermee stellen ze dat de voldoening die de intrapreneur uit zijn werk haalt een vitale determinant is voor de handelingen die hij stelt. In het licht van psychologisch eigenaarschap betekent dit dat een intrapreneur die het gevoel heeft eigenaar van zijn werk te zijn meer voldoening zal ervaren.

Bovenstaande gedachte wordt dan ook bevestigd door Van Dyn en Pierce (2004). Zij toonden namelijk aan dat psychologisch eigenaarschap resulteert in meer job satisfactie. Een individu die zich eigenaar van zijn werk voelt zal dus vervulling in zijn werk vinden. Mustafa, Martin en Hughes (2016) vullen dit aan door een positieve en significante relatie aan te tonen tussen job satisfactie en intrapreneurial gedrag.

2.3.3.3. Motivatie

De derde intrapreneurial attitude is motivatie (Neessen et al., 2018). Een mogelijke definitie voor motivatie is dat het de drijfveer van een bepaald gedrag is (Kleinginna & Kleinginna, 1981). Binnen intrapreneurship betekent dit dus een stimulans die het individu aanzet om ondernemende handelingen te stellen. Ook hier lijkt psychologisch eigenaarschap een grote rol te spelen.

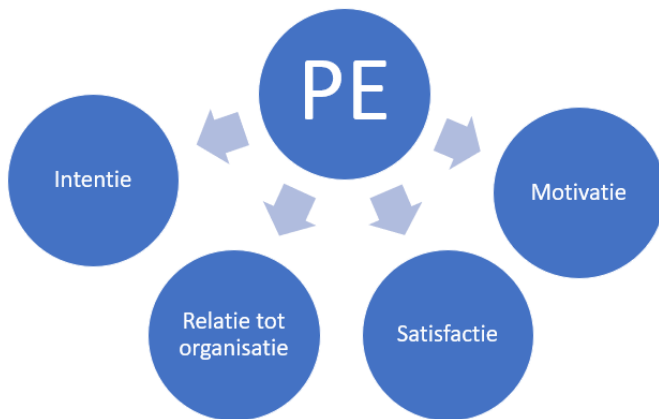
Volgens Avey et al. (2009) zorgt het gevoel van eigenaarschap ervoor dat er motivatie wordt gegenereerd om het target te beschermen en te verbeteren. Hierbij onderscheidt het psychologisch eigenaarschap zich van andere gerelateerde concepten, zoals commitment, als motivationele basis (Pierce et al., 2001). Concreet betekent dit dat PE de vraag stelt in welke mate iemand voelt dat de organisatie van hem is terwijl commitment vraagt of iemand zijn lidmaatschap bij een organisatie moet onderhouden. Op die manier onderscheidt PE zich als bron van motivatie. Dit wordt ook beaamd door Katz en Kahn (1978). Zij stellen namelijk dat een persoonlijke identificatie, zoals het geval is bij PE, een enorme bron van interne motivatie is. Met ander woorden zal psychologisch eigenaarschap dus zorgen dat de intrapreneur ondernemende handelingen zal stellen.

2.3.3.4. Intentie

De laatste attitude van de intrapreneur die wordt genoemd door Neessen en collega's (2018) is intentie. Ze gebruiken dat woord om een soort van gewilligheid van de intrapreneur te beschrijven om ondernemende handelingen te stellen. Deze attitude is belangrijk omdat het binnen de gedragswetenschappen algemeen aanvaard is dat intentie een voorloper voor de handeling is (Reychav & Weisberg, 2010).

Douglas en Fitzsimmons (2008) stellen dat de intentie om intrapreneurial handelingen te stellen voortkomt van een mate van eigenaarschap, autonomie en blootstelling aan risico. Hier is vooral de mate van eigenaarschap belangrijk. Wanneer een individu zich eigenaar voelt van een target zal hij de intentie hebben om er goed mee om te gaan (Avey et al., 2009). Ook bij deze laatste attitude speelt psychologisch eigenaarschap dus een belangrijke rol.

Als vervolgens de vier attitudes van de intrapreneur samen worden gebracht en gelinkt aan psychologisch eigenaarschap dan komt volgend schema (figuur vijf) daaruit voort.



Figuur 5: Psychologisch eigenaarschap en intrapreneurial attitudes

2.4. Naar een model over de rol van PE binnen intrapreneurship

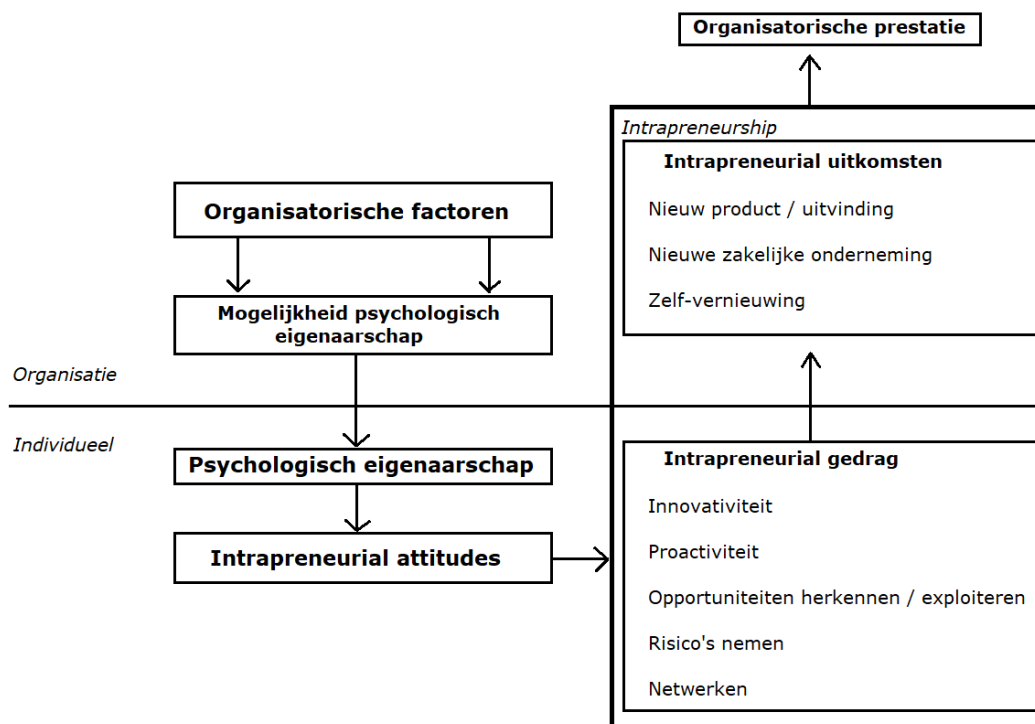
In deze literatuurstudie is de rol van psychologisch eigenaarschap binnen intrapreneurship onderzocht. Eerst werd er een theoretisch fundament opgebouwd om te verklaren waarom PE een belangrijk aspect zou kunnen blijken. Hier werd gevonden dat de persoonlijke eigenschappen van de intrapreneur hem plaatste tussen de werknemer en de ondernemer (Martiarena, 2011). Zo wou de intrapreneur graag een bepaalde mate van autonomie en een goede relatie met de organisatie, maar had hij evenzeer een grotere risico-aversie dan de ondernemer. Uit deze redenering werd afgeleid dat psychologisch eigenaarschap een cruciale factor kon zijn om de intrapreneur te voldoen.

Vervolgens werd aan de hand van het vereenvoudigd kader uit Olckers en Du Plessis (2012) verklaart waarom de intrapreneur een sterke nood heeft zich eigenaar van werk en organisatie te voelen. Dit leek te verklaren door twee van de drie noden die PE mogelijk maken aan de eigenschappen van de intrapreneur te koppelen. Zo kende de intrapreneur volgens de literatuur een hoge mate van

zelfeffectiviteit (Neessen et al., 2018) en waren zakelijke targets te relateren aan zijn nood aan zelfidentiteit (Pierce et al., 2003).

Daarna werden de drie routes die tot PE leiden gelinkt aan de organisatorische factoren uit het model van Neessen et al. (2018). Hieruit bleek dat de organisatie PE kan bevorderen via vier factoren. Zo bleek werkdiscretie een enorme impact te hebben op de mate waarin een individu zich eigenaar voelt (Sieger et al., 2013).

Uiteindelijk werd psychologisch eigenaarschap gekoppeld aan de vier attitudes van de intrapreneur. Deze vier attitudes werden evenzeer gelinkt aan intrapreneurial handelingen. Uit de literatuurstudie valt dus volgend model (figuur zes) af te leiden.



Figuur 6: Rol psychologisch eigenaarschap binnen intrapreneurship

Dit model is bijgevolg een schematisch overzicht van de verwachtingen die deze thesis door middel van interviews verder zal uitwerken en verfijnen. Uit conversaties met intrapreneurs en met managers die instaan voor het beleid binnen de organisatie zal onderzocht worden op welke manier PE precies een rol speelt binnen intrapreneurship.

Een kantlijn die gemaakt dient te worden is dat deze thesis niet stelt dat psychologisch eigenaarschap het enige relevante concept is dat ervoor zorgt dat organisatorische factoren het individuele gedrag van intrapreneurs kunnen beïnvloeden. Wel gebruikt het een theoretische opbouw om te stellen dat PE een belangrijke rol speelt.

3. Methodologie

3.1. Grounded Theory

Als onderzoeksmethode werd gekozen voor de *grounded theory* zoals eerst beschreven door Glaser en Strauss (1967). Deze keuze wordt gevalideerd door de onderzoeksvraag. Grounded theory is een inductieve methodologie die systematische richtlijnen voorziet voor het verzamelen, analyseren, en conceptualiseren van kwalitatieve data (Charmaz & Bryant, 2010). Deze methode werd bewust verkozen over onder andere participanten observatie of de *naturalistic approach*. Dit omwille van de voordelen die het biedt.

Een belangrijk aspect van de grounded theory is dat de collectie van data en de analyse tegelijk gebeurt. Dit biedt verschillende baten. Zo faciliteert deze strategie verdere datacollectie, maar voorkomt het evenzeer dat de onderzoeker bepaalde preconcepties najaagt (Charmaz & Bryant, 2010). Binnen dit specifieke onderzoek is het belangrijk te vermelden dat er toch in bepaalde maten sprake is van preconcepties. De literatuurstudie heeft namelijk al bepaalde verwachtingen geschept die mee de vraagstelling hebben bepaald. Toch wordt er rekening gehouden om de informatie uit de interviews met open geest te verwerken.

Deze onderzoeksmethode heeft ook invloed op een ander facet, namelijk steekproefomvang. Door het simultaan verzamelen en analyseren van data kan de onderzoeker een goed oog houden op *data saturatie*. Dit concept is oorspronkelijk ontwikkeld voor de grounded theory. Het betekent dat men geleidelijk aan nieuwe participanten aan de studie introduceert tot de data set compleet is, zoals geïndiceerd door data replicatie of redundantie (Marshall et al., 2013). Dit komt erop neer dat data wordt verzameld tot het punt van afnemende meeropbrengst.

De data verzameling binnen deze methode gebeurde aan de hand van semigestructureerde interviews. Dit soort interview wordt gevoerd door middel van enkele vastgelegde open vragen met andere vragen die naar boven komen als gevolg van de dialoog (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). De leidraad kan worden terug gevonden in de bijlagen.

3.2. Respondenten selecteren

In totaal zijn er voor dit onderzoek zeven respondenten geselecteerd. De selectie is enerzijds gebaseerd op bepaalde eigenschappen uit de literatuur en anderzijds op de indruk die zij maakten met betrekking tot hun ondernemend gedrag. De intrapreneurs zijn gevonden via LinkedIn, uit de kennissenkring van de onderzoeker en uit diens verlengden.

Wat ook te vermelden valt is dat slechts twee respondenten niet minstens tien jaar anciënniteit genoten binnen hun organisatie. Slechts word bedoeld dat het binnen het kader van psychologisch eigenaarschap te verwachten valt dat intrapreneurs die langer bij hun organisaties zijn normaal meer PE zullen ervaren. Dit doordat het intiem kennen een route naar PE is (Pierce et al., 2001) en dit volgens Sartre (1943) gelinkt is aan cumulatieve ervaring. In onderstaande tabel 1 worden de respondenten in willekeurige volgorde weergegeven.

Tabel 1

<i>Geselecteerde respondenten</i>
<p>Respondent A is leerkracht en klastitularis in het secundair onderwijs. Zij maakt reeds tien jaar deel uit van haar organisatie en heeft ervaring als zelfstandige binnen de retail. Lesgeven en jongeren begeleiden is haar grote passie.</p>
<p>Respondent B is vicepresident corporate development in de telecom. Hij heeft een master behaald en heeft ervaring met de literatuur omtrent intrapreneurship. Binnen zijn organisatie is hij erg goed op de hoogte van alle organisatorische factoren.</p>
<p>Respondent C houdt zich binnen zijn organisatie bezig met het leiden van elektrotechnische projecten. Hij heeft reeds zestien jaar ervaring en heeft binnen zijn organisatie een sterke doorgroei meegemaakt.</p>
<p>Respondent D is onderdirecteur in een middelbare, technische school. Naast haar job is zij ook nog zelfstandige in de horeca. Vanuit haar positie heeft zij een duidelijke kijk op hoe haar organisatie met haar werknemers omgaat.</p>
<p>Respondent E heeft van alle respondenten de langste anciënniteit, namelijk 39 jaar. Haar officiële functie is teamleidster en binnen haar tijd bij haar organisatie heeft zij een overname meegemaakt. Nieuw en streng management zorgt dat zij veel minder inspraak heeft dan voordien.</p>
<p>Respondent F is vliegend verkoopster bij Schoenen Torfs. Haar organisatie is meerdere keren uitgeroepen tot Beste Werkgever van België en eenmaal ook van Europa. Ze is rechtstreeks van aula's in deze organisatie belandt en heeft er nu vier jaar ervaring.</p>
<p>Respondent G leidt projecten binnen de telecom. Hij heeft aan de universiteit een master behaald. Binnen zijn organisatie heeft hij twaalf jaar ervaring en beoefent hij acht jaar de functie van projectleider.</p>

3.3. Data-analyse

Zoals voorgeschreven volgens de grounded theory werden de interviews steeds zo snel mogelijk getranscribeerd en geanalyseerd. Deze analyse gebeurde door middel van codering. Volgens Skjott Linneberg en Korsgaard (2019) is codering een belangrijk middel om kwalitatieve data om te zetten naar een waarheidsgetrouw verhaal. Hierbij stellen ze dat het de bedoeling is een coherent deel van empirisch materiaal te labelen met een woord of korte zin die de inhoud samenvat.

Naast het coderen van de getranscribeerde interviews was er nog een tweede stap die de analyse faciliteerde. In deze stap werd in een apart document per respondent aangegeven over welke codes zij zich het sterkst hadden uitgesproken. Dit zorgde ervoor dat er eenvoudig kon worden bekeken of er tussen de interviews onderling veel verschil zat en of er replicatie was zoals aangegeven door Marshall en collega's (2013)

Binnen de analyse werd geopteerd voor het deductieve coderen. Dit betekent dat er wordt gewerkt met een lijst van pre-gedefinieerde codes om het empirisch materiaal aan vast te koppelen (Miles, Huberman, & Saldana, 2013). Deze keuze werd gemaakt uit overweging van de richtlijnen omtrent kwalitatief onderzoek. Volgens Skjott Linneberg en Korsgaard (2019) helpt deze manier van coderen bij het focussen op aspecten die belangrijk zijn binnen de literatuur, ook is het vaak gerelateerd aan

het testen van een theorie. Binnen deze thesis is dit dan ook het geval. Enkele voorbeelden van deze codering van de eerste orde kunnen worden teruggevonden in tabel 2.

Tabel 2

<i>Voorbeeld van deductief coderen</i>	
Invulling intrapreneurship	<p>“Ik ben goed mee met waar Torfs naartoe wil en dan kijk ik hoe ik daar aan kan bijdragen, als ik zelf dingen zie die beter kunnen dan bespreek ik die met de verantwoordelijke en dan kijken we samen of daar iets aan gedaan kan worden.”</p> <p>“Vaak is het zo dat er geen handige leerboeken beschikbaar zijn en met het nieuwe leerplan is het een beetje plan trekken dan. En vooral omdat je dan toch kwaliteit wil bieden heb ik een eigen cursus ontworpen en gaan we steeds opzoek naar processen die voor verbetering vatbaar zijn.”</p>
Controle	<p>“Binnen het eigen vakgebied wel. Daar sta je voor de klas en je doet je eigen ding, rekening houdend met het leerplan, de wettelijke verplichtingen en vanuit de overheid. Maar hoe je dat doet, hoe je lesgeeft dat maakt niets uit. Als je didactische middelen nodig hebt bijvoorbeeld, materialen die aangekocht moeten worden dan moeten we wel eerst langs de directie passeren want we krijgen een budget per jaar.”</p> <p>“Ik heb heel veel autonomie in waar ik mijn prioriteiten leg. Dat is leuk, want ik kan wel zeggen van dit vind ik belangrijk en dit niet.”</p>
Gevolgen PE	<p>“Ik denk dat dat heel belangrijk is, als je dat in de juiste maten uitdeelt. Als ik ook voor mezelf bekijk dat dat heel belangrijk is om plezier in uw job en de voldoening te kunnen behouden. Ik denk dat dat soms ook meer doorweegt dan het loon dat je verdient. Maar om het vol te houden en voor het plezier denk ik dat dat essentieel is.”</p> <p>“Het geeft u meer energie, meer drive om het vast te pakken. Je gaat je werk op een veel efficiëntere manier gaan vastpakken.”</p>

3.4. Omsluiten van de literatuur

In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten uit bovenstaand beschreven onderzoek worden bekend gemaakt. Naast een opsomming zal er ook een vergelijking met de verwachtingen uit de literatuurstudie gemaakt worden. Om theoretische conclusies te kunnen trekken uit een kwalitatief onderzoek is dit dan ook zeer belangrijk (Eisenhardt, 1989). Deze vergelijking zal gebeuren aan de hand van een poging het model uit figuur zes van de literatuurstudie te recreëren en te verfijnen. Dit vernieuwde model geeft het theoretisch verwachtte antwoord op de onderzoeksvraag.

4. Resultaten

In dit deel van de thesis worden de resultaten van het onderzoek besproken. Deze resultaten zijn opgedeeld in twee delen om een duidelijke structuur te bieden. Het eerste deel beoogt het concreet uitwerken van wat intrapreneurship in realiteit is en hoe het zich dagelijks uit. De bevindingen die hieromtrent gemaakt zijn, bieden geen rechtstreeks antwoord op mijn onderzoeksvraag, maar zijn van belang om naar terug te koppelen in het tweede deel. In dit tweede deel gaat het onderzoek verder in op de organisatorische factoren ter bevordering van intrapreneurship, op het eventuele psychologische eigenaarschap van de intrapreneur, en bovendien de link tussen de twee concepten.

Aan het einde van deze resultatenbespreking zal het kader dat opdook uit de verwachtingen uit de literatuur van deel twee van deze thesis worden gerecreëerd en verfijnd. Dit dient dan als uiteindelijke antwoord op de onderzoeksvraag.

4.1. Concrete invulling intrapreneurship

Het framework van Neessen et al. (2018) noemt vijf uitingen van intrapreneurial gedrag. Deze zijn innovativiteit, proactiviteit, het herkennen en exploiteren van opportuniteiten, het nemen van risico's, en netwerken. Dit intrapreneurial gedrag zou volgens datzelfde kader leiden tot enkele intrapreneurial uitkomsten die deels verantwoordelijk zijn voor de organisatorische prestatie. De genoemde gedragingen zijn het ontwikkelen van een nieuw product of uitvinding, het starten van een nieuwe zakelijke onderneming, en als laatste zelf-vernieuwing van de organisatie (Neessen et al., 2018).

Uit het gevoerde kwalitatieve onderzoek kwamen vrijwel dezelfde resultaten naar boven. Hetgeen alle respondenten met elkaar gemeen hadden en wat ze ook allemaal expliciet hebben aangehaald is dat ze de organisatorische prestatie willen verhogen. Alle intrapreneurs die deelnamen aan de interviews handelen steeds met het oog op waarde en verbetering. Een relevant voorbeeld dat werd aangehaald door een projectleider bij Welec verduidelijkt dit:

“Zo heb ik enkele maanden geleden de prestatiemeting van onze technikers in Excel geautomatiseerd. Voordien werden er gegevens per project opgeslagen en moesten ze gaan kijken wie wat waar had gedaan. Nu zijn die namen daaraan gekoppeld en heb ik ervoor gezorgd dat er met een functie alle informatie kan worden opgehaald.” (Respondent C)

Elke intrapreneur haalde op die manier algemeen of heel specifiek aan op welke manier hij of zij extra aan de organisatorische prestatie probeerde bij te dragen. De projectleider bij Welec gaf met het Excel-voorbeeld een goede illustratie van zelf-vernieuwing door middel van processen te optimaliseren. Een leerkracht uit het zesde jaar secundair onderwijs sprak op gelijkaardige manier over een nieuwe cursus die ze aan het ontwikkelen was om kennis op een overzichtelijkere manier aan haar leerlingen over te dragen. Over zijn rol als intrapreneur had de *vicepresident of corporate development* bij Telenet het volgende te zeggen:

“Telenet is een groot telecom bedrijf waarin de focus ligt op een aantal grote producten zoals breedband, televisie en mobiel. Maar natuurlijk proberen wij ook te kijken naar hoe wij nieuwe

zaakjes kunnen gaan opstarten. Die grote producten daar zijn welgeordende processen voor gemaakt dat zijn geoliede machines waarin dat ieder radartje een heel specifieke taak heeft en die moet die taak uitvoeren natuurlijk om die machine vloeiend te laten draaien. Wat wij proberen te doen is net een nieuwe machine te maken.” (Respondent B)

Alle intrapreneurial gedragingen die dus genoemd zijn in het kader van Neessen et al. (2018) zijn ook in de interviews aan bod gekomen. Wat aan te halen valt is dat bij de respondenten zelfvernieuwing van de organisatie de meest voorkomende vorm van intrapreneurship was. Iedereen die ondervraagd is voor het onderzoek verwees naar de verbetering van processen, terwijl slechts één iemand sterk sprak over corporate venturing. Dit valt eventueel te verklaren door het onderzoek van Martiaren (2011) over de verschillen tussen intrapreneurs en ondernemers. Hierin wordt aangehaald dat intrapreneurs sneller falen om beloftevolle zakelijke opportuniteiten in de markt te herkennen. Met andere woorden blijkt vernieuwing de meest laagdrempelige vorm van intrapreneurship.

Alle intrapreneurial uitkomsten zijn afkomstig van het gestelde intrapreneurial gedrag (Neessen et al., 2018). Ook dit gedrag werd in de interviews onderzocht. Zo werd steeds naar innovativiteit verwezen door de intrapreneurs met woorden als vernieuwing en proactiviteit. Een vliegend verkoopster bij Schoenen Torfs drukte dit als volgt uit:

“Als ik zelf dingen zie die beter kunnen dan bespreek ik die met de verantwoordelijke en dan kijken we samen of daar iets aan gedaan kan worden.” (Respondent F)

Anderen haalden zo gelijkaardig aan hoe ze actief vernieuwing najagen of de organisatie proberen te verbeteren. De andere gedragingen werden in mindere maten aangehaald. Het herkennen en exploiteren van opportuniteiten werd slechts eenmaal expliciet aangehaald door een projectleider bij Telenet. Toch is dit ook impliciet meerdere keren bij de andere respondenten naar voor gekomen. Een voorbeeld daarvan is dat van de leerkracht die een opportuniteit zag om een nieuwe leerboek te ontwikkelen:

“Vaak is het zo dat er geen handige leerboeken beschikbaar zijn en met het nieuwe leerplan is het een beetje plan trekken dan.” (Respondent A)

De laatste twee intrapreneurial gedragingen uit het kader, namelijk het nemen van risico's en netwerken, werden respectievelijk slechts eenmaal aangehaald. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat er binnen deze groep intrapreneurs amper aan corporate venturing wordt gedaan waar risico's en netwerken een grotere factor spelen. Als antwoord op de vraag wat intrapreneurship voor de intrapreneurs persoonlijk betekent kwamen deze antwoorden voor in de volgende vormen:

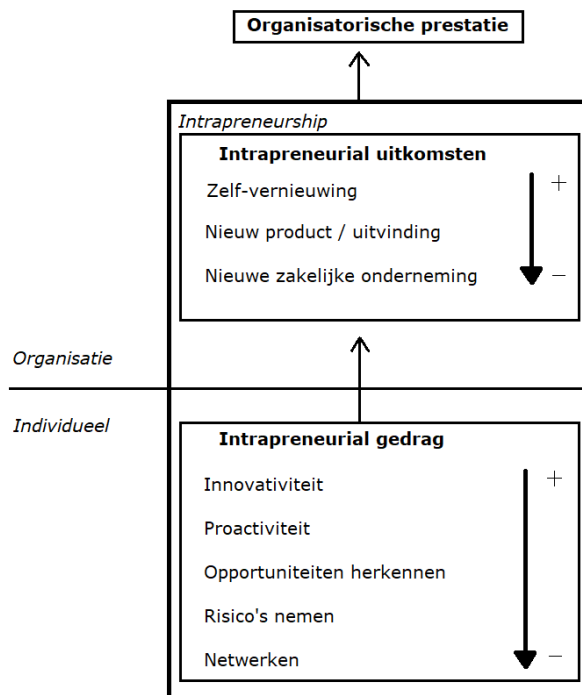
“Intrapreneurship is meer een mindset denk ik waarin je bepaalde zaken probeert klaar te krijgen door bruggen te bouwen, relaties te leggen en vooruit te duwen.” (Respondent B)

“Soms eens falen *lacht*, maar dat is het risico.” (Respondent G)

Uit het eerste deel van het onderzoek volgt dus dat de bevindingen uit de interviews in lijn liggen met het kader van Neessen en collega's (2018). Ook laat het zien dat deze intrapreneurial uitkomsten en gedragingen zich over verschillende sectoren kunnen voordoen en dat ze overal dezelfde

voordelen bieden. Zo blijkt intrapreneurship niet alleen een interessant concept, maar evenzeer een strategie om succesvol te zijn zoals beweerd door Hornsby et al. (2013). Dit blijkt zowel in de retail als in telecom of in elektrotechniek, zowel in private als in publieke organisaties.

Naar aanleiding van de informatie verzameld uit de interviews kan het intrapreneurship framework dus als volgt worden nagebouwd. Dit wordt weergegeven in onderstaande figuur zeven.



Figuur 7: Aangepast kader intrapreneurship naar meest voorkomend

4.2. Intrapreneurship, psychologisch eigenaarschap en organisatorische factoren

4.2.1. Intrapreneurship en psychologisch eigenaarschap

Resultaten uit de literatuurstudie leken te suggereren dat voor intrapreneurs psychologisch eigenaarschap (PE) een grotere rol speelt dan voor gewone werknemers. Dit werd gestaafd door een onderzoek van Pierce et al. (2012) te linken aan de persoons eigenschappen van de intrapreneur. De verwachtingen die hieruit voort kwamen waren dat de intrapreneur een hoge nood aan zelfeffectiviteit, zelfidentiteit, en een thuis zou vertonen. Dat is zo omdat deze eigenschappen de wortels voor PE zijn (Pierce et al., 2001).

4.2.1.1. Drie wortels voor psychologisch eigenaarschap

Wanneer de intrapreneurs tijdens het interview werden gevraagd wat zij geloofden het verschil te zijn tussen een gewone werknemer en een intrapreneur kwamen de volgende antwoorden naar voren met betrekking tot zelfeffectiviteit:

“Een gewone werknemer doet maar op en denkt niet na bij zijn werk.” (Respondent C)

“Ik denk dat je vooral capabeler moet zijn. Je moet weten waar je mee bezig bent en kennis van zaken hebben.” (Respondent D)

“De werknemer heeft meer instructies nodig en doet eigenlijk gewoon wat er van hem verwacht wordt.” (Respondent G)

“De gewone werknemer gaat de opdracht die van hem verwacht wordt uitvoeren. Ik denk dat je als intrapreneur ook zelf initiatieven kan nemen.” (Respondent E)

“Vernieuwing is voor hem of haar (de werknemer) een last. Voor mij zijn die vernieuwingen ook een uitdaging, ook om mijn eigen competenties in kaart te brengen.” (Respondent A)

Deze citaten van de respondenten tonen stuk voor stuk dat de intrapreneur minder nood heeft aan instructies en dat hij of zij intenser nadenkt over de werking van zaken. Ook duidt dit op een vertrouwen in eigen kundigheid. De intrapreneur is meer op zichzelf omdat hij gelooft dat hij dat kan.

Naast zelfeffectiviteit vertoont de intrapreneur ook een nood aan zelfidentiteit (Pierce et al., 2001). Dit bleek ook uit de antwoorden op de vraag naar wat de respondent motiveert om intrapreneur te zijn en wat maakt dat hij of zij ondernemend is op het werk. Hieronder volgen enkele antwoorden met betrekking tot zelfidentiteit:

“Ik denk dat dat de aard van het beestje wat is, dat je dat in je hebt.” (Respondent D)

“Ik haal gewoon heel veel energie uit ideeën samen te brengen en combineren.” (Respondent B)

“Ik denk gewoon omdat het wat een deel van mij is.” (Respondent G)

“Dat past binnen mijn zelfwaarde gevoel en is wie ik ben. Als ik dat niet kan doen dan voel ik me daar ook niet goed bij. Ook naar zelfontplooiing brengt me dat heel wat bij eigenlijk.” (Respondent A)

“Uit jezelf bezig zijn met je job.” (Respondent C)

Volgens Sparks en Shepherd (1992) verwijst zelfidentiteit naar een stabiel en prominent aspect in de perceptie van een individu over zichzelf. Bij de ondervraagde intrapreneurs lijkt hun werk aan deze definitie te voldoen. Meerdere keren uiten ze hoe intrapreneurship een deel van hen is of dat ze het gebruiken om zichzelf te ontplooien of uit te drukken.

De derde wortel van psychologisch eigenaarschap volgens Pierce en collega's (2001), namelijk de nood aan het thuis voelen, wordt in de interviews slechts eenmaal expliciet aangehaald. Dit hoeft echter niet te zeggen dat dit geen relevante wortel is. Een eventuele verklaring hiervoor kan zijn is dat hier niet rechtstreeks naar gevraagd is en dat dit niet de meest voor de hand liggende gedachte is.

4.2.1.2. Psychologisch eigenaarschap

Aangezien bovenstaande noden in de literatuur gelinkt worden aan psychologisch eigenaarschap werd de verwachting geschept dat in het specifieke geval van de intrapreneur PE een belangrijke rol zou spelen. Hierdoor zou de intrapreneur zich meer eigenaar voelen van zijn werk en organisatie. Ook dit werd bevestigd in het onderzoek. Met uitzondering van respondent E verklaarde iedereen zich in sterke mate mede-eigenaar te voelen. Dit leidt in combinatie met de ervaring en perceptie van intrapreneurs over werknemers tot de conclusie dat psychologisch eigenaarschap binnen de organisatie voor intrapreneurs een belangrijkere rol speelt. Er is dus zeker een grote mogelijkheid tot PE.

Hiernaast werden de intrapreneurs ook direct gevraagd wat zij geloofden de rol van PE te zijn binnen intrapreneurship. Alleen respondent E antwoordde dat dit beperkt was, maar alle anderen gaven een positief antwoord. Dit negatieve antwoord is een gevolg van haar ervaringen na nieuw en strikter management. Hieronder volgen enkele andere interessante antwoorden:

“Een grote rol, geloof ik wel. Eigenaarschap is in mijn ogen een voorloper en vereiste van ondernemerschap, het is een beetje waar kapitalisme om draait natuurlijk. Als ik denk aan mijn persoonlijke ervaring dan denk ik wel dat als ik me geen psychologisch eigenaar had gevoeld dat de zaken toch anders hadden gelegen.” (Respondent G)

“Ik denk dat dat essentieel is. Ik denk dat echt. Als je niet voelt van: dit is mijn ding en mijn verantwoordelijk. Als je je niet betrokken voelt dan geloof ik nooit dat je die intrinsieke motivatie voelt, dat je je gedreven voelt, dat initiatief neemt om intrapreneurship aan te gaan.” (Respondent D)

“Ik denk dat wel. Als het me bijvoorbeeld minder zou uitmaken dan zou ik er ook wat luchtiger overgaan denk ik.” (Respondent C)

“Ik denk dat dat een belangrijke rol kan spelen. Vooral als je het goed wil doen en je creëert iets waar je trots op bent dan maakt dat sowieso dat je daar psychologisch mee verbonden bent.” (Respondent A)

Uit de literatuur blijkt dat psychologisch eigenaarschap een belangrijke rol speelt binnen intrapreneurship. Seshadri en Tripathy (2006) gebruiken op een gegeven moment de woorden psychologisch eigenaar en intrapreneur als synoniemen. Die belangrijke rol valt nu ook af te leiden uit de bevindingen van dit kwalitatieve onderzoek.

4.2.2. Intrapreneurship en organisatorische factoren

Het framework van Neessen en collega's (2018) stelt dat er volgens de bestaande literatuur vijf organisatorische factoren zijn die intrapreneurship kunnen bevorderen, maar evenzeer verhinderen. Deze factoren zijn managementsteun, organisatorische structuur, beloningssysteem, werkdiscretie, en middelen. In het onderzoek werd getoetst welke factoren de respectievelijke organisaties van de intrapreneurs gebruikten.

Tijdens het bespreken van hoe hun organisaties intrapreneurship bevorderen kwamen verschillende antwoorden naar boven. Toch kan gezegd worden dat alle antwoorden te classificeren vallen binnen de vijf categorieën van Neessen et al. (2018). Evenzeer relevant voor dit onderzoek is dat alle vijf de factoren ook daadwerkelijk aan bod zijn gekomen zonder sturing.

4.2.2.1. Managementsteun en organisatorische structuur

Over managementsteun en organisatorische structuur hadden de respondenten onder andere onderstaande zaken te zeggen:

“Ik denk vooral door open te staan voor ideeën en door ondernemend gedrag aan te moedigen.”
(Respondent G)

“Wij hebben verschillende werkgroepen, he, en ik denk dat dat ook een belangrijke rol is van de directie om die mensen te stimuleren en als er langs onder ideeën opborrelen die dan ook te dragen en pluimen te geven en te stimuleren om daar mee verder te gaan. Dus op die manier wordt initiatief wel aangemoedigd.” (Respondent D)

“Wij zijn nu onze organisatie aan het shiften naar een volledig agile model... En in dat kader krijg je automatisch meer ondernemerschap.” (Respondent B)

Deze uitspraken geven weer dat wanneer een organisatie ondernemend gedrag bij werknemers steunt de intrapreneur zich vrij zal voelen om zaken te ondernemen. Dit lijkt logisch. Volgens Neessen en collega's (2018) is dit in de literatuur dan ook de meest vernoemde factor die invloed uitoefent op intrapreneurship. De organisatorische structuur is hier sterk aan verwant. Dit concept verwijst onder andere naar de mate van centralisatie, flexibiliteit en formalisatie (Kuratko & Monatagno, 1989). In de interviews wordt het agile business model aangehaald. Dat model is een goed voorbeeld van hoe decentralisatie en flexibiliteit intrapreneurship bevorderen.

4.2.2.2. Beloningsysteem en werkdiscretie

Ook werd het beloningsysteem en de werkdiscretie aangehaald. In de interviews vernoemden de respondenten met betrekking tot het beloningsysteem de premies en verloning. Geld is een vaak gebruikte incentive en binnen intrapreneurship is dit niet anders. Toch was geld voor de intrapreneurs zeker niet de belangrijkste factor. Daarnaast had een projectleider het volgende te zeggen over werkdiscretie:

“Als ik aangeef dat ik een namiddagje aan iets nieuws wil werken wordt dat toegestaan. Ik moet dat wel aangeven. ...dan ben ik eigenlijk erg vrij in bepaalde zaken.” (Respondent G)

Hiermee duidde de respondent dan vooral op het uitdenken van manieren om bepaalde processen beter of efficiënter te laten verlopen. Neessen et al. (2018) stellen de werkdiscretie gelijk aan autonomie. Ook hier valt eenvoudig te zien hoe dit intrapreneurship bevordert.

4.2.2.3. Middelen

Als laatste factor werden de middelen aangehaald. Dit is een ruime factor omdat het hier niet alleen gaat over de beschikbaarheid van geld, maar evenzeer van andere middelen als informatie of netwerken. Een verkoopster en lerares zeiden respectievelijk het onderstaande:

“Ze geven je ook de input die je nodig hebt om zelfstandig te kunnen handelen.” (Respondent F)

“Ze zouden meer aan netwerking kunnen doen, contacten onderhouden met andere scholen zodat het voor ons makkelijker is om contact af te stemmen en kijken hoe zij dingen doen.” (Respondent A)

Relevant om te vermelden is dat twee respondenten ook aanhaalden dat hun organisatie niets doet om intrapreneurship te bevorderen. Na verder door te vragen bleek dat dit niet 100 percent het geval was, maar dat dit gezegd werd doordat de factoren niet intentioneel waren georganiseerd of doordat er een recente ontevredenheid was ontstaan. De lerares die in dit geval negatief had geantwoord genoot namelijk vrij veel autonomie. Deze autonomie was echter doordat haar directie haar niet op een gepaste manier begeleid en dat ze daardoor vrijwel geheel zelfstandig moet werken. Het andere negatieve antwoord kwam van een teamleidster (respondent E). Ook bij haar waren er nog enkele organisatorische factoren van toepassing, maar door nieuw management moet ze tegenwoordig alles in overleg uitvoeren. Voor intrapreneurship is dit erg schadelijk. Organisatorische factoren kunnen dus intrapreneurship bevorderen, maar evenzeer verhinderen.

4.2.3. Psychologisch eigenaarschap en organisatorische factoren

Een belangrijk deel van de onderzoeksvraag van deze thesis heeft betrekking op manieren waarop organisaties psychologisch eigenaarschap kunnen bevorderen. Uit het kader van Olckers en Du Plessis (2012) blijkt dat er drie routes naar PE zijn. Deze worden benoemd als controle over het target, de targets intiem leren kennen, en investeren in de targets. In de literatuurstudie werden deze routes gelinkt aan vier van de vijf organisatorische factoren uit het framework van Neessen et al. (2018). In de interviews werd ingegaan op welke organisatorische factoren de intrapreneurs betrekking geloofden te hebben op de drie routes. Voortbouwend op de literatuur geven de antwoorden relevante voorbeelden van hoe psychologisch eigenaarschap bevorderd kan worden.

4.2.3.1. Controle over target

Bij het bespreken van de mate van controle en autonomie die de intrapreneurs genoten kwamen verschillende zaken aan bod. Het relevantste was dat iedere respondent verklaarde toch een zekere mate van controle binnen zijn organisatie te ervaren. Toch gaven er ook meerdere toe dat die controle of autonomie binnen bepaalde grenzen bleef. Als werknemer is dit echter normaal. Wat opviel was dat de intrapreneurs zich het meest eigenaar voelden over zaken waar ze de meeste controle over hadden. Een lerares bijvoorbeeld voelde zich enorm eigenaar over de lessen die ze gaf en het materiaal dat ze daarvoor gebruikte, maar niet over andere zaken binnen de school. Ze

verklaarde dit door te zeggen dat ze voor die andere zaken steeds verantwoording moest afleggen of toestemming vragen. Andere antwoorden met betrekking op wat controle beïnvloedt zijn:

“Verschil in functies. Soms is het zo dat ik het liefst mijn verpleegkundige steun in hun motiveringen (sic), maar dat dit niet mogelijk is omwille van de keuzes van de personen boven mij die wij dienen te volgen.” (Respondent E)

“Ja, je bent natuurlijk nog steeds wel werknemer he. En in bepaalde zaken heb ik autoriteit om zelf keuzes te maken, maar soms kan je niet anders dan dingen met je baas bespreken. Zelfs al is dat soms eerder een formaliteit, maar goed het moet nog steeds.” (Respondent G)

“Ik heb heel veel autonomie in waar ik mijn prioriteiten leg. Dat is leuk, want ik kan wel zeggen van dit vind ik belangrijk en dit niet.” (Respondent D)

Zoals evenzeer het geval zal zijn bij de volgende twee punten komt het er op neer van een balans te vinden. De hoeveelheid controle die de intrapreneur geniet hangt ook af van hoe ver de organisatie daarin wil gaan. Dit werd het best verwoord door de vicepresident van corporate development bij Telenet die stelde dat het om alignment moest gaan. Onderstaand geparafraseerd voorbeeld geeft het beste de realiteit weer:

“Bij kleine puntjes ervaar ik zeker wel controle, maar als dat over grote financiële zaken gaat dan moet dat toch eerst besproken worden. Maar zo bij die automatisering in Excel die ik tot stand bracht bijvoorbeeld, dan laten ze me wel gewoon doen.” (Respondent C)

4.2.3.2. Target intiem leren kennen

Een tweede route naar psychologisch eigenaarschap waar de organisatorische factoren betrekking op kunnen hebben is het intiem kennen van een target. Ook hier waren de antwoorden variërend. Zo waren er enkele intrapreneurs die verklaarden dat ze van hun organisaties enkel over de info beschikten die relevant was voor hun jobs, maar niet meer dan dat. Dit uitte zich sterk in het feit dat zij zich wel eigenaar van hun werk voelden, maar niet van hun organisatie. Toch verklaarde het merendeel zeer goed van alles op de hoogte te zijn. Een goed voorbeeld hiervan kwam van een vliegend verkoopster bij Schoenen Torfs:

“Elke week komt er een soort nieuwsbrief uit van Torfs waarin de huidige cijfers worden toegelicht, acties die gaan komen en hoeveel die gaan kosten, hoeveel die gaan opbrengen en elke maand krijg je daar ook een rapport van hoe dat is uitgedraaid.” (Respondent F)

Het valt intuïtief te begrijpen hoe dit soort nieuwsbrief voor iemand die zich mede-eigenaar wil voelen dat exacte gevoel teweeg brengt. Ook werden er andere voorbeelden aangehaald waarmee de organisatie het intiem kennen van de targets bij de intrapreneurs stimuleert:

“Ik denk dat dat bij ons een beetje de cultuur is. Iedereen bespreekt veel met elkaar, we krijgen veel info van bovenaf omdat er van ons ook wel enige zelfsturing verwacht wordt natuurlijk.” (Respondent G)

“Ik heb bijvoorbeeld toegang tot alle platformen, tot alle documenten van iedereen die bij de school betrokken is. Ik heb heel veel hulplijnen, ook tot in Brussel, van hogerhand. Er is een heel breed netwerk waar ik op beroep kan doen.” (Respondent D)

4.2.3.3. Investeren in target

De laatste route naar PE in het kader van Olckers en Du Plessis (2012) heeft betrekking op het investeren in een target. Pierce et al. (2001) stellen hiermee dat wanneer iemand veel met iets bezig is hij of zij zich automatisch meer eigenaar van dat target zal voelen. Over wat hun organisaties doen om dat investeren te stimuleren werden onder andere deze zaken gezegd:

“Aanmoediging misschien, ik denk wel dat het vooral intrinsieke motivatie is.” (Respondent G)

“De erkenning misschien een beetje, maar ik doe het wel vooral voor mezelf.” (Respondent C)

Deze twee antwoorden gelijken erg op elkaar en geven goed weer wat er in de literatuurstudie ook werd aangehaald. De intrapreneur doet het vooral voor zichzelf. Toch wil dit niet zeggen dat een organisatie extra inspanning niet moet aanmoedigen. Een lerares verklaarde tijdens het interview dat haar organisatie niets doet om additionele moeite te stimuleren. Hierbij voegde ze toe:

“Omdat elke leerkracht even hard betaald wordt of je nu hard werkt of niet. En ik ben wel bereid van een stuk in tegemoet te komen. Dus meer doen dan waar ge voor betaald wordt, maar natuurlijk heeft dat ook zijn grenzen.” (Respondent A)

4.2.3.4. Organisatorische factoren

Uit deze resultaten blijkt dat er in realiteit verschillende initiatieven worden genomen door organisaties die volgens de logica van Pierce et al. (2001) psychologisch eigenaarschap bevorderen. Dit doen ze door middel van de genoemde routes naar PE. Evenzeer werd rechtstreeks aan de respondenten gevraagd welke impact hun organisaties hebben op hun gevoel van eigenaarschap. Daarna kwamen factoren aan bod op welke manier de intrapreneurs geloofden dat hun organisatie PE bevordert:

“Ik denk niet dat ze daar heel bewust mee bezig zijn, maar het gebeurt wel. Een belangrijk aspect daarvan is natuurlijk of ze u toestaan om eigenaar te zijn natuurlijk hé. Bij Telenet geloof ik wel dat ze daar voor een stuk verantwoordelijk voor zijn.” (Respondent G)

“Vooral door u vrijheid te geven, denk ik, door u toe te staan om verantwoordelijkheid te dragen en door dat aan te moedigen. Ons beloningssysteem helpt daar ook wel mee.” (Respondent G)

“Ik denk dat de directie heel goed aanvoelt van hoeveel kan die aan, en hoeveel heeft die nodig ook. Sommigen hebben bijvoorbeeld heel veel nood aan zelfstandigheid en die worden ook anders aangepakt en krijgen ook andere grenzen.” (Respondent D)

“Ik denk door de manier van werken en door werknemers meer zelfstandigheid te geven.” (Respondent B)

“De premies helpen wel.” (Respondent C)

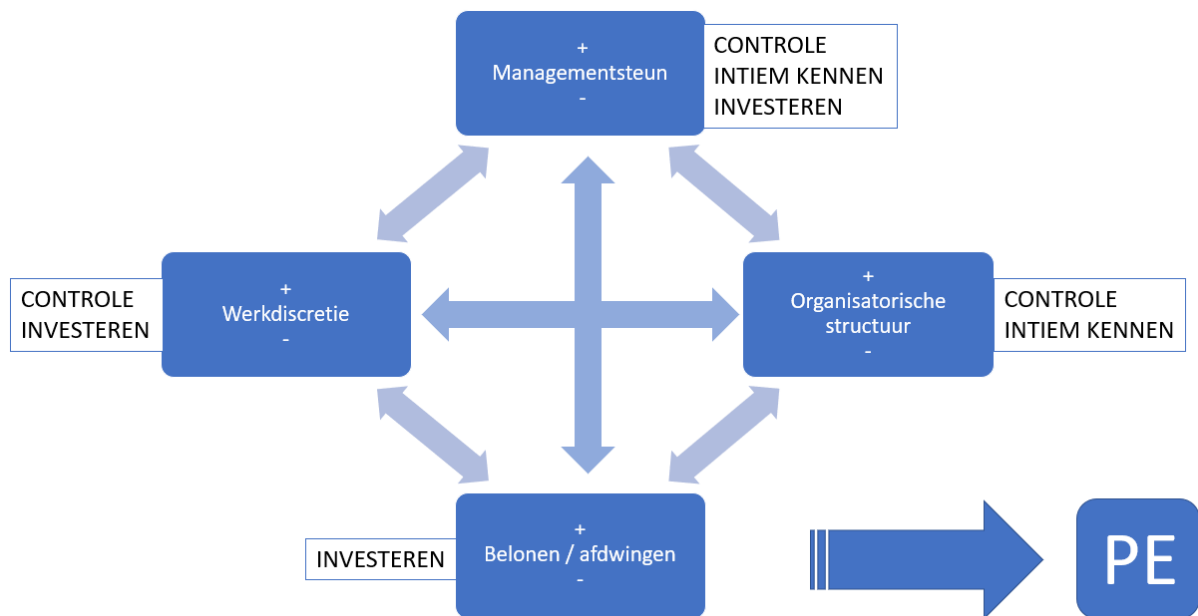
“Er wordt fel ingespeeld op emoties. Er zijn bijvoorbeeld de medewerkersdagen, dat zorgt ervoor dat je je meer verantwoordelijk voelt over je winkel, waardoor je meer eigenaar wordt over je winkel.” (Respondent F)

Naast deze succesvolle voorbeelden waren er ook andere zaken die opvielen. Zo antwoordde één respondent dat haar organisatie PE slechts in zeer beperkte mate stimuleerde, maar dat ze het uit zichzelf toch enigszins ervaarde. Belangrijk om te vermelden is dat deze persoon in haar werk toch een zekere mate van zelfstandigheid genoot. Ook was er een mooi voorbeeld van een teamleidster in de zorg. Zij verklaarde een negatieve evolutie in haar gevoel van eigenaarschap. Dit kwam volgens haar door nieuw management dat eiste om continue verantwoording. Hiernaast is het ook relevant om te vermelden dat deze vrouw beweerde zeer goed op de hoogte te zijn van hoe haar organisatie werkt.

Dit schept het vermoeden dat niet alle drie de routes naar psychologisch eigenaarschap even sterk aanwezig moeten zijn. In praktijk lijkt het vaker een afweging. Deze afweging bevindt zich tussen de factoren onderling, maar evenzeer in de afstemming van de specifieke factor. Zo zou een tekort aan discretie eventueel gecompenseerd kunnen worden door veel managementsteun en een goed beloningstelsel. Daarnaast mag een individuele factor ook niet te sterk doorwegen. Enige werkdiscretie is bijvoorbeeld goed, maar gehele autonomie zou dan weer uit de hand kunnen lopen.

Deze verfijningen van de relatie tussen organisatorische factoren en PE zijn ook in de nieuwe figuur (figuur 8) opgenomen. Zo wordt de onderlinge afweging tussen de factoren gevisualiseerd met pijlen en de individuele door een plus- en minteken. Hiernaast is per organisatorische factor ook visueel de link weergegeven met de routes naar PE die uit de interviews zijn voortgekomen.

Ook hier is bijgevolg aan de verwachtingen uit de literatuurstudie voldaan. Vier van de vijf organisatorische factoren uit het framework van Neessen et al. (2018) bleken een expliciet effect te hebben op PE. Deze vier factoren keren ook terug in het kwalitatieve onderzoek. Zo kwamen managementsteun, organisatorische structuur, beloningstelsel, en werkdiscretie allen aan bod. Wat opvalt is dat de relatie tussen middelen en psychologisch eigenaarschap niet naar boven is gekomen in de interviews. Ook in de literatuur wordt hier geen verband tussen gespecificeerd. Dit hoeft echter niet te betekenen dat er geen verband is, maar gewoon dat het nog niet is aangetoond. Figuur vier uit de literatuurstudie kan dus gerecreëerd en aangepast worden.



Figuur 8: Balans van de organisatorische factoren gelinkt met de routes naar psychologisch eigenaarschap

4.2.4. Psychologisch eigenaarschap en intrapreneurship

Dit onderzoek is erop gericht een beeld te vormen van wat de rol van psychologisch eigenaarschap binnen intrapreneurship is. In de literatuurstudie wordt PE dan ook gelinkt met de vier intrapreneurial attitudes die in het kader van Neessen et al. (2018) als voorlopers van het intrapreneurial gedrag genoemd worden. In de interviews werden deze verbanden verder getoetst.

4.2.4.1. Motivatie

Als eerste werd de link tussen PE en motivatie onderzocht. Uit de interviews blijkt een unaniem akkoord dat psychologisch eigenaarschap een bron van motivatie is voor de intrapreneurs. Dit is in lijn met de theoretische verwachtingen. Avey et al. (2009) halen namelijk aan dat het gevoel van eigenaarschap motivatie genereert om het target te beschermen en te verbeteren. Uit enkele citaten blijkt dit ook:

“Nu, het feit dat het van mij is en dat ik het ten alle tijden kan aanpassen en brengen zoals ik het wil maakt wel dat ik dat als plezant ervaar. Het is ook makkelijker omdat het van jezelf is. Het is fijner om les te geven, je bent zeker gemotiveerder om het te doen.” (Respondent A)

“Zeker weten wel. Zoals ik zei is dat de bron van de vrije markt. Natuurlijk motiveert dat om te handelen.” (Respondent G)

“Wanneer dit niet aanwezig is dat je ook je motivatie mist om het beste uit de organisatie te halen wat erin zit.” (Respondent E)

4.2.4.2. Satisfactie

Ook is satisfactie een belangrijke intrapreneurial attitude (Neessen et al., 2018). In dit onderzoek werd het verband bevraagd tussen psychologisch eigenaarschap en de voldoening die de intrapreneurs uit hun werk haalden. De bevindingen waren in lijn met de verwachtingen:

“Als je dat eigenaarschap voelt ga je wel sneller voldoening halen als iets goed verloopt.” (Respondent F)

“Als ik ook voor mezelf bekijk dat dat heel belangrijk is om plezier in uw job en de voldoening te kunnen behouden. Ik denk dat dat soms ook meer doorweegt dan het loon dat je verdient.” (Respondent D)

“Het is ook een kwestie van meeleven een beetje. Ik ben vaak erg gezet op dat succes terwijl iemand anders daar misschien minder interesse in heeft. Ja, dan uit zich dat ook in verschillende mate van voldoening natuurlijk.” (Respondent G)

Over de voldoening benadrukte één respondent ook nog eens het belang van de organisatie in het toestaan of het mogelijk maken van psychologisch eigenaarschap. Ze stelde het volgende:

“Zeker vroeger wel, wanneer je je job graag en goed doet en dit ook zo wordt overgebracht krijg je zeer veel voldoening. Dit mist dus ook zeker en vast de laatste jaren waardoor er twijfel komt over je eigen werk waardoor het psychologisch eigenaarschap achterwege blijft omdat dit dus niet mogelijk gemaakt wordt.” (Respondent E)

4.2.4.3. Relatie tot organisatie

Als derde attitude werd de relatie tot de organisatie onderzocht. Hier waren de resultaten iets meer uiteenlopend. Zo was er één respondent die verklaarde dat psychologisch eigenaarschap niet zorgde voor een betere relatie tot de organisatie of commitment. Bij nader onderzoek bleek dat deze persoon door organisatorische factoren, voornamelijk met betrekking tot het intiem kennen van de organisatie, geen eigenaarschap over haar organisatie voelde. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat deze persoon wel eigenaarschap over haar werk ervaarde, maar dat ze hier een duidelijk onderscheid in ervaarde. Voor de rest geloofden alle respondenten wel in bepaalde mate dat PE en relatie tot de organisatie verwant waren. Enkele positieve antwoorden waren bijvoorbeeld:

“Dat eigenaarschap is ook of je jezelf thuis voelt in je organisatie. Uiteraard heeft dat gevolgen op je gevoelens. Iets wat ik in het dagelijkse leven ook zie is dat enkele van mijn collega's soms de organisatie een beetje zien als een vijand, dat heb ik helemaal niet.” (Respondent G)

“Ja, doordat ik mij volgens mij psychologisch eigenaar voel leef ik toch meer mee met Torfs.” (Respondent F)

“Sowieso dat psychologische eigenaarschap voor een betere relatie met uw organisatie zorgt hé, dat is dan een deel van je.” (Respondent C)

4.2.4.4. Intentie

Als laatste intrapreneurial attitude werd intentie onderzocht en diens relatie tot PE. Geen enkele respondent heeft iets negatief gezegd over deze relatie. Bovendien halen ze meermaals impliciet aan dat psychologisch eigenaarschap de intentie tot intrapreneurial gedrag bevordert. Enkele meer expliciete uitspraken over intentie zijn onder andere:

“Het geeft u meer energie, meer drive om het vast te pakken. Je gaat je werk op een veel efficiëntere manier gaan vastpakken.” (Respondent C)

“Ik ga daar volgens mij bewuster door handelen, met meer intentie om te verbeteren.” (Respondent G)

4.2.4.5. Intrapreneurial attitudes

Al deze bevindingen omtrent de relatie tussen psychologisch eigenaarschap en de intrapreneurial attitudes bevestigen de verwachtingen die geschept zijn in de literatuurstudie. Wanneer Neessen en collega's (2018) dus stellen dat deze attitudes een belangrijke rol spelen binnen intrapreneurship kan ook worden gezegd dat PE dat doet. Ook blijkt op basis van de kwalitatieve data dat figuur vijf uit de literatuurstudie een geschikte voorstelling. Toch is er nog een mogelijkheid tot verfijning.

Wat opviel was dat de intrapreneurs niet alleen de goede zaken van eigenaarschap aanhaalden, maar evenzeer enkele potentiële valkuilen. Dit wordt echter ook aangehaald in het kader van Olckers en Du Plessis (2012). Hierin stellen ze dat PE kan leiden tot positieve en negatieve gedragingen. Wanneer ze gevraagd werden of ze op nog andere gevolgen van PE voor de geest konden halen antwoordden enkele van hen de volgende zaken:

“Als er geen duidelijke richting aan het schip is en iedereen eigenaar denkt te zijn met een eigen mening kan dat heel nefaste gevolgen hebben.” (Respondent B)

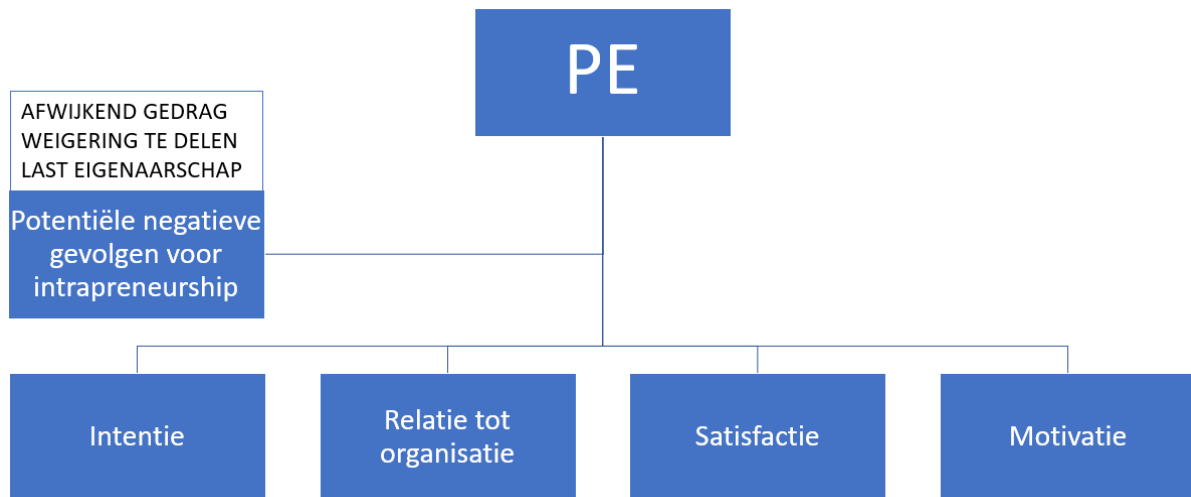
“Als je maar kan doen wat je wil, dan staat er ook geen rem meer op ofzo hé. Ik denk dat als dat te los gelaten wordt dat dat uit de hand loopt.” (Respondent C)

“De valkuil is natuurlijk wel het grenzen stellen. Je kan ook zo ver gaan in dat eigenaarschap dat je jezelf er in verliest, ik denk dat dat de valkuil kan zijn.” (Respondent D)

Deze negatieve gevolgen kunnen dan ook onder enkele specifieke noemers worden ondergebracht. Zo kan *afwijkend gedrag* verwijzen naar gedrag dat buiten de norm valt, bijvoorbeeld dat de intrapreneur steeds maar zijn zin zal willen doen. Ook is er de *weigering te delen* die ervoor zorgt dat de intrapreneur zijn projecten helemaal voor zichzelf wil houden. Als laatste noemer van de bevonden negatieve gevolgen van PE is er de *last van eigenaarschap*. Tijdens de interviews grapte een respondent dat hij zich soms ‘te veel’ psychologisch eigenaar voelde. Dit is echter een zeer goede mogelijkheid en de intrapreneur heeft het dan ook nodig zijn werk los te kunnen laten. Deze potentiële negatieve gevolgen komen overeen met degene beschreven door Pierce et al. (2001).

Hieruit valt af te leiden dat een organisatie bewust met psychologisch eigenaarschap moet omgaan. Evenzeer moet het gepaard gaan met een duidelijke visie. Te veel psychologisch eigenaarschap kan

zo uit de hand lopen dat dit negatieve gevolgen heeft voor intrapreneurial handelingen. Het is belangrijk in het achterhoofd te houden dat de intrapreneur een werknemer is en dat het bijgevolg cruciaal is dat hij zichzelf niet als volledige eigenaar gaat zien. Bij een te groot gevoel van eigenaarschap zou de intrapreneur bijvoorbeeld kunnen beginnen met de organisatie buiten te sluiten. Daarnaast val echter ook te zeggen dat PE een krachtig instrument is voor intrapreneurship te bevorderen. Uit deze aanpassingen volgt onderstaande schema (figuur 9).

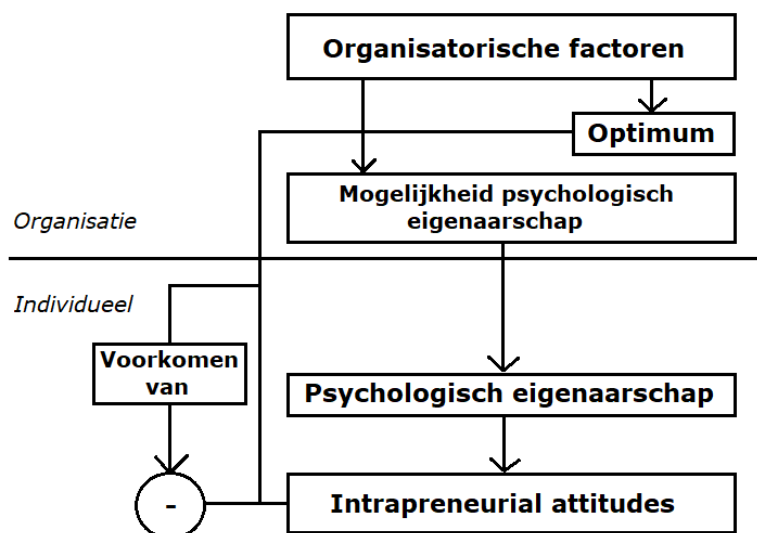


Figuur 9: Aangepaste rol PE binnen intrapreneurial attitudes

4.2.4. Samenbrengen van resultaten

In dit tweede deel van de resultaten bespreking werden de verwachtingen omtrent intrapreneurship, psychologisch eigenaarschap, en organisatorische factoren bevestigd. Eerst werd afgeleid uit kwalitatieve antwoorden dat de intrapreneur inherent geneigd is PE binnen zijn organisatie te vertonen. Daarna werden enkele algemene organisatorische factoren ter bevordering van intrapreneurship besproken gevolgd door specifiekere die een invloed op PE hebben. Hieruit bleek dat het voor een organisatie vooral een kwestie is een mogelijkheid tot psychologisch eigenaar te voorzien. Een interessant voorbeeld van een teamleidster (respondent E) verduidelijkte dit door weer te geven hoe de vrouw haar PE was verloren door nieuw management. Uiteindelijk werden de intrapreneurial attitudes gelinkt met psychologisch eigenaarschap. Dit gebeurde door informatie verzameld uit de interviews.

Al deze bevindingen bevestigen de resultaten die zijn samengebracht uit de bestaande literatuur. Ook zijn er extra resultaten die aan de verwachtingen toevoegen. Zo blijkt dat de organisatorische factoren niet enkel een mogelijkheid tot PE moeten voorzien, maar dat ze evenzeer optimaal afgestemd moeten worden om de gewenste mate te bereiken. Op deze manier kan de organisatie ook de potentieel negatieve gevolgen van PE voorkomen. Bijgevolg kan ook hier een deel van figuur zes worden gerecreëerd en aangepast in onderstaand schema (figuur 10).



Figuur 10: Van organisatorische factoren naar intrapreneurial attitudes

4.3. Welke rol PE speelt en hoe organisaties het kunnen bevorderen

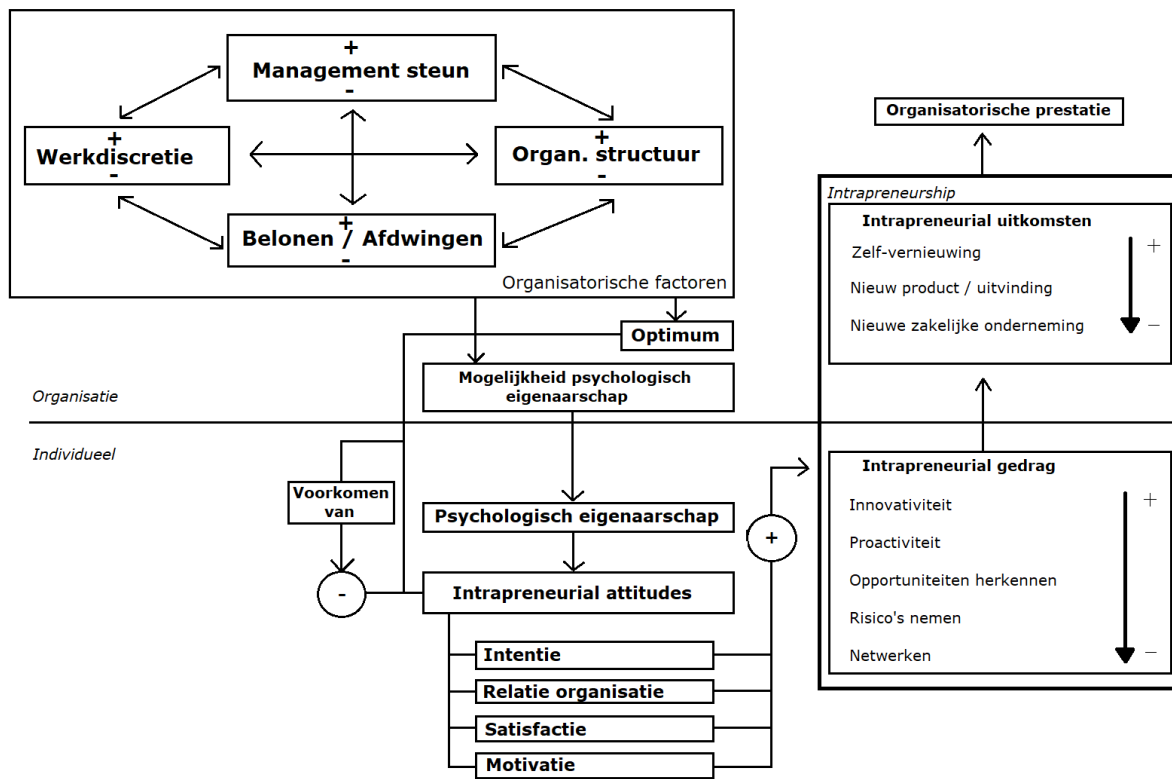
Met alle bovenstaande informatie kan de onderzoeksvraag beantwoord worden. Het eerste deel van deze vraag had betrekking op de rol die psychologisch eigenaarschap speelt binnen intrapreneurship. Uit dit kwalitatieve onderzoek blijkt dat deze rol toch significant is. Er is namelijk een rechtstreeks verband naar boven gekomen tussen PE en de intrapreneurial attitudes. Ook verklaarden de intrapreneurs zelf te geloven, zowel expliciet als impliciet, dat PE binnen intrapreneurship een belangrijke rol speelt.

Het tweede deel van de onderzoeksvraag beoogde potentiële manieren voor organisaties om PE te bevorderen. Hier doken enkele interessante voorbeelden op. Wat bleek was dat PE het best wordt bevorderd door middel van autonomie en informatie. Er dient een organisatorische mogelijkheid tot psychologisch eigenaarschap gecreëerd te worden zodat de intrapreneur binnen die infrastructuur een gevoel van eigenaarschap kan ontwikkelen. Het kwam er op neer de werknemer toe te staan eigenaarschap op zich te nemen. Belangrijk is dat organisaties hier niet te ver in gaan om negatieve gevolgen te vermijden.

Als finaal antwoord op de onderzoeksvraag dient het onderstaand schema (figuur 11) dat is gestart in de literatuurstudie en wederopgebouwd en verfijnd door kwalitatieve bevindingen. Naast deze figuur dienen ook figuren 8 en 9 in consideratie genomen te worden aangezien zij evenzeer in deze figuur aanwezig zijn.

De verschillen met de figuur die uiteindelijk voortkwam uit de literatuurstudie zijn rechtstreekse gevolgen uit de hierboven genoemde kwalitatieve bevindingen. Zo is er onder de organisatorische factoren een blok 'optimum' toegevoegd. Deze blok verwijst naar de nood aan een optimale afstemming van de organisatorische factoren. Relevant om te vermelden is dat dit nog steeds in lijn is met de literatuur. Deze toevoeging kan worden gekoppeld aan het werk van Martiarena (2011). Hierin wordt gesteld dat de intrapreneur zich op een spectrum tussen werknemer en zelfstandige

bevindt. Het is dus logisch dat ook de mate van psychologisch eigenaarschap past bij de rol van intrapreneur. Ook is er een plus- en een minteken toegevoegd om de positieve en negatieve gevolgen van PE te benadrukken.



Figuur 11: De rol van PE binnen intrapreneurship

5. Discussie en conclusie

Deze thesis heeft als doel te onderzoeken welke rol psychologisch eigenaarschap speelt binnen intrapreneurship en hoe organisaties het kunnen bevorderen. In dit deel worden de resultaten besproken en verder geïnterpreteerd om ze binnen een reële context te kunnen plaatsen. Daarnaast worden er implicaties en limitaties aangehaald alsook enkele aanbevelingen voor verder onderzoek.

5.1. Bespreking resultaten

Als antwoord op het eerste deel van de onderzoeksvraag kan worden gesteld dat psychologisch eigenaarschap een relevante rol speelt binnen intrapreneurship. Dit antwoord is opgebouwd vanuit een theoretische redenering die verder is aangevuld met inzichten uit de interviews.

Zo wordt er geargumenteerd dat PE op de werkvloer een grotere rol speelt voor intrapreneurs dan voor gewone werknemers. Dit gebeurt door middel van de wortels van PE zoals beschreven door Pierce et al. (2001) te linken aan de personeigenschappen van de intrapreneur. Ook bij de interviews kwam dit zowel impliciet als expliciet naar boven. De intrapreneurs vertoonden een hoge mate aan zelfeffectiviteit en nood aan identificatie met hun werk. Daarnaast verklaarden ze ook te

geloven dat psychologisch eigenaarschap een rol speelt binnen hun ondernemend gedrag op de werkvloer.

Dit ondernemend gedrag werd uiteengezet volgens een deel van het kader van Neessen et al. (2018). Hierbij kwam naar boven dat zelf-vernieuwing binnen deze studie de meest voorkomende vorm van intrapreneurship is. In praktijk bleek dit zich vooral te uiten in het vernieuwen van processen. Daarnaast bleek dat innovativiteit en proactiviteit de meest voorkomende intrapreneurial gedragingen zijn. Het nemen van risico's kwam slechts eenmaal naar boven. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er door de respondenten amper aan corporate venturing wordt gedaan.

Het kader van Neessen en collega's (2018) benoemt ook vier intrapreneurial attitudes. In de literatuurstudie werden deze attitudes door middel van verschillende onderzoeken gelinkt aan het psychologisch eigenaarschap als beschreven door Pierce et al. (2001). Deze link werd tijdens de kwalitatieve interviews eveneens gevonden. De intrapreneurs bevestigden de connectie tussen PE en de attitudes vanuit hun eigen ervaring en vulden aan door te waarschuwen voor de negatieve gevolgen van psychologisch eigenaarschap. Hieruit ontsprong de conclusie dat PE een relevante rol speelt binnen intrapreneurship, maar zeker niet de enige.

Het tweede deel van de onderzoeksvraag heeft betrekking op de manieren waarop een organisatie psychologisch eigenaarschap kan bevorderen. Als antwoord kan gesteld worden dat er door middel van managementsteun, werkdiscretie, belonen, en organisatorische structuur voor moet worden gezorgd dat de intrapreneur controle heeft op zijn werk, dat hij over voldoende informatie beschikt en dat hij *investeert* in zijn werk. Dit dient echter in een optimum te gebeuren om geen excessieve mate van PE te veroorzaken.

Om tot dit antwoord te komen maakte dit onderzoek verder gebruik van het kader voorzien door Neessen et al. (2018) waarin vijf organisatorische factoren ter bevordering van intrapreneurship worden aangehaald. In de literatuurstudie werden vier van de vijf factoren gelinkt aan psychologisch eigenaarschap. Belangrijk hierbij te vermelden is dat hierbij niet beweerd wordt dat de *middelen* geen effect op PE hebben, slechts dat dit effect nog niet onderzocht is. Het verbinden van deze organisatorische factoren aan psychologisch eigenaarschap gebeurde door middel van de routes naar PE zoals beschreven door Olckers en Du Plessis (2012).

Tijdens de interviews dook er nog een aspect op dat hierbij van belang is. Verschillende respondenten toonden dat het mogelijk is zich ook psychologisch eigenaar te voelen wanneer niet aan alle routes voldaan is. Hieruit kan mogelijks worden afgeleid dat er een afweging tussen de factoren onderling gemaakt kan worden.

Hierbij werden ook de bevindingen omtrent het eerste deel van de onderzoeksvraag toegevoegd, namelijk de negatieve gevolgen van psychologisch eigenaarschap. Dit leidde tot de conclusie dat er bij zowel de individuele factoren als tussen de factoren onderling een balans moet worden gevonden. Voor een organisatie is het namelijk niet opportuun om PE excessief te stimuleren. Dit werd opgenomen in figuur 8.

Als uiteindelijke antwoord op de gehele onderzoeksvraag dient dan figuur 11. Dit kader vindt zijn oorsprong in de literatuurstudie en is verfijnd door de kwalitatieve data uit de interviews. Naast een

gestructureerd overzicht met betrekking tot de rol van psychologisch eigenaarschap binnen intrapreneurship biedt dit kader ook een vervollediging van het framework van Neessen et al. (2018). In dit framework worden de organisatorische factoren en de intrapreneurial attitudes van elkaar losgekoppeld. Het kader van deze thesis verbindt deze concepten aan elkaar. Hiermee verklaart het deels waarom deze organisatorische factoren binnen intrapreneurship zo belangrijk zijn.

Deze resultaten spelen in op een gap dat zich momenteel binnen de literatuur bevindt, namelijk dat van de rol van PE binnen intrapreneurship en diens context. Zo lijkt het intuïtief dat psychologisch eigenaarschap een belangrijke rol speelt binnen intrapreneurship, maar blijft de link tussen de twee concepten enigszins onverkend. Al enkele keren is de connectie tussen PE en intrapreneurship aangehaald zoals bijvoorbeeld door Seshadri en Tripathy (2006). Toch ontbreekt hier nog veel onderzoek naar. Zo wordt in het kader van Neessen et al. (2018) bijvoorbeeld aangehaald dat er intrapreneurial attitudes zijn en organisatorische factoren, maar worden deze verder niet rechtstreeks aan elkaar gelinkt. Deze thesis biedt hier een link tussen de literatuur omtrent psychologisch eigenaarschap en intrapreneurship en vult deze link aan met inzichten uit kwalitatieve interviews.

5.2. Implicaties en limitaties

Dit onderzoek levert nieuwe inzichten omtrent de relatie tussen psychologisch eigenaarschap en diens context. Hierbij levert de data uit de kwalitatieve interviews een heldere kijk op de realiteit en de gedachten en gevoelens van werkelijke intrapreneurs met betrekking tot dit onderwerp. Relevant hierbij te vernoemen is dat de resultaten aansluiten bij de verwachtingen uit de literatuur en hier nog aan toevoegen.

Willen bedrijven intrapreneurship gebruiken als strategie om competitief te zijn zoals beschreven wordt door Ireland, Hitt en Sirmon (2003) dan hebben zij er bijgevolg baat bij rekening te houden met de implicaties van dit onderzoek. Dit kan dan ook eenvoudig begrepen worden. Volgens de definitie van Neessen et al. (2018) draait intrapreneurship om het verbeteren van de organisatie. Daarnaast stellen Avey en collega's (2009) dat een gevoel van eigenaarschap zorgt voor intenties om goed met een target om te gaan. Deze thesis biedt aan die bedrijven een overzichtelijke inkijk in de manieren waarop dit gevoel van eigenaarschap verwezenlijkt kan worden. Dit doet het met de specifieke blik op intrapreneurship. Hierbij worden de relevante factoren benoemd waarmee rekening moet worden gehouden.

Naast een overzichtelijke inkijk biedt deze thesis aan organisaties ook enkele relevante voorbeelden en perspectieven van individuele intrapreneurs. In de resultatenbespreking worden meerdere illustraties aangehaald die echte meningen en inzichten verwoorden. Hierbij worden ook succesvolle factoren toegelicht die in andere bedrijven worden toegepast. Als gevolg kan dit onderzoek dienen als een inspiratie en uitnodiging voor organisaties om hun eigen werking kritisch te bekijken.

Toch dient er ook voorzichtig te worden omgesprongen met de veralgemenisering van de resultaten. Hierbij is het belangrijk te vermelden dat in de literatuurstudie de concepten van intrapreneurship en psychologisch eigenaarschap zijn samengebracht door middel van logica en vervolgens zijn

verfijnd met een kwalitatieve studie. Dit houdt in dat er hier geen statistische correlaties en verbanden worden aangetoond. Wel wordt er verder gebouwd op bestaand onderzoek om het onderwerp op een onderbouwde manier te verkennen.

Ook is het belangrijk te erkennen dat deze studie is gebaseerd op een steekproef van zeven respondenten. Deze hoeveelheid wordt verantwoord in de methodologie, maar zorgt er ook voor dat men de resultaten niet zomaar mag extrapoleren. Wel is intrapreneurship in verschillende sectoren onderzocht om een gestaafd algemeen beeld te bekomen. Hiernaast dient ook te worden gesteld dat de studie heeft plaatsgevonden tijdens de Covid-crisis.

5.3. Aanbevelingen

Zoals aangehaald onderzoekt deze studie een huidige gap in de literatuur omtrent intrapreneurship en psychologisch eigenaarschap. Dit wil zeggen dat er nog veel ruimte is voor verder onderzoek. Een aanbeveling tot verder onderzoek is zo bijvoorbeeld naar een kwantitatief onderzoek waar statistisch de verbanden onderzocht kunnen worden tussen de organisatorische factoren en psychologisch eigenaarschap. Hiernaast zou ook een studie gevoerd kunnen worden naar de relatie tussen de mate PE en intrapreneurial gedragingen. Als deze twee studies samen zou brengen kan men een eventueel optimum afleiden waar organisaties mee aan de slag kunnen om PE binnen intrapreneurship af te stellen.

Een andere aanbeveling komt rechtstreeks voort van een opmerking van één van de respondenten in combinatie met een verkenning van de literatuur. Deze aanbeveling heeft betrekking op een onderzoek naar een mogelijke intrapreneurial bedrijfscultuur waar PE een deel van uitmaakt. Dit is ook in lijn met de resultaten van deze thesis die stellen dat PE zeker niet de enige rol speelt binnen intrapreneurship. Hiervoor kan een grondige verkenning van de relatie tussen de organisatorische factoren zoals beschreven door Neessen et al. (2018) en de literatuur omtrent bedrijfsculturen van nut zijn.

6. Bronnen

- Al-Ali, W., Ameen, A., Isaac, O., Khalifa, G., & Al-Shibami, A. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–18.
- Avey, J.B., Avolio, B.J., Crossley, C.D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 173-191.
- Baczynska, A. K., Rowinski, T., & Cybis, N. (2016). Proposed core competencies and empirical validation procedure in competency modeling: confirmation and classification. *Frontiers in Psychology*, 7.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman.
- Bazzani, C., Caputo, V., Nayga, R.M., Canavari, M. (2017) Revisiting consumers' valuation for local versus organic food using a non-hypothetical choice experiment: Does personality matter?. *Food Quality and Preference*, 62, 144-154.
- Carless, S. (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, 411-429.
- Charmaz, K., & Bryant, A. (2010). Grounded Theory. *International Encyclopaedia of Education*, 406-412.
- Darwin, C. (1859). *On the origin of species by means of natural selection, or preservation of favoured races in the struggle for life*. London, John Murray.
- Davis, K. S. (1999). Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(3–4), 295–327.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Di Fabio, Annamaria (2014). Intrapreneurial Self-Capital: A New Construct for the 21st Century. *Journal of Employment Counseling*, 51(3), 98–111.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B.F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40, 314-321.
- Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: To have is to be*. New York: St. Martin's.
- Douglas, E., & Fitzsimmons, J. (2008). Individual intentions towards entrepreneurship vs intrapreneurship. Gillin, L M (Ed.) *Proceedings of the 5th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*, 937-951.

- Douglas, E. J., & Shepherd, D. A. (2000). Entrepreneurship as a utility maximizing response. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 231–251.
- Duygulu, E., & Kurgun, O. A. (2009). The effect of managerial entrepreneurship behavior on employee satisfaction: hospitality managers' dilemma. *African Journal of Business Management*, 3(11), 715–726.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Farrukh, M., Chong, W.Y., Mansori, S., & Ramzani, S.R. (2017). Intrapreneurial behavior: the role of organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(3).
- Foss, N. J., Lyngsie, J., & Zahra, S. A. (2015). Organizational design correlates of entrepreneurship: The roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. *Strategic Organization*, 13(1), 32–60.
- Furby, L. (1978). Possession in humans: An exploratory study of its meaning and motivation. *Social Behaviour and Personality*, 6(1), 49–65.
- Gawke, J., Gorgievski, M., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37.
- Giannikis, S., & Nikandrou, I. (2013). The impact of corporate entrepreneurship and high performance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn. *International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3644–3666.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine, Chicago.
- Hansen, F., Smith, M., & Hansen, R.B. (2002). Rewards and Recognition in Employee Motivation. *Compensation & Benefits Review*, 34(5), 64-72.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D., Kuratko, D.F., & Montagno, R. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 17. 29-37.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T., & Wales, W. J. (2013). Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship: A Measurement for Corporate Entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937–955.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct of its dimensions. *Journal of Management*, 29, 963-989.

- Ireland, R. D., Webb, J. W. (2009) Crossing the Great Divide of Strategic Entrepreneurship: Transitioning between Exploration and Exploitation, *Business Horizons* 52: 469–79.
- Isaacs, S. (1933). *Social development in young children*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kelley, D., & Lee, H. (2010). Managing innovation champions: the impact of project characteristics on the direct manager role. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1007–1019.
- Kleinginna, P.R., & Kleinginna, A.M. (1981). A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5, 263-291.
- Kuhn, C., Eymann, T., Urbach, N., & Schweizer, A. (2016). From professionals to entrepreneurs: human resources practices as an enabler for fostering corporate entrepreneurship in professional service firms. *German Journal of Human Resource Management-Zeitschrift Fur Personalforschung*, 30(2), 125–154.
- Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1989). The intrapreneurial spirit. *Training and Development Journal*, 43(10), 83–85.
- Luca, M., Cazan, A.M., & Tomulescu, D. (2012). To be or not to be an entrepreneur... *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 33. 173-177.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does Sample Size Matter in Qualitative Research?: A Review of Qualitative Interviews in IS Research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 11-22.
- Martiarena, A. (2011). What's so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40(1), 27–39.
- Marvel, M. R., Griffin, A., Hebda, J., & Vojak, B. (2007). Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 753–768.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*-March 1991, 1(1), 61-89.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (Incorporated)*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Miller, D., (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7): 770–791.

- Mohedano-Suanes, A., & Benítez, D.G. (2018). Intrapreneurs: characteristics and behavior, in Porcar A.T. and Soriano D.R. (Eds), *Inside the Mind of the Entrepreneur*, Springer International Publishing, pp. 109-119
- Mustafa, M., Martin, L., & Hughes, M. (2016). Psychological Ownership, Job Satisfaction, and Middle Manager Entrepreneurial Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 23. 272-287.
- Neessen, P. C. M., Caniëls, M. C. J., Vos, B., & de Jong, J. P. (2018). The intrapreneurial employee: Toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545-571.
- Olckers, C., & Du Plessis, Y. (2012). The role of psychological ownership in retaining talent: A systematic literature review. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(2), Art. #415, 18 pages.
- Pelham, B. (1995). Self-investment and self-esteem: Evidence for a Jamesian model of self-worth. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 1141-1150.
- Pierce, J.L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Pierce, J.L., Kostova, T., & Dirks, K.T. (2003). The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84-107.
- Pierce, J., O'Driscoll, M., & Coghlan, A.M. (2004). Work Environment Structure and Psychological Ownership: The Mediating Effects of Control. *The Journal of Social Psychology*, 144, 507-534.
- Pierce, J.L., Rubenfeld, S.A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: a conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16(1), 121-144.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneurship*. New York: Harper and Row.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. In J. R. Baum, M. Frese, & R. A. Baron (Eds.), *The psychology of entrepreneurship* (pp. 41-65). Lawrence Erlbaum.
- Reychav, I., & Weisberg, J. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 285-300.
- Rochberg-Halton, E.W. (1984). Object relations, role models, and cultivation of the self. *Environment and Behavior*, 16(3), 335-368.
- Sartre, J.P. (1943). *Being and nothingness: A phenomenological essay on ontology*. New York: Philosophical Library.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Kapitalisme, socialisme en democratie*. New York: Harper & Brothers.

- Sebora, T. C., Theerapatvong, T., & Lee, S. M. (2010). Corporate entrepreneurship in the face of changing competition a case analysis of six Thai manufacturing firms. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 453–470.
- Seshadri, D. V. R., & Tripathy, A. (2006). Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled. *Vikalpa*, 31(1), 17–30.
- Sieger, P., Zellweger, T., & Aquino, K. (2013). Turning agents into psychological principals: aligning interests of non-owners through psychological ownership. *Journal of Management Studies*, 50(3), 361– 388.
- Skjott Linneberg, M., & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice. *Qualitative Research Journal*, 19(3), 259-270.
- Sparks, P., & Shepherd, R. (1992). Self-Identity and the Theory of Planned Behavior: Assessing the Role of Identification with "Green Consumerism". *Social Psychology Quarterly*, 55(4), 388-399.
- Van Dyne, L., & Pierce, J.L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.
- Van Wyk, R., & Adonisi, M. (2008). The role of entrepreneurial characteristics in predicting job satisfaction. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 11(4), 391–407.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological Ownership: An Empirical Examination of its Consequences. *Group & Organization Management*. 20. 210-226.
- Weil, S. 1952. *The need for roots: Prelude to a declaration of duties towards mankind*. London: Routledge and Kegan Paul.

7. Bijlagen

7.1. Interviewleidraad

Mijn onderzoek gaat over intrapreneurship. Een veel voorkomende interpretatie van intrapreneurship is dat het 'ondernemend gedrag binnen bestaande bedrijven' is. Een andere definitie komt erop neer dat werknemers zich innovatief en risico-nemend gaan gedragen om zo nieuwe producten, processen en diensten te creëren voor hun organisatie. Mede door dit interview hoop ik een organisch beeld van de werkelijkheid te bekomen om dit dan te vergelijken met mijn theoretische verwachtingen.

7.1.1. Demografische vragen

- Man / vrouw
- Wat is uw leeftijd?
- Wat is uw hoogst behaalde diploma?
- Wat is uw huidige functie?
- Hoelang maakt u al deel uit van uw organisatie en hoelang bekleedt u uw huidige functie?
- Heeft u ervaring als zelfstandig ondernemer?

7.1.2. Betekenis en invulling van intrapreneurship

Zoals ik net aanhaalde betekent intrapreneurship dat werknemers zich ondernemend gaan gedragen binnen hun organisatie. Zo zoeken ze bijvoorbeeld actief naar manieren om producten en diensten te verbeteren of te ontwikkelen, maar ook voor processen. Ze handelen met het oog op verbetering en kwaliteit.

- Ziet u zichzelf in de definitie van een intrapreneur?
- Wat betekent intrapreneurship voor u persoonlijk?
- Hoe uit dit gedrag zich binnen uw organisatie? (voorbeelden)

7.1.3. Eigenschappen en vooral motivatie van de intrapreneur

- Wat is volgens u het verschil in profiel tussen een gewone werknemer en intrapreneur?
- Wat zou u zeggen dat het verschil is tussen een zelfstandig ondernemer en een intrapreneur?
- Welke karakteristieken zijn eigen aan de intrapreneur?
- Wat motiveert u om intrapreneur te zijn en wat maakt dat u ondernemend bent op uw werk?

7.1.4. Organisatorische factoren ter bevordering van intrapreneurship

- Op welke manier ondersteunt en stimuleert jouw organisatie ondernemend gedrag bij medewerkers?

- Welke eigenschappen / structuren / processen van uw organisatie hebben u geholpen om intrapreneur te worden?
- In welke mate ervaart u dat u vrij bent om autonome beslissingen te maken dat u controle heeft op uw werk?
- Welke organisatorische factoren beperken uw controle en autonomie?
- Hoe goed bent u op de hoogte van hoe uw organisatie werkt?
- Welke organisatorische factoren staan u toe of verhinderen u om informatie te bekomen?
- Vergt het veel moeite om intrapreneur te zijn?
- Welke organisatorische factoren staan toe of verhinderen om die extra mile te gaan?

7.1.5. Psychologisch eigenaarschap

- Bent u bekend met het concept psychologisch eigenaarschap (psychological ownership)?

Indien niet: Psychologisch eigenaarschap is een gevoel van eigenaarschap in afwezigheid van een formeel eigenaarschap. Zo zal een tuinman die elke week werkt in de tuin van zijn opdrachtgever een verwantschap met die tuin beginnen voelen alsof het de zijne is. Of bijvoorbeeld werknemers die zich psychologisch eigenaar van hun organisatie voelen.

- In hoeverre voelt u zich psychologisch eigenaar over uw werk, projecten of organisatie?
- Leeft u mee met het succes van uw werk en of organisatie?
- Neemt u falingen persoonlijk?
- In welke mate speelt psychologisch eigenaarschap een rol binnen intrapreneurship?
- Welke impact heeft uw organisatie op de mate waarin u zich mede-eigenaar voelt over uw werk, projecten of organisatie?
- Hoe stimuleert uw organisatie psychologisch eigenaarschap? Of word dat moeilijk gemaakt?

7.1.6. Gevolgen van psychologisch eigenaarschap op attitude

- Wat voor gevolgen heeft psychologisch eigenaarschap op uw werk als intrapreneur?
- Speelt psychologisch eigenaarschap een rol in de voldoening die u uit uw werk haalt? Kan u verder toelichten?
- Is psychologisch eigenaarschap een bron van motivatie? Hoe ervaart u dit?
- Zorgt psychologisch eigenaarschap voor een betere relatie tot de organisatie? Hoe wordt u dit gewaar?
- Zijn er andere gevolgen van psychologisch eigenaarschap die in u opkomen?

7.2. Codeboek

7.2.1. Invulling intrapreneurship

“Vaak is het zo dat er geen handige leerboeken beschikbaar zijn en met het nieuwe leerplan is het een beetje plan trekken dan. En vooral omdat je dan toch kwaliteit wil bieden heb ik een eigen cursus ontworpen en gaan we steeds opzoek naar processen die voor verbetering vatbaar zijn. Zoals dan bijvoorbeeld projecten, de GIP, en de communicatie die moet afgestemd worden van de tweede naar de derde graad.” (Respondent A)

“Intrapreneurship dat is een mindset. Voor mij is dat zelfs geen definitie of een bepaalde rol. Intrapreneurship is meer een mindset denk ik waarin je bepaalde zaken klaar probeert te krijgen door bruggen te gaan bouwen, relaties te gaan leggen en vooruit te duwen. Dingen doen die soms buiten je scope van werk liggen gewoon omdat dat je doel gaat bewerkstelligen. Dus ik vind het niet zozeer een rol, voor mij is het echt een mindset om de dingen klaar te krijgen.” (Respondent B)

“In principe wat wij proberen te doen is net de rol die ik vervul, ik probeer nieuwe zaken te initiëren binnen Telenet. Telenet is een groot telecom bedrijf waarin de focus ligt op een aantal grote producten zoals breedband, televisie en mobiel. Maar natuurlijk proberen wij ook te kijken naar hoe wij nieuwe zaakjes kunnen gaan opstarten.” (Respondent B)

“Dus dat is voor mij een andere manier van werken en na een tijdje hopelijk worden die producten die wij via ons intrapreneurship proberen op te zetten kunnen die worden overgedragen naar de grote organisatie waar ze efficiënter en meer op schaal gebracht kunnen worden.” (Respondent B)

“Processen verbeteren, ja.” (Respondent C)

“Digitaliseren van een aantal dingen. Maar ook als ge iets moet maken, het gemakkelijker maken. Automatiseren ook.” (Respondent C)

“In mijn job, heel concreet dan, wil dat eigenlijk zeggen het efficiënter maken van bepaalde processen op school. Ik denk dan aan de communicatie maar dat is heel breed. Het uitwerken van een fatsoenlijk zorg en tuchtbeleid en iedereen op diezelfde lijn krijgen. Ik probeer mijn visie vast te leggen op korte en lange termijn en dan mensen mee te krijgen in die visie. People management eigenlijk een beetje.” (Respondent D)

“In het verleden namen wij regelmatig contact op met huisartsen om onze diensten te promoten. Dit is nu niet meer het geval. Nu focus ik mij vooral op de werking van onze verpleegkundige en heb ik nog wel contact met patiënten maar dit meer voor het bespreken van de zorg of eventuele klachten. In dit opzicht wil ik natuurlijk ook de zorg en de communicatie verbeteren dus ben ik hierin wel zeker en intrapreneur.” (Respondent E)

“Mee werken aan een beter bedrijf, dat de onderneming steeds blijft groeien en dat je daar deel van uitmaakt.” (Respondent F)

“Ik ben goed mee met waar Torfs naartoe wil en dan kijk ik hoe ik daar aan kan bijdragen, als ik zelf dingen zie die beter kunnen dan bespreek ik die met de verantwoordelijke en dan kijken we samen of daar iets aan gedaan kan worden.” (Respondent F)

“Voor mij betekent dat dingen proberen, kijken wat er beter kan of waar eventueel een opportuniteit is om iets te starten. Dat betekent dingen vanuit een ander perspectief bekijken en daar op verder gaan. Goh, actief meewerken aan een functionelere organisatie. Soms eens falen. *lacht* Maar dat is het risico. Meestal gaat dat om vooruitgang he.” (Respondent G)

“Vaak ontwikkel ik ideeën en projecten om daar iets nieuws of iets sterker uit te laten voort vloeien. Dan neem ik naast het routinewerk tijd om verder te denken. Ik gedraag me ondernemend binnen mijn organisatie, zoals je dat net verwoordde.” (Respondent G)

7.2.2. Wortels van PE

“Ik denk de gewone werknemer komt alle maanden voor zijn centjes, waar op zich niets mis mee is. Maar die gaat ook niet actief opzoek naar die vernieuwing. Het is voor hem goed zoals het is.” (Respondent A)

“Voor mij zijn die vernieuwingen ook een uitdaging, ook om mijn eigen competenties in kaart te brengen, maar ook om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.” (Respondent A)

“Ik vind het gewoon belangrijk om kwaliteit te bieden en om steeds op zoek te gaan naar die vernieuwing. Dat past binnen mijn zelfwaarde gevoel en is wie ik ben. Als ik dat niet kan doen dan voel ik me daar ook niet goed bij. Ook naar zelfontplooiing brengt me dat heel wat bij eigenlijk.” (Respondent A)

“Dus ik denk dat je op een bepaald punt mensen nodig hebt die heel dilligent zijn en die gewoon taken uitvoeren in een bepaalde context, dat is belangrijk. En aan de andere kant heb je andere mensen nodig die meer energie halen uit het bredere, die misschien minder expertise hebben in één domein maar veel meer domeinen behelzen.” (Respondent B)

“Het zit voor mij voor een stuk en je kan dat heel plat slagen en spreken over dat het zit in risico-avers.” (Respondent B)

“Ik haal gewoon enorm veel energie uit ideeën samen te brengen en combineren. Dan moet je altijd bruggen bouwen en mensen samenbrengen. In the end, daar gaat ondernemen voor mij over he.” (Respondent B)

“Uit zichzelf bezig zijn met uw job, het voor de anderen ook gemakkelijker maken.” (Respondent C)

“Ik denk dat de je vooral capabeler moet zijn. Een beetje leiderschapscapaciteiten hebben, he. Je moet weten waar je mee bezig bent, je moet kennis van zaken hebben, maar anderzijds toch ook charisma en mensen kunnen enthousiasmeren.” (Respondent D)

“Ik denk dat dat de aard van het beestje wat is, dat je dat in je hebt. Ik denk dat ik me niet zo snel laat afschrikken en dat, heel veel mensen volgen liever.” (Respondent D)

"Gewonde werknemer gaat de opdracht die van hem verwacht uitvoeren. Ik denk dat je als intrapreneur ook zelf initiatieven kan nemen." (Respondent E)

"De intrapreneur is bezig met het bedrijf te doen groeien en de werknemer doet maar wat." (Respondent F)

"Ik denk dat de intrapreneur uit zichzelf meer gedreven is, meer op zichzelf. De werknemer heeft meer instructies nodig en doet eigenlijk gewoon wat er van hem verwacht wordt zonder interesse voor dingen buiten zijn loon, heel cru gezegd natuurlijk. Maar daar is niets mis mee hé, die moeten er zeker ook zijn." (Respondent G)

"Iemand die meer verbondenheid voelt met zijn werk, harde werker ook. Ja." (Respondent G)

"Ik denk gewoon omdat het wat een deel van mij is. Ik geniet ervan om dingen uit te werken en om daarvoor beloond te worden. Een beetje gewoonte is het ook wel eigenlijk." (Respondent G)

7.2.3. Algemene organisatorische factoren

"Wij hebben een coördinator die boven ons staat, maar die doet uiteindelijk ook niet wat dat ze moet doen. Dat maakt dat alle graden wat als losse eilanden van elkaar werken en uiteindelijk werk je ook slechts met de capaciteiten die in uw team zitten. Als uw team vooruit wil, dan ontstaat daar ook vernieuwing en dan maak je ook nieuwe projecten." (Respondent A)

"Ik denk meer aan netwerking doen, contacten onderhouden met andere scholen. Zodat het voor ons makkelijk is om contact af te stemmen en te kijken hoe doen jullie dat. Nu zijn we eigenlijk allemaal het warm water aan het uitvinden." (Respondent A)

"Ja, ondernemend gedrag is een mindset. Wij zijn nu onze organisatie aan het shiften naar een volledig agile model. Daarmee is het de bedoeling meer iteratief te gaan werken, meer a-b te gaan testen, onmiddellijk validatie van bepaalde stappen te gaan doen. En in dat kader krijgt ge automatisch meer ondernemerschap." (Respondent B)

"Als je ideeën hebt kan je daarmee naar je baas gaan en hij zal dan wel proberen daar iets aan te doen. Dat is niet altijd mogelijk, maar..." (Respondent C)

"We krijgen veel feedback. Ook premies." (Respondent C)

"Wij hebben verschillende werkgroepen, he, en ik denk dat dat ook een belangrijke rol is van de directie om die mensen te stimuleren en als er langs onder ideeën opborrelen die dan ook te dragen en pluimen te geven en te stimuleren om daar mee verder te gaan." (Respondent D)

"Zoals ik juist al zei, ze stimuleren je wel door er een betere verloning aan vast te koppelen. Ze geven je ook de input die je nodig hebt om zelfstandig te kunnen handelen." (Respondent F)

"Ik denk vooral door open te staan voor ideeën en door ondernemend gedrag aan te moedigen. Voor mij persoonlijk helpt het ook wel echt dat daar ruimte en tijd voor is." (Respondent G)

"Ik denk vooral het tijd krijgen om te ontwikkelen. Als ik aangeef dat ik een namiddagje aan iets nieuws wil werken wordt dat toegestaan. Ik moet dat wel aangeven omdat het voor een werknemer ook wel niet oké is om gewoon zijn eigen werk te kiezen, maar als ik mijn baas op de hoogte houdt dan ben ik eigenlijk erg vrij in bepaalde zaken." (Respondent G)

7.2.4. Organisatorische factoren met betrekking tot PE

7.2.4.1. Controle

"Binnen het eigen vakgebied wel. Daar sta je voor de klas en je doet je eigen ding, rekening houdend met het leerplan, de wettelijke verplichtingen en vanuit de overheid. Maar hoe je dat doet, hoe je lesgeeft dat maakt niets uit. Als je didactische middelen nodig hebt bijvoorbeeld, materialen die aangekocht moeten worden dan moeten we wel eerst langs de directie passeren want we krijgen een budget per jaar. Het moet ook gebudgetteerd worden voor volgend jaar. Naar uitstappen toe die ik dan weer nuttig zou vinden, nu ligt dat met corona wel allemaal stil, maar dan moeten wij daar eerst ook wel toestemming voor hebben." (Respondent A)

"Ik denk dat controle en autonomie zeer belangrijk zijn binnen intrapreneurship, to a certain extent. Maar zeker ook alignment. Omdat zoals ge zegt, intrapreneurship draait erom om samen te voegen wat een startup doet met wat een groot bedrijf doet. En als je superveel autonomie en controle hebt dan verlies je de connectie met het bedrijf." (Respondent B)

"Kleine puntjes misschien wel, maar als dat over grote financiële zaken gaat dan moet dat toch eerst besproken worden. Maar zo bij die automatisering in Excel bijvoorbeeld dan laten ze me wel gewoon doen." (Respondent C)

"Allebei. Ik heb heel veel autonomie in waar ik mijn prioriteiten leg. Dat is leuk, want ik kan wel zeggen van dit vind ik belangrijk en dit niet. Anderzijds behoren wij ook nog wel tot de koepel en de scholengemeenschap." (Respondent D)

"Verschil in functies. Soms is het zo dat ik het liefst mijn verpleegkundige steun in hun motiveringen maar dat dit niet mogelijk is omwille van de keuzes van de personen boven mij die wij dienen te volgen." (Respondent E)

"Weinig, zeker sinds De Voorzorg Imens geworden is dienen wij alles in overleg uit te voeren." (Respondent E)

"Er is nog een sterke hiërarchie en je moet wel luisteren naar degene die boven u staat." (Respondent F)

"Ja, je bent natuurlijk nog steeds wel werknemer he. En in bepaalde zaken heb ik autoriteit om zelf keuzes te maken, maar soms kan je niet anders dan dingen met je baas bespreken. Zelfs al is dat soms eerder een formaliteit, maar goed het moet nog steeds." (Respondent G)

7.2.4.2. Intiem kennen

“Niet. Omdat de directie zit op een eiland en deelt heel weinig mee met de leerkrachten eigenlijk.” (Respondent A)

“Nogmaals, het gaat over alignement. Hoe meer je weet van de context waarin beide partijen werken. Je moet elkaar begrijpen. Als beide partijen de andere begrijpen, waar is hij mee bezig, waarover is hij aan het nadenken, wat wilt hij bereiken en omgekeerd. Ik denk dat dat belangrijk is ja. Maar de intrapreneur, moet die exact de details weten? Dat kan helpen, want hoe meer je weet des te makkelijker kan je beslissingen en posities begrijpen. Dus hoe meer hoe beter denk ik dan. De juiste hoeveelheid context, langs beide kanten is cruciaal om het te laten slagen.” (Respondent B)

“Eerder beperkt, vooral informatie nodig om onze job te doen.” (Respondent C)

“Slechte communicatie.” (Respondent C)

“Ik kan aan alle informatie die ik wil.” (Respondent D)

“Ik heb bijvoorbeeld toegang tot alle platformen, tot alle documenten van iedereen die bij de school betrokken is. Ik heb heel veel hulplijnen, ook tot in Brussel, van hogerhand. Er is een heel breed netwerk waar ik op beroep kan doen.” (Respondent D)

“Ik ken na zolang de organisatie heel goed en heb het beste voor voor mijn collega's maar zeker ook voor de organisatie.” (Respondent E)

“Heel goed. Elke week komt er een soort nieuwsbrief uit van Torfs waarin de huidige cijfers worden toegelicht, acties die gaan komen en hoeveel die gaan kosten, hoeveel die gaan opbrengen en elke maand krijg je daar ook een rapport van hoe dat is uitgedraaid.” (Respondent F)

“Ik denk dat dat bij ons een beetje de cultuur is. Iedereen bespreekt veel met elkaar, we krijgen veel info van bovenaf omdat er van ons ook wel enige zelfsturing verwacht wordt natuurlijk.” (Respondent G)

7.2.4.3. Investeren

“Euhm, ja, het vergt heel veel energie. Je wilt alles goed opvolgen en ook wat er in het werkveld aan de gang is. Dat kost wel wat energie. Ook om dat uit te werken allemaal, omdat dat ook nog eens gekoppeld moet worden aan leerdoelen en misschien materialen die je niet hebt, werkingsfases. Dus dat kost best wel wat energie.” (Respondent A)

“Omdat elke leerkracht even hard betaald wordt of je nu hard werkt of niet. En ik ben wel bereid van een stuk in tegemoet te komen. Dus meer doen dan waar ge voor betaald wordt, maar natuurlijk heeft dat ook zijn grenzen. Bovendien let de directie er ook niet op.” (Respondent A)

“De erkenning misschien een beetje, maar ik doe het wel vooral voor mezelf.” (Respondent C)

"Het kost me heel veel tijd, dat wel. Het is onbegrensd de tijd die ik daar in steek. Ik lig heel veel moeite in te steken, het is heel veel denkwerk van hoe ga ik dit aanpakken en hoe ga ik hierover beslissen." (Respondent D)

"Meer en meer, het ijst wel zijn tol." (Respondent E)

"Persoonlijk sta ik hier niet altijd voor open op deze moment omwille van mijn leeftijd om de functie te ondersteunen om de organisatie naar een hoger level te tillen." (Respondent E)

"Als je een target krijgt zonder actieplan moet je dat zelf creëren." (Respondent F)

"Het is niet dat het me uitput, maar het zou wel eenvoudiger zijn om gewoon het minimum te doen natuurlijk." (Respondent G)

"Aanmoediging misschien, ik denk wel dat het vooral intrinsieke motivatie is." (Respondent G)

7.2.5. Gevolgen PE

"Moest ik mij niet betrokken voelen zou dat aan mijn gevoel van zelfwaarde ook wel een deuk geven. Nu, het feit dat het van mij is en dat ik het ten alle tijden kan aanpassen en brengen zoals ik het wil maakt wel dat ik dat als plezant ervaar. Het is ook makkelijker omdat het van jezelf is. Het is fijner om les te geven, je bent zeker gemotiveerder om het te doen." (Respondent A)

"Bij mij wel, ja. Absoluut, mijn werk doet mij ook groeien en als je dan ziet dat dat werkt en lukt dan geeft dat een groot zelfwaarde gevoel." (Respondent A)

"Het geeft u meer energie, meer drive om het vast te pakken. Je gaat je werk op een veel efficiëntere manier gaan vastpakken." (Respondent B)

"Nee, ik denk dat psychologisch eigenaarschap deel is van een goede cultuur van een bedrijf. Dat iedereen zich kan vereenzelvigen en dat iedereen de extra mile gaat omdat iedereen zich daarmee verbonden voelt als daar natuurlijk een zeer duidelijke strategie aan gekoppeld is. Als er geen duidelijke richting aan het schip is en iedereen eigenaar denkt te zijn met een eigen mening kan dat heel nefaste gevolgen hebben." (Respondent B)

"Ik denk dat je jezelf op den duur wel de man gaat voelen." (Respondent C)

"Sowieso dat psychologische eigenaarschap voor een betere relatie met uw organisatie zorgt hé, dat is dan een deel van je." (Respondent C)

"Als je maar kan doen wat je wil, dan staat er ook geen rem meer op ofzo hé. Ik denk dat als dat te los gelaten wordt dat dat uit de hand loopt." (Respondent C)

"Ik denk dat dat heel belangrijk is, als je dat in de juiste maten uitbedeelt. Als ik ook voor mezelf bekijk dat dat heel belangrijk is om plezier in uw job en de voldoening te kunnen behouden. Ik denk dat dat soms ook meer doorweegt dan het loon dat je verdient. Maar om het vol te houden en voor het plezier denk ik dat dat essentieel is." (Respondent D)

"Absoluut, zeker he. Anders kan je beter in de Mora satés gaan prikken. Dat maakt toch ook het onderscheid tussen bandwerk en intrapreneurship zoals je zegt he." (Respondent D)

"De valkuil is natuurlijk wel het grenzen stellen. Je kan ook zo ver gaan in dat eigenaarschap dat je jezelf er in verliest, ik denk dat dat de valkuil kan zijn." (Respondent D)

"Zeker vroeger wel, wanneer je je job graag en goed doet en dit ook zo wordt overgebracht krijg je zeer veel voldoening. Dit mist dus ook zeker en vast de laatste jaren waardoor er twijfel komt over je eigen werk waardoor het psychologisch eigenaarschap achterwegen blijft omdat dit dus niet mogelijk gemaakt wordt." (Respondent E)

"Wanneer dit niet aanwezig is dat je ook je motivatie mist om het beste uit de organisatie te halen wat erin zit." (Respondent E)

"Ja, als je dat eigenaarschap voelt ga je wel sneller voldoening halen als iets goed verloopt." (Respondent F)

"Ja, doordat ik mij volgens mij psychologisch eigenaar voel leef ik toch meer mee met Torfs." (Respondent F)

"Ik ga daar volgens mij bewuster door handelen, met meer intentie om te verbeteren. Dat zorgt ervoor dat ik het volgens mij soms langer volhoudt, dat ik meer voldoening haal uit mijn werk ook. Iets wat ik in het dagelijkse leven ook zie is dat enkele van mijn collega's soms de organisatie een beetje zien als een vijand, dat heb ik helemaal niet. Dat komt misschien ook wel daardoor, ik weet het niet helemaal." (Respondent G)

"Zeker wel, ik zei het net al hé. Het is ook een kwestie van meeleven een beetje. Ik ben vaak erg gezet op dat succes terwijl iemand anders daar misschien minder interesse in heeft. Ja, dan uit zich dat ook in verschillende mate van voldoening natuurlijk." (Respondent G)

"Zeker weten wel. Zoals ik zei is dat de bron van de vrije markt. Natuurlijk motiveert dat om te handelen." (Respondent G)

"Dat denk ik wel. Dat eigenaarschap is ook of je jezelf thuis voelt in je organisatie. Uiteraard heeft dat gevolgen op je gevoelens." (Respondent G)

"Het moet natuurlijk realistisch blijven hé. Een bedrijf kan het niet hebben dat iedereen zich ongeoorloofd eigenaar gaat voelen. Soms moeten er ook dingen gedaan worden waarin niet iedereen betrokken kan worden en dan, ja, dan kan dat mislopen als iedereen zeggenschap wil. Dat hoort er natuurlijk ook wel bij he." (Respondent G)