



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu



Universiteit Utrecht

RIJKSWATERSTAAT IDEEËNMANAGEMENT

MIJN IDEE IS...

De betekenisgeving van indieners en hun leidinggevende aan ideeën en ondernemerschap.



Afstudeeronderzoek
Maria Boersma
Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Organisaties, Verandering & Management

Studentnummer: 3950840
Scriptiebegeleider: Dr. Jeroen Vermeulen
Bedrijfsbegeleider: Dhr. Adjai Soodoo
Datum: 30/06/2013
Plaats: Utrecht

MIJN IDEE IS...

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE BETEKENISGEVING VAN INDIENERS EN HUN
LEIDINGGEVENDE AAN IDEEËN EN ONDERNEMERSCHAP.

Afstudeeronderzoek

Maria Boersma (3950840)

Universiteit Utrecht

Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap

Master Organisaties, Verandering & Management

Scriptiebegeleider: Dr. Jeroen Vermeulen

Bedrijfsbegeleider: Dhr. Adjai Soodoo

Datum: 30/06/2013

Plaats: Utrecht

Abstract

Deze scriptie is een kwalitatieve studie die het proces van ideeënmanagement binnen Rijkswaterstaat onderzoekt aan de hand van interviews. Het speelt in op het gebrek aan inzicht dat heerst bij ideeënmanagement in het proces dat kleine ideeën doorlopen tussen medewerkers en hun leidinggevende. Om meer inzicht te geven brengt deze scriptie het proces, de randvoorwaarden en de implicaties van een ingediend idee voor de werknemer in beeld. Uit de resultaten blijkt dat een aantal van de randvoorwaarden niet helemaal duidelijk zijn gedefinieerd. Deze onduidelijkheid leidt in de praktijk tot frustratie van de gestelde doelen van ideeënmanagement. Dit houdt verband met de observatie dat de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van ideeën vaak worden gelegd bij iemand die deze niet alleen kan dragen. De bevindingen die in deze scriptie worden gedaan hebben de volgende gevolgen voor het academische debat, namelijk dat het onderscheid tussen radicale en incrementele innovatie te weinig ruimte laat voor de diversiteit van innovatie in de praktijk.

VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie die ik heb geschreven ter afsluiting van de master Organisaties, Verandering & Management. Deze scriptie beschrijft het onderzoek dat ik heb gedaan naar betekenisgeving aan ideeën bij Rijkswaterstaat.

De aanleiding voor mij om bij Ideeënmanagement onderzoek te willen doen, is mijn fascinatie voor de acceptatie dat benutten van ideeën van medewerkers leidt tot een betere bedrijfsvoering. Een vraag die mij altijd bezig heeft gehouden is: Hoe en door wie moet worden bepaald wat een goed idee is? En misschien nog wel belangrijker: wat is de invloed van deze beslissingen op de mate van ondernemerschap van de medewerker? Het nieuwe ideeënmanagement bij Rijkswaterstaat bood de geweldige kans om hier bij op zoek te gaan naar antwoorden.

De afgelopen periode heeft mij veel geleerd, niet alleen over ideeënmanagement, maar ook over het zelfstandig uitvoeren van een kwalitatief onderzoek. Ik ben mij gaan realiseren hoe complex het tot stand komen van betekenissen is en dat ik nooit alle aspecten, invloeden en redenen kan bevatten, laat staan opschrijven in een scriptie. Ik hoop met deze scriptie inzicht te bieden in de complexe wereld van betekenisgeving in een organisatie die erkent dat de beste ideeën kunnen komen van iedere medewerker.

Ik wil graag een paar mensen bedanken. Ten eerste mijn bedrijfsbegeleider, Adjai Soodoo, voor zijn openheid en onuitputtelijke aandacht en geduld; Jan Hoetmer voor de goede gesprekken in de trein, zijn interesse en enthousiasme; Maar vooral ook mijn scriptiebegeleider, Jeroen Vermeulen, voor zijn altijd verhelderende advies!

CONTENTS

1	Inleiding	1
1.1	Organisatie en context	1
1.2	Probleemschets & aanleiding	3
1.3	Onderzoeksbenadering	4
1.4	Doelstelling & Relevantie	5
1.5	Onderzoeksvragen	6
1.6	Leeswijzer	6
2	Theoretisch kader	7
2.1	Sensemaking & Sensegiving	7
2.2	Innovatie.....	9
2.2.1	van idee tot Innovatie.....	9
2.2.2	Waarom is innovatie zo belangrijk?	10
2.2.3	Verschillende soorten innovatie	12
2.3	Intrapreneurship	14
2.3.1	Wat is een intrapreneur?	15
2.3.2	Wat heeft een intrapreneur nodig?.....	16
2.4	Samenvatting theoretisch kader	19
3	Onderzoeksmethoden	20
3.1	Onderzoeksstrategie	20
3.2	Onderzoeksmethoden.....	21
3.2.1	Case studies	21
3.2.2	Data verzameling.....	22
3.2.3	analyse onderzoeksgegevens.....	22
3.3	Kwaliteit	23
3.3.1	Triangulation	23
3.3.2	Reflexivity.....	24
3.3.3	Overige maatregelen.....	25

	samenvatting onderzoeksmethoden.....	26
4	Bevindingen.....	27
4.1	Het proces.....	27
4.1.1	Stap 1: van idee tot indienen.....	28
4.1.2	stap 2: Het idee overbrengen.....	31
4.1.3	Stap 3: Een plan maken.....	34
4.1.4	Stap 4 & 5: implementatie & evaluatie.....	38
4.1.5	Samenvatting van het proces.....	39
4.2	De betekenis van een goed idee.....	39
4.2.1	Effectiviteit, efficiëntie & kosten/baten.....	39
4.2.2	klantwaarde.....	42
4.2.3	Verhouding ten opzichte van het primaire proces.....	43
4.2.4	Noviteit.....	44
4.2.5	Samenvatting van 'een goed idee'.....	46
4.3	Ondernemer van je eigen idee.....	46
4.3.1	Wat vinden indieners van ondernemerschap?.....	47
4.3.2	Wat vinden leidinggevendenden van ondernemende indieners?.....	49
4.3.3	Samenvatting Ondernemerschap.....	52
5	Analyse.....	52
5.1	De wisselwerking tussen sensemaking & Sensgiving.....	52
5.1.1	Fase 1: idee creatie.....	53
5.1.2	Fase 2: Overbrenging.....	54
5.1.3	Fase 3: planning.....	55
5.1.4	Fase 4: Uitvoering.....	55
5.1.5	Fase 5: Evaluatie.....	55
5.2	Goede ideeën voor RWS.....	56
5.3	intrapreneurship bij RWS.....	58
6	Conclusies & Aanbevelingen.....	60
1.	Bibliography.....	63

7 Bijlagen.....66

1 INLEIDING

Deze scriptie gaat over het proces wat leidinggevenden en medewerkers met verbeter ideeën doorlopen bij Rijkswaterstaat. Ik tracht inzicht te bieden in de betekenissen van ideeën die zij vormen en delen tijdens dit proces. Tevens beschrijf ik de effecten van dit proces op het gevoel van ondernemerschap van indieners. Om dit inzicht te bieden geef ik antwoord op de vragen: Hoe geven leidinggevenden en medewerkers betekenis aan ideeën; en hoe draagt het huidige proces van Ideeënmanagement bij aan ondernemerschap? Deze vragen zal ik beantwoorden middels een kwalitatief onderzoek. Uitgangspunt is dat er geen absolute werkelijkheid is, maar dat de werkelijkheid het product is van betekenisgeving.

Het onderzoek richt zich op drie thema vlakken: Ten eerste het hele proces wat een idee doorloopt, hiermee ontstaat inzicht in het proces van betekenisgeving rondom een idee. Ten tweede De betekenis van 'een goed idee', hiermee wordt inzichtelijk wat de gegeven betekenissen zijn aan ideeën. Tot slot, de betekenis en implicaties van "ondernemerschap", hiermee wordt inzichtelijk of en hoe ondernemerschap gedragen wordt door indieners en leidinggevenden.

De belangrijkste bevindingen wijzen erop dat er in het proces van betekenisgeving een aantal randvoorwaarden worden gesteld aan ideeën die innovatie en ondernemerschap in de weg staan. Maar belangrijker nog: ideeën, liggen meestal niet werkelijk binnen de cirkel van invloed hoewel ze zo wel worden gecategoriseerd. De verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van ideeën wordt vaak gelegd bij iemand die deze verantwoordelijkheid niet alleen kan dragen.

Om de situatie te kunnen beschrijven moet deze in een context worden geplaatst (1.1). Met behulp deze context kunnen de aanleiding en de probleemstelling (1.2) worden toegelicht. Vanuit de onderzoeksbenadering (1.3) worden de doelstelling en relevantie (1.4) en tot slot de onderzoeksvragen geformuleerd (1.5) die de basis vormen voor dit onderzoek.

1.1 ORGANISATIE EN CONTEXT

Rijkswaterstaat is het uitvoerende orgaan van het ministerie van infrastructuur en milieu (Rijkswaterstaat, n.d.) De hoofdtaak wordt op de website al volgt geformuleerd:

"RIJKSWATERSTAAT BEHEERT EN ONTWIKKELT IN OPDRACHT VAN DE MINISTER EN DE STAATSSECRETARIS VAN INFRASTRUCTUUR EN MILIEU HET NATIONALE NETWERK VAN WEGEN EN VAARWEGEN." (RIJKSWATERSTAAT, N.D.)

In 2011 is er een Rijkswaterstaat breed ondernemingsplan 2015 (OP2015) opgesteld. In dit ondernemingsplan worden grootschalige veranderingen aangekondigd en vormgegeven. De nadruk ligt op “Sober en zuinig”, “een kleinere en slagvaardiger overheid” en “elke dag beter” (Rijkswaterstaat, 2011). Met “elke dag beter” wordt de link gelegd met het Kr8 programma van Rijkswaterstaat dat er naar streeft om *Lean*-principes te implementeren en hanteren in de bedrijfsvoering¹. Sinds kort hoort er bij dit Kr8 programma nog een ander initiatief namelijk ‘Ideeënmanagement’.

Ideeënmanagement is een methode gericht op het benutten en ondersteunen van ideeën van medewerkers. Niet alleen Rijkswaterstaat maar ook NedTrain heeft een dergelijk initiatief (Taute, 2009). Dit ligt geheel in lijn met begrippen zoals ‘Intrapreneurship’, ‘Organizational Innovation’ en ‘concurreren met creativiteit’ allen gericht op het aanwenden van de ideeën van medewerkers voor het verbeteren van de organisatie (Gaspersz, 2005; Tidd & Bessant, 2001; Georgsdottir & Getz, 2004). De werkwijze van ideeënmanagement is in grote lijnen dat het begint met iemand met een idee, die deze registreert in een systeem; Vervolgens wordt het idee getoetst aan de hand van spelregels:

- is het idee nieuw binnen de organisatie?
- is het idee een verbetering van een product of proces van de organisatie?
- past het idee binnen de organisatiedoelstellingen? (o.a. operationele doelen; veiligheid; klantwaarde; efficiency; medewerkerstevredenheid; etc.)

Na het toetsen wordt het idee beoordeeld en er wordt een besluit genomen over het uitvoeren van het idee; en tot slot wordt het idee geïmplementeerd (Ideeënmanagement, -). Ideeënmanagement bestaat al langere tijd bij Rijkswaterstaat, maar is met de ontwikkeling van het OP2015, onder gebracht bij het Kr8 team (Rijkswaterstaat, 2012). De reden voor het onderbrengen van ideeënmanagement bij Kr8 was onder andere dat Kr8 en ideeënmanagement deels de zelfde filosofie na streven, namelijk:

“Hoeksteen van de Kr8 / Lean filosofie is de drive tot constante verbetering in je werk

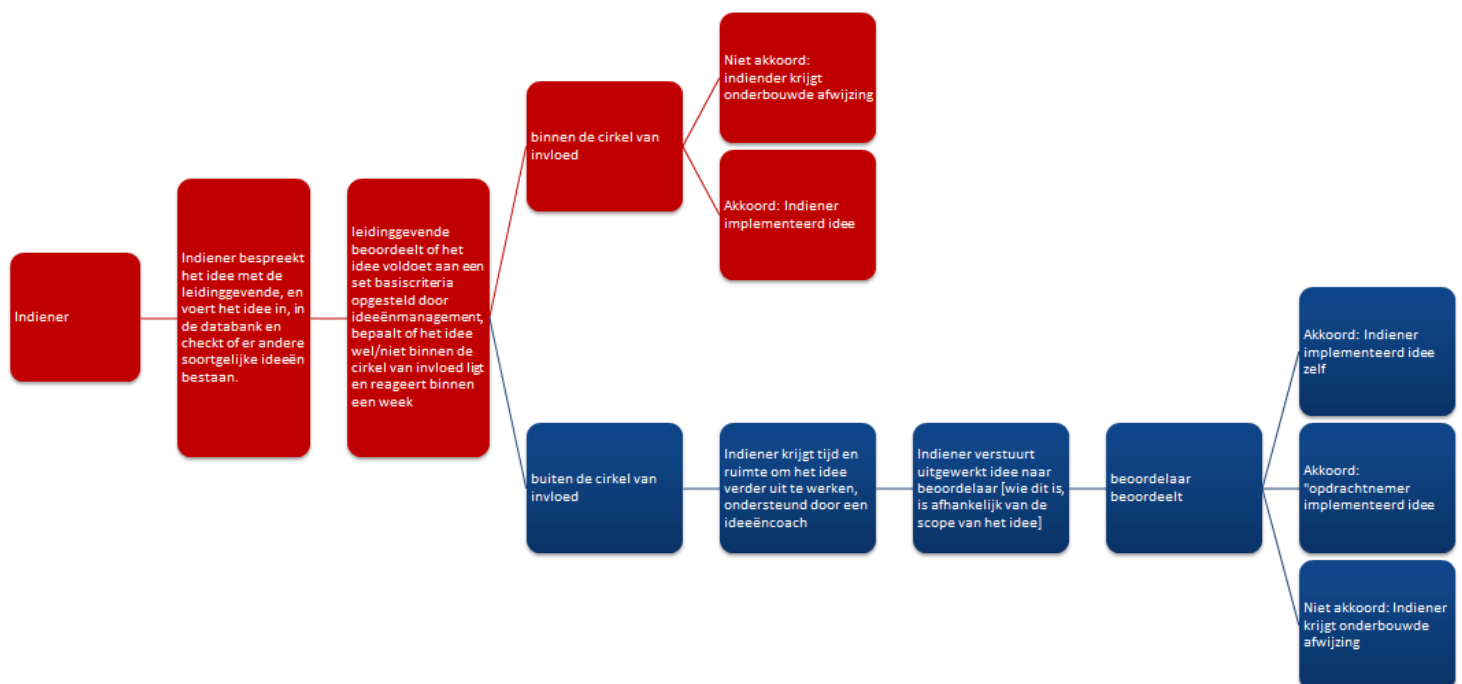
- kritisch naar je werk kijken en bedenken hoe het beter kan zit in het bloed/DNA van de RWS-er, Ideeën Management is het instrument om dit waar te maken.
- Je werk verbeteren is je werk, niet iets dat je er extra bij moet doen
- Ideeën in tastbare verbeteringen / producten / diensten om weten te zetten is de kunst
- Management is stimulerend en dienend naar de mensen toe

¹Klantwaarde, Respect & 8 verspillingen, gebaseerd op Lean Methoden

- Medewerkers ervaren dat het werk leuker wordt, iets waar je dagelijks last van hebt kun je oplossen.” (Hernandez, 2012)

Met andere woorden, continu verbeteren door ideeën van medewerkers aan te wenden. Het samenvoegen van Kr8 en Ideeënmanagement bracht een fundamentele verandering in de werkwijze van ideeënmanagement mee. Voorheen had Ideeënmanagement een grote rol in de selectie en uitvoering van ideeën. Het was als het ware een ‘black box’ waar men een idee instopte en afwachtte tot ideeënmanagement met een antwoord kwam. Met de toevoeging aan Kr8 wordt een nieuwe werkwijze gehanteerd (Figuur 1/Bijlage I). Hierbij veranderden onder andere de rolverdeling en verantwoordelijkheden:

- Idee indiener gaat van ‘passief indiener’ naar actief ‘intrapreneur’.
- Leidinggevenden van idee indieners moet een actieve rol gaan spelen in het faciliteren en ondersteunen bij het uitvoeren van het idee.
- Ideeënmanagement gaat van ‘black box’, naar actief ‘agent’ ter stimulatie van ‘intrapreneurship en naar ondersteunend orgaan.



FIGUUR 1 BESLISBOOM IDEEËNMANAGEMENT

1.2 PROBLEEMSCHETS & AANLEIDING

Een onderdeel van de veranderingen bij Ideeënmanagement is het uitsplitsen van procedures voor ideeën binnen- en buiten de cirkel van invloed: “als een idee voldoet aan de spelregels, bepaalt de leidinggevende of het idee binnen de cirkel van invloed/eigen-proces idee is of

hierbuiten valt, ofwel kan de idee-indiener samen met de leidinggevende een besluit nemen over het idee en implementeren.” Als een idee buiten de cirkel van invloed van de medewerker en zijn/haar direct leidinggevende valt, zal er een ideeëncoach worden toegewezen die de indiener in het proces zal ondersteunen. Ideeën die binnen de cirkel van invloed liggen dienen te worden teruggespeeld naar de medewerker en zijn/haar direct leidinggevende (rode deel in Figuur 1). Er wordt hen gevraagd het idee samen te bespreken. De leidinggevende zal hierop, samen met de indiener aan de hand van de spelregels opgesteld door ideeënmanagement, het idee beoordelen.

De nieuwe werkwijze van ideeënmanagement is op het moment uitgerold bij één dienst: Verkeer- en Water Management (VWM). Dit wordt in zijn geheel als succesvol ervaren. Echter, hoe actief een indiener en zijn manager met de ideeën binnen de cirkel van invloed aan de slag gaan verschilt sterk per geval. Waarom deze verschillen zich voordoen is onduidelijk. Ook in de evaluatie van de eerste pilot van ideeënmanagement bij VWM werd al genoemd dat er weinig ervaring is met ideeën binnen de cirkel van invloed: “Wat is zwak in het huidige proces?” [...] “Geen ervaring met ‘Binnen-Cirkel-van-Invloed’”. Verder werd er gezegd dat: “Eigenaarschap is onvoldoende ontwikkeld op dit moment” (Hernandez, 2012, p. 9) Bij een grotere uitrolprocedure binnen Rijkswaterstaat zal dit proces waarschijnlijk niet inzichtelijker worden, sterker nog: de behandeling van ideeën binnen de cirkel van invloed zal waarschijnlijk grotendeels onzichtbaar blijven voor Ideeënmanagement. Dit kan problematisch worden voor ideeënmanagement omdat ze in dit deel van het proces niet kunnen zien of ze ook daadwerkelijk ‘intrapreneurship’ stimuleren. Want, wat hierdoor onder andere ook onzichtbaar blijft, is het effect van toe-/afwijzing van ideeën op medewerkers. Kortom, de interactie tussen idee-indiener en leidinggevende omtrent ideeën binnen de cirkel van invloed dreigt onzichtbaar te blijven, waardoor er geen inzicht is in de effecten van ideeënmanagement op het beoogde ‘intrapreneurship’. Dit is dan ook het probleem dat ik verder ga onderzoeken

1.3 ONDERZOEKSBENADERING

Het proces van interactie tussen indiener en leidinggevende omtrent ideeën is er één van betekenisgeving. Vanuit interpretatieve benadering (Boeije, 2006) ga ik er vanuit dat er geen universele set aan regels kan bestaan voor bijvoorbeeld de ‘beoordeling’ van een idee. Integendeel, of een idee wordt gezien als ‘goed’ zal grotendeels af hangen van een sociale constructie en betekenisgeving van zowel medewerker als manager.

“Er wordt ... vanuit gegaan dat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat ze die betekenissen onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties, zodanig dat ze gezamenlijk een

werkelijkheid construeren" (Boeije, 2006)

Een onderzoek naar betekenisgeving vraagt om een kwalitatieve onderzoeksbenadering met daarbij behorende methodes (3.2). Met 'kwalitatief onderzoek' wordt dan bedoeld: een onderzoek vanuit het perspectief van de betrokkenen waarbij concreet de vraag wordt gesteld: hoe geeft de onderzochte betrokkenen betekenis aan bepaalde situaties? Dit leidt niet naar wetmatigheden of objectieve observaties maar naar subjectieve beelden van de werkelijkheid vanuit het perspectief van, in dit geval, indieners en hun leidinggevende.

1.4 DOELSTELLING & RELEVANTIE

Deze betekenisgeving bepaalt onder andere hoe een leidinggevende een idee bekijkt en beoordeelt en hoe de indiener hiermee omgaat. Ervan uitgaande dat dit proces bepaalt hoe indieners verder actie ondernemen met betrekking tot ideeënmanagement, is voornamelijk de eventuele genomen actie belangrijk om te bepalen of '*intrapreneurship*' wel echt wordt gestimuleerd.

DOELSTELLING VAN DIT ONDERZOEK IS OM INZICHT TE VERKRIJGEN IN DE BETEKENISGEVING EN DE UITWISSELING VAN DEZE BETEKENISSEN, VAN/TUSSEN IDEE-INDIENERS EN HUN LEIDINGGEVENDE, AAN IDEEËN.

&

OM TE BEPALEN WAT EFFECTEN ZIJN VAN DEZE BETEKENISGEVING OP DE MATE VAN 'INTRAPRENEURSHIP' IN DE ORGANISATIE.

Voor Ideeënmanagement is van belang om te toetsen in welke mate ze innovatie en *intrapreneurship* stimuleren. Met de inzichten uit deze scriptie ontstaat de mogelijkheid om bij verdere uitrol-actie te anticiperen op verschillende betekenissen en bij waar nodig bij te sturen

Daarnaast tracht ik een bijdrage te leveren aan wetenschappelijk onderzoek naar *intrapreneurship* en innovatie. Er is inmiddels een academische consensus dat het benutten van ideeën van medewerkers leidt tot een betere bedrijfsvoering (Gaspersz, 2005; Tidd & Bessant, 2001; Georgsdottir & Getz, 2004). Uit de literatuur komen ook richtlijnen, regels en methoden naar voren die tot doel hebben dit te bewerkstelligen (Gaspersz, 2005; Robinson & Stern, 1997). Maar één vraag die open blijft is: hoe en door wie moet worden bepaald wat een goed idee is? En misschien nog wel belangrijker: wat is de invloed van deze beslissingen op de mate van *intrapreneurship* van de medewerker? De betekenisgeving aan ideeën van medewerkers en leidinggevende lijkt tot nog toe onontgonnen gebied.

1.5 ONDERZOEKSVRAGEN

De onderzoeksvragen komen voort uit: enerzijds een gebrek aan inzicht in de interactie tussen indiener en leidinggevende omtrent ideeën vanuit Rijkswaterstaat; en anderzijds uit het gebrek aan theorie omtrent de betekenisgeving aan ideeën, door zowel indieners als leidinggevendens.

Losse vragen zoals: ‘hoe ontstaat een idee?’; ‘hoe kan een medewerker dit idee overtuigend brengen?’; ‘hoe gaat een leidinggevende met een idee om?’; en ‘wat is het effect van af-/toewijzing van een idee op de indiener?’ zijn de initiële vragen die hebben geleid tot de volgende overkoepelende vragen:

HOE GEVEN LEIDINGGEVENDEN EN MEDEWERKERS BETEKENIS AAN IDEEËN? & HOE DRAAGT HET HUIDIGE PROCES VAN IDEEËNMANAGEMENT BINNEN DE CIRKEL VAN INVLOED BIJ AAN INTRAPRENEURSHIP?

Met de eerste vraag zal ik trachten te achterhalen hoe het proces van betekenisgeving en interactie loopt vanaf het moment dat een indiener een idee vormt, tot het moment dat de leidinggevende het idee beoordeelt. Met de tweede vraag tracht ik duidelijkheid te scheppen in de betekenisgeving van deze medewerker aan de behandeling van zijn/haar idee. Dit laatste zal inzicht verschaffen in hoeverre Ideeënmanagement daadwerkelijk *intrapreneurship* stimuleert omdat de medewerker waarschijnlijk aan de hand van deze betekenis in meer of mindere mate ‘intrapreneurial’ acties zal ondernemen.

1.6 LEESWIJZER

Deze scriptie is onderverdeeld in zes hoofdstukken waarvan deze inleiding het eerste hoofdstuk is. In het eerst volgende hoofdstuk, het theoretisch kader, wordt vanuit literatuur toegelicht hoe een proces van betekenisgeving vorm kan krijgen; welke verschillende vormen van innovatie en ideeën er worden gedefinieerd; en wat *intrapreneurship* inhoudt en tot doel heeft. (2)

Na het theoretisch kader zullen de onderzoeksmethoden worden toegelicht en verantwoord. Te beginnen met de keuze voor kwalitatief onderzoek naar betekenisgeving; gevolgd door de toelichting van de keuze voor het gebruik van case studies; en tot slot, hoe kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek worden nageleefd. (3)

De resultaten van de casestudies worden gepresenteerd in het bevindingen hoofdstuk wat opgedeeld is in drie thema's: ten eerste zal het proces van het idee worden toegelicht van ontstaan tot eind; vervolgens wordt uiteengezet wat wordt gezien als goed idee; en tot slot zal worden toegelicht hoe zowel managers als medewerkers ondernemerschap zien en ervaren. (4)

In het analyse hoofdstuk zal worden gezocht naar verbanden tussen de bevindingen en de literatuur. De belangrijkste thema's zijn: het totale proces van een idee en het parallelle proces van betekenisgeving; de betekenis van 'een goed idee' en de implicaties daarvan op de beoogde innovaties; en tot slot, de betekenissen van "ondernemer van je eigen idee" ofwel intrapreneurship. (5)

Tot slot wordt er in de conclusie aan de hand van de analyse, antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en worden er implicaties/aanbevelingen geschetst voor ideeënmanagement bij Rijkswaterstaat. (6)

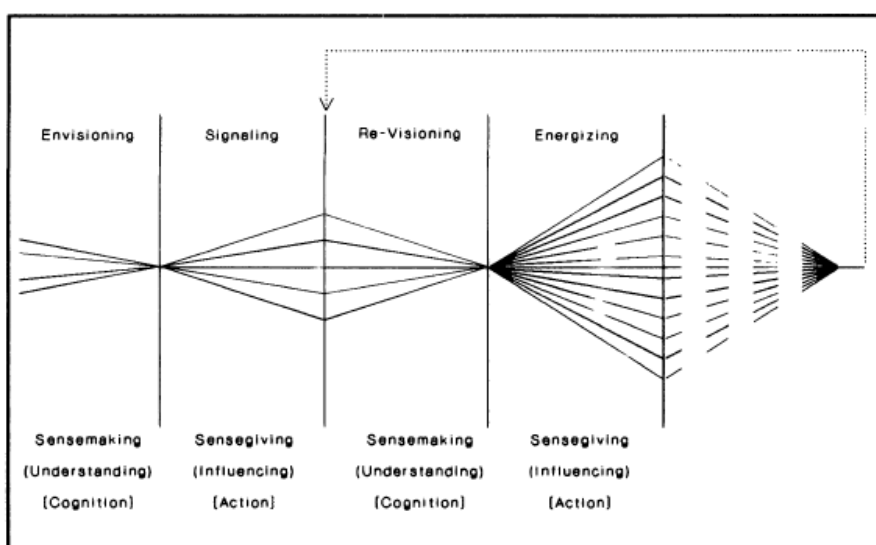
2 THEORETISCH KADER

Deze scriptie gaat over de betekenisgeving van managers en medewerkers aan ideeën en het effect van deze betekenisgeving op het ondernemerschap van indieners. In dit theoretische hoofdstuk zal vanuit de literatuur worden onderbouwd hoe betekenisgeving een rol speelt in het hele proces van idee tot uitwerking (2.1). Dit proces, ook wel innovatie genoemd, kent verschillende soorten en vormen, dit spectrum aan types innovatie zal worden verkend (2.2). Tot slot zal worden beschreven wat ondernemerschap betekend en wat dit vereist van een organisatie (2.3).

2.1 SENSEMAKING & SENSEGIVING

Om te kunnen bepalen hoe mensen betekenis geven aan iets als een 'idee', is het van belang om betekenisgeving te definiëren. Betekenisgeving, of *sensemaking*, is het proces van omzetten van ervaringen in een begrijpelijk geheel voorafgaand aan iemands handelen. Weick, Sutcliffe en Obstfeld (2005) geven de volgende omschrijving: "Sensemaking involves turning circumstances into a situation that is comprehended explicitly in words and that serves as a springboard into action." (p. 409) Met deze definitie is het proces dat leidt tot het hebben van een idee een vorm van *sensemaking*: er gebeurt iets en iemand geeft daar betekenis aan, die gebeurtenis wordt vaak gezien als problematisch en/of onwenselijk en dus is de actie die er uit voortvloeit een oplossing, ofwel een idee. "Sensemaking is an effort to create orderly and coherent understandings that enable change." (Lüscher & Lewis, 2008, p. 222). Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005) stellen "sensemaking is, importantly an issue of language, talk and communication" (p. 409). Door het proces van *sensemaking* krijgen situaties bestaansrecht: "situations, organizations and environments are talked into existence". *Sensemaking* is dan de eerste stap richting het uitvoeren van een idee. Maar vaak zijn er meerdere mensen nodig om een idee tot uitvoering te brengen. Weick, Sutcliffe and Obstfeld schetsen een situatie waar een persoon

zichzelf weet te verplaatsen in het patroon van betekenisgeving van een ander: “who then rearticulates the case using terms relevant to the attending [other person]”, “she tries to make sense of how other people make sense of things” (2005, p. 413). Dit proces waarin een persoon een betekenis herformuleert voor een ander wordt ook wel *sensegiving* genoemd: “the entrepreneur must develop a “vision” or mental model of how the environment works (sensemaking) and then be able to communicate to others and gain their support (sensegiving). *Sensegiving* is als het ware een mentaal plaatje voorschotelen aan een ander zodat dat hij/zij het overneemt. Weick Sutcliffe en Obstfeld stellen zelfs: “that sensemaking is completely useless unless there is sensegiving, a sensemaking variant undertaken to create meaning for a target audience.” (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005, p. 416) Wanneer dit mentale plaatje een idee van een medewerker van Rijkswaterstaat is, zal hij/zij het, om het te kunnen uitvoeren, indienen bij ideeënmanagement en gaan bespreken met zijn/haar direct leidinggevende. Tijdens deze bespreking zal de medewerker zijn/haar baas proberen te overtuigen van het idee. Dit proces, waarin de medewerker betekenis gaat construeren die ook de leidinggevende aanspreekt, kan worden gezien als *sensegiving*. Gioia & Chittipeddi (1991) geven een voorbeeld van een nieuwe CEO een nieuwe visie moet vormen en vervolgens deze moet overbrengen op ‘stakeholders’: “the CEO must develop a sense of the organizations internal and external environment and define a revised conception of the organisation (via a process that is labelled as sensemaking) following this interpretive work by the CEO (or top management team) some abstract ‘vision’ of the changed organisation evolves and is disseminated to stakeholders and constituents (via a process labelled as sensegiving)” (p. 434). Deze auteurs beschrijven een proces van een wisselwerking tussen *sensemaking* en *sensegiving* (Figuur 2).



FIGUUR 2 (GIOIA & CHITTIPEDDI, 1991, P. 444)

Ze suggereren dat er een wisselwerking is tussen de twee en koppelen de concepten met *understanding* ofwel begrijpen (*sensemaking*) en *influencing* ofwel beïnvloeden (*sensegiving*). In dit model beschrijven zij een fasering met als fases: *Envisioning*, het creeëren van een eigen visie; *Signalling*, het overbrengen van die visie op een groter groep mensen; *Re-visioning*, het bijstellen van de visie aan de hand van de reacties van deze mensen; en *Energizing*, het aanzetten tot actie van deze mensen.

Op basis van dit model en concepten van *sensemaking* en *sensegiving* wordt ervan uitgegaan dat een soortgelijk proces ook plaatsvindt voor de interactie tussen idee indiener en leidinggevende.

Maar nog een derde belangrijke factor in het *sensemaking* proces is de organisatie zelf en ook de context daarvan. Weick, Sutcliffe & Obstfeld beschrijven dat “organisational members are socialized (indoctrinated) into expected sensemaking activities and that firm behaviour is shaped by broad cognitive, normative and regulatory forces that derive from and are enforced by powerful actors such as mass media, governmental agencies, professions, and interest groups.” Deze actoren bepalen de publieke discours en hebben daarmee invloed op het *sensemaking* proces van individuen. Deze invloeden bepalen volgens hen de problemen waar de ‘*corporate actors*’ op reageren, maar niet de oplossingen die worden aangedragen: “Thus public discourse appeared to direct corporate attention, set agenda’s, and frame issues but it is less critical for supplying response repertoires” (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005, p. 417). Met andere woorden, de punten waar ideeën op gericht moeten worden, worden mede vormgegeven door publieke discours, maar de vorm van de ideeën niet. De vraag die dit oproept is: hoe krijgen deze ideeën dan vorm?

2.2 INNOVATIE

Om te bepalen wat voor soort ideeën bij Rijkswaterstaat gezien worden als ‘goede ideeën’, is het van belang om inzicht te hebben in de verschillende types ideeën. Hiervoor wordt gekeken naar het proces van ontstaan tot uitvoering van een idee, ofwel innovatie (2.2.1). Om te kunnen bepalen wat voor ideeën goed zijn, moet worden bepaald wat er beoogd wordt met het stimuleren van innovatie (2.2.2). Tot slot zal aandacht worden besteed aan verschillende types van innovatie (2.2.3).

2.2.1 VAN IDEE TOT INNOVATIE

“Het is belangrijk dat managers een stijl van leidinggeven hanteren waarmee men medewerkers aanmoedigt op met nieuwe ideeën te komen.” (Gaspersz, 2005, p. 1) Deze zin van Gaspersz is een van de vele oproepen tot het benutten van ideeën van medewerkers. Maar wat is een idee? Een

idee is een breed gedefinieerd fenomeen, het is iets wat in de meeste literatuur al als vanzelfsprekend wordt beschouwd en daarmee des te moeilijker te definiëren lijkt. Vandaar dat ik teruggrijp op de Dikke van Dale om te achterhalen wat een idee nu werkelijk is, maar het grote woordenboek houdt er een uiteenlopende lijst aan mogelijke betekenissen op na. De meest geschikte betekenis in de context van deze studie lijkt echter: “denkbeeld resp. voorstel tot verbetering van een werkwijze, constructie enz.” (Van Dale, -)

De volgende vraag is: waar komen die ideeën, die de organisatie moeten verbeteren, dan vandaan? Hetgene dat tot een idee leidt is ‘creativiteit’ (Gaspersz, 2005; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). “Creativiteit vatten we op als het mentale proces waardoor mensen tot nieuwe ideeën komen. Het hoeft daarbij niet om volstrekt nieuwe gedachten te gaan. Soms ontstaat een idee door het combineren van reeds bestaande suggesties” (Gaspersz, 2005, p. 4)

Daar waar creativiteit het proces is dat leidt tot nieuwe ideeën, is innovatie het proces dat leidt tot de realisatie van die ideeën: “innovation as a process which ensures that ideas are progressively ramped up from imagination to experimentation, assessment, scale-up, and finally, reality” (Seshadri & Tripathy, 2006, p. 19). Gasperzs beschrijft het als volgt: “het realisatieproces van ideeën met een vernieuwingswaarde.” (2005, p. 4) Damanpour voegt daaraan toe (2010): “At organisational level, it represents the core renewal process and is usually defined as the development and use of new ideas and behaviours, where a new idea could pertain to a new product, service, production process, organisational structure or administrative system.” (p. 997)

Kortom, een idee is in de context van organisaties een voorstel tot verbetering van bijvoorbeeld een werkwijze en wordt gevormd door een creatief proces. Innovatie is het totale proces van het vormen van een idee tot het uiteindelijk uitvoeren van dit idee. Hiermee is duidelijk wat innovatie is, maar nog niet waarom men innovatie zo belangrijk vindt.

2.2.2 WAAROM IS INNOVATIE ZO BELANGRIJK?

Innovatie wordt gezien als een oplossing als het gaat om organisaties die mee moeten gaan met hun veranderende omgeving: “in the age of technological turbulence and hyper-competition even mature firms need to be innovative and agile” (Drejer, Christensen, & Ulhøi, 2004, p. 102). Het gaat hierbij vooral om een steeds heviger concurrentiestrijd die eveneens wordt aangehaald door Sheshadri & Tripathy (2006): “The relentless pressure of competition stemming from globalization, technological changes, etc., today are increasingly buffeting organisations. One of the pathways for companies to weather these storms is through unleashing the entrepreneurial spirit latent in its employees enabling these employees to carve

out new paths, initiate new ventures, defy the status quo in their organisations and break fresh ground.” (p. 17). Dit wordt onderschreven door andere auteurs: “Organisaties beschikken over grote kansen om hun creatief potentieel aan te wenden voor succes en concurrentiekracht.” (Gaspersz, 2005, p. 1)

Het academische debat wijst dus op concurrentiekracht als motivatie, iets wat in eerste instantie niet van toepassing lijkt op een overheidsorganisatie. Er is namelijk geen tweede organisatie die met Rijkswaterstaat wedijvert om het beheer van de infrastructuur van Nederland en Rijkswaterstaat ambieert nou ook geen uitbreiding naar het buitenland. Maar dit debat is wel degelijk relevant voor het Rijkswaterstaat, daarvoor moeten we verder kijken wat er onder die concurrentiekracht zit. De volgende vraag wordt dan: hoe draagt innovatie bij aan de concurrentiekracht van organisaties?

We kunnen aannemen dat om de concurrentiekracht te vergroten de prestaties omhoog moeten, maar over wat voor prestaties hebben we het dan? Tidd (2001) beschrijft de effecten van innovatie op de prestaties van organisaties aan de hand van prestatie indicatoren: “Two broad classes of performance measure are used. The first is concerned with accounting and financial performance, for example, profitability, return on investment (ROI) and share price. The second with market performance, usually share or growth.” Ook Seshadri en Tripathy (2006) noemen de redenen voor organisaties om te innoveren: “Every company requires new ideas to survive and grow profitably” (p. 18).

Onder die concurrentie zit dus financieel gewin en groei. Ook deze doelen zijn moeilijk voor te stellen bij een overheidsorganisatie. Sterker nog, het doel om te groeien staat met het Ondernemingsplan-2015 lijnrecht tegenover de doelstelling van RWS om “een kleinere en slagvaardiger overheid” (Rijkswaterstaat, 2012, p. 4) te realiseren. Echter, in de term ‘slagvaardig’ zit wellicht wel een *incentive* om te innoveren. Wederom teruggegrepen op het woordenboek is daar de volgende definitie: “in staat en bereid tot snel handelen als de situatie dat vereist of van een dergelijke bereidheid getuigend” (Van Dale, -). In het ondernemingsplan wordt aangekaart dat er verbeterd moet worden: “rijkswaterstaat werkt nog onvoldoende als eenheid en niet altijd even efficiënt. Dat kan want er is genoeg ruimte voor verbetering. En dat moet ook als we willen voldoen aan de hoge verwachtingen van de politiek, medeoverheden, gebruikers en marktpartijen.” (Rijkswaterstaat, 2011, p. 2) Maar welke kant moet die verbetering opgaan? Ook deze vraag wordt beantwoord in het OP-215: “Dit betekent dat Rijkswaterstaat maar liefst 17,5 procent moet bezuinigen op de apparaatskosten” (Rijkswaterstaat, 2011, p. 2). Het gaat hier dus wel degelijk om een vorm van financieel gewin, alleen gaat het in dit geval niet om meer winst, maar om minder uitgaven. Dit terwijl ze dezelfde functies moeten blijven

vervullen: “Kortom, we moeten flink krimpen, terwijl de productie gelijk blijft” (Rijkswaterstaat, 2011, p. 3).

In plaats van winst en groei, wat veelal het doel is van innovatie, lijkt het dus bij rijkswaterstaat te gaan om bezuiniging en krimp. De vraag die daarop volgt is: heeft dit effect op het type innovatie dat beoogt wordt?

2.2.3 VERSCHILLENDE SOORTEN INNOVATIE

Zoals eerder al besproken, is innovatie het totale proces van het vormen van een idee tot het uiteindelijk uitvoeren van dit idee. Maar gezien ideeën kunnen variëren van een karretje voor het vervoeren van kegels, tot de Flyer 1 van de gebroeders Wright tot een stormvloedkering en alles daar tussenin, is ook innovatie een proces dat onderhevig is aan enorme variatie. Het is dan ook geen verassing dat wetenschappers proberen innovatie verder te categoriseren.

Tidd (2001) beschrijft een tweedimensionaal model om innovatie te categoriseren, ten eerste stelt hij: “Innovation can take two basic forms: *product* innovation, that is changes in the products or services that an organisation offers; and *process* innovation that changes the way products and services are delivered”. (p. 177) De tweede dimensie is de mate van noviteit: “There are degrees of novelty, running from minor, incremental improvements right through to industry transformations.” (p. 177). Hij onderscheid ‘disruptieve’, ‘radicale’, ‘complexe’ en ‘incrementele’ innovatie.

Robinson & Stern maken echter een totaal ander onderscheid tussen ‘verbeteringen’ en ‘innovaties’: “the tangible results of corporate creativity, so vital for long-term survival and success, are *improvements* (changes to what is already done) and *innovations* (entirely new activities for the company)” (Robinson & Stern, 1997, p. 11)

Een derde auteur, Christensen (1997), maakt onderscheid tussen ‘sustaining innovation’ & ‘disruptive innovation.’ Waarbij *sustaining innovation* een verbetering van een bestaand product (of dienst) inhoudt (zowel radicaal als incrementeel), en *disruptive innovation* een introductie van een heel nieuw product. (p. xv)

Wat dus volgens Christensen *sustaining innovation* is, is voor Robinson en Stern een verbetering. En wat volgens Robinson en Stern een verbetering is, is volgens Tidd een incrementele innovatie. Daartegenover is wat volgens Christensen een *disruptive innovation* is, volgens Robinson en Stern ‘innovatie’. Volgens Tidd zijn echter weer meerdere categorieën mogelijk tussen *disruptive* en *incremental* innovatie.

Waar de grenzen liggen en hoe het onderscheid precies wordt gemaakt, verschilt sterk. Maar wat zijn de effecten van de verschillende types van innovatie op prestaties? Onderstaande tabel (Tabel 1) geeft de verschillende types volgens Tidd (2001) weer met daarbij hun effect op de prestaties.

TABEL 1 INNOVATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE

Type of innovation	Competitive advantage
Disruptive	Re-writing the rules of the competitive game, creating a new 'value proposition'
Radical	Offering a highly novel or unique product or service, premium pricing.
Complex	Difficulty of learning about the technology keeps entry barriers high
Continuous incremental innovation	Continuous movement of the cost/performance frontier

(Tidd J., 2001, p. 170)

Opvallend in bovenstaande tabel is de mate van toepasbaarheid op een organisatie als Rijkswaterstaat. Beginnend bij '*disruptive innovation*', het herschrijven van de regels van de concurrentiestrijd is geenszins een beoogd doel passend bij een overheidsorganisatie die geen concurrentie heeft. 'Radicale innovatie', het aanbieden van een compleet nieuw product of nieuwe dienst, is wederom geen doelstelling passend bij een organisatie als Rijkswaterstaat waarvan de taak al vast staat en wordt bepaald door de politiek. 'Complexe innovatie' beoogt de concurrentie achter te laten door een grote mate van complexiteit van de product/dienst, terwijl RWS zich in een situatie bevindt waar überhaupt geen concurrentie is. Dit neemt niet weg dat Rijkswaterstaat als organisatie geen complex innovatie kent. Als organisatie heeft RWS vele grote en complexe infrastructurele innovaties op haar naam staan. De redenen hiervoor zijn echter niet versterking van de concurrentiekracht maar de realisatie van maatschappelijke doelen (Rijkswaterstaat, -). Wat overblijft is de 'continue incrementele innovatie' gericht op het continu optimaliseren van bestaande processen en diensten. Dit type innovatie sluit het beste aan bij de doelstelling van Rijkswaterstaat om te bezuinigen en te krimpen. Tevens wordt ook dit type innovatie aangehaald in het OP-2015: "altijd gericht zijn op verbeteren in kleine stapjes".

Er is dus een onderscheid te maken tussen de verschillende vormen van innovatie, maar de meest toepasselijke en beoogde vorm van innovatie voor Rijkswaterstaat lijkt 'incrementele innovatie', innovatie die is gericht op het continu verbeteren van bestaande processen,

producten en diensten. Bij dit type innovatie hoort een type idee: een idee dat gericht is op verbeteren in plaats van nieuwe diensten of producten en eerder gericht is op het elimineren van verspilling dan op het creëren van nieuwe waarde. Bij Rijkswaterstaat wordt onderscheid gemaakt tussen ideeën binnen- en buiten de cirkel van invloed. Maar wat daarmee wordt opengelaten is wat dit precies betekent. Het zou kunnen corresponderen met het onderscheid tussen incrementele- (binnen) en radicale (buiten) innovatie. Binnen de cirkel van invloed zou dan gaan om kleine verbeteringen aan het eigen werkproces en buiten de cirkel van invloed zou, uitgaande van de definitie van Tidd, betekenen dat er een nieuw product of dienst wordt ontwikkeld. Dit laatste lijkt niet te passen bij de doelstelling van RWS. Maar als men naar RWS als organisatie kijkt, namelijk een organisatie van 9000 werknemers die zijn verspreid over ruim 200 locaties (Rijkswaterstaat, n.d.), is er wellicht binnen deze organisatie ook nog een vorm van radicale innovatie. Wanneer men teruggaat naar de betekenis van het woord radicaal, namelijk “uitermate sterk, ingrijpend” (Van Dale, -) is ‘buiten de cirkel van invloed’ wellicht passend te definiëren als radicale innovatie met de volgende betekenis:

Een dermate ingrijpende verandering aan een organisatie breed proces/product/dienst dat dit besluiten vergt die niet door de indiener noch zijn/haar direct leidinggevende gemaakt kunnen worden.

Bovenstaande definitie zal ik voor de duidelijkheid definiëren als ‘intern radicale innovatie’. Dit neemt echter niet weg dat ideeën binnen de cirkel van invloed in de doelstellingen van het OP-2015 de voorkeur lijken te hebben.

Of het nou om ideeën binnen of buiten de cirkel van invloed gaat, deze ideeën moeten ergens vandaan komen, en wel bij de medewerkers (Gaspersz, 2005; Antoncic & Hisrich, 2001; Drejer, Christensen, & Ulhøi, 2004; Hjorth, 2004; Seshadri & Tripathy, 2006). Maar wat voor type medewerker zit er achter deze verbeter-ideeën?

2.3 INTRAPRENEURSHIP

Om innovatie te stimuleren heeft men ideeën nodig en volgens Gaspersz (2005) komen deze ideeën bij medewerkers vandaan: “men beschouwt medewerkers als de belangrijkste bron voor deze ideeën” (p. 3). Ook andere auteurs zijn het er mee eens dat de belangrijkste bron voor innovatie ligt bij de medewerkers (Robinson & Stern, 1997; Seshadri & Tripathy, 2006; Hjorth, 2004; Sharma & Chrisman, 1999). Het type medewerker dat hier wordt beoogd is de intrapreneur of corporate entrepreneur. (2.3.1). Deze intrapreneur fungeert het beste als aan een aantal condities wordt voldaan (2.3.2)

2.3.1 WAT IS EEN INTRAPRENEUR?

“A company is creative when its employees do something new and potentially useful without being directly shown or taught” (Robinson & Stern, 1997, p. 11)

Voor innovatie is volgens Sheshadri en Tripathy een bepaalde houding van medewerkers nodig: “There is a strong relationship between innovation and employees taking on psychological ownership of the company’s growth thereby manifesting entrepreneurial behaviour.” (Seshadri & Tripathy, 2006, p. 18) ‘*Entrepreneurial behaviour*’, binnen de muren van een organisatie is volgens hen ‘*intrapreneurship*’. *Intrapreneurship* is dus in wezen de houding binnen organisaties die innovatie tot stand brengt. Antoncic en Hisrich (2001) geven de volgende definitie: “intrapreneurship is defined as entrepreneurship within an existing organization. It refers to a process that goes on inside an existing firm, regardless of its size, and leads not only to new business ventures but also to other innovative activities and orientations such as development of new products, services, technologies, administrative techniques, strategies, and competitive postures.” (p. 498) Dit concept houdt dus vooral in dat medewerkers eigenaar blijven van hun eigen ideeën: “Intrapreneurship at any level (individual, group or organization) fundamentally involves taking ownership, i.e., operating with an entrepreneurial mindset.” (Seshadri & Tripathy, 2006, p. 17). Maar wat is die *entrepreneurial mindset*? Volgens Zahra & Covin (1995) wordt het bereikt door risico’s te nemen, innovatie en een proactieve concurrerende houding: “Corporate entrepreneurship (CE) provides a potential means for revitalizing established companies. This is accomplished through risk taking, innovation, and proactive competitive behavior”. Hier geldt ook weer dat een dergelijke conceptualisering maar deels past in de context van Rijkswaterstaat. Zo is een proactieve concurrerende houding niet het voornaamste doel van een overheids organisatie. Wat wel past is innovatie. Met andere woorden, bovenstaande definitie is te breed voor de context. Een andere definitie die beter past is die van intra-corporate entrepreneurship: “[it] refers to all formalized entrepreneurial activities within existing business organisations. Formalized internal entrepreneurial activities are those which receive explicit organisational sanction and resource commitment for the purpose of innovative corporate endeavours – new product developments, product improvements, new methods or procedures. (Sharma & Chrisman, 1999, p. 14), ofwel alle acties ter ondersteuning van innovatie. Een specifiekere beschrijving van *intrapreneurs* wordt gegeven door Seshadri & Tripathy (2006): “Intrapreneurial vision on the part of the intrapreneur, the ability to get the intrapreneurial team to own the vision, fostering team work, accepting the brutal reality, taking prompt and pro-active actions and making timely decisions are essential for entrepreneurial success.

De term *intrapreneurship* wordt dus in veel literatuur aangedragen als *de* manier om innovatie in organisaties aan te wakkeren (Seshadri & Tripathy, 2006; Hjorth, 2004; Drejer, Christensen, & Ulhøi, 2004). Maar er is ook veel geschreven over dezelfde eigenschappen zonder de noemer *intrapreneurship*. Een voorbeeld is Jeff Gaspersz (2005) die bepleit de creativiteit van personeel “aan te wenden voor succes en concurrentiekracht” (p. 1) Gaspersz (2005) legt uit: “Ruimte voor intern ondernemerschap van medewerkers is uiterst belangrijk om ervoor te zorgen dat medewerkers vanuit het eigen initiatief ideeën oppakken en verder brengen.” (p. 10) Hij stelt een organisatie voor, waarbinnen innovatie teams “actief zijn die kansrijke ideeën verder uitwerken en onderzoeken op implementeerbaarheid. De teams zijn: “multidisciplinair samengesteld, werken onder hoge tijdsdruk met beperkte middelen” (Gaspersz, 2005).

Met deze discussie wordt ook meteen de volgende vraag ingeleid, namelijk wat heeft een intrapreneur nodig?

2.3.2 WAT HEEFT EEN INTRAPRENEUR NODIG?

In de literatuur worden vanuit verschillende perspectieven bekeken wat medewerkers nodig hebben om *intrapreneur* te worden. Om een breed beeld te geven is hier gebruik gemaakt van artikelen geschreven vanuit de algemene literatuur over *intrapreneurship* en intern ondernemerschap (Seshadri & Tripathy, 2006; Gaspersz, 2005), maar ook specifiek vanuit het perspectief van middelmanagement (Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002) (representatief voor de leidinggevenden bij ideeënmanagement) en vanuit het perspectief van innovatie, wat specifiek ingaat op de benodigde condities voor innovatie (Robinson & Stern, 1997). Dit is samengevat in een 7-tal condities/randvoorwaarden die als essentieel kunnen worden gezien, voor het slagen van *intrapreneurship*:

1. Toewijding en bereidwilligheid van (top) management om te veranderen;
2. Herkenning, erkenning en waardering;
3. Een ondersteunende organisatie structuur;
4. Een heldere missie, visie, strategie & doelstelling;
5. Ruimte voor ontwikkeling van ideeën & tolerantie voor falen;
6. Vrijheid om aan eigen ideeën te werken;
7. Betrokkenheid van *alle* medewerkers van de organisatie;

Ad 1. Toewijding en bereidwilligheid van (top) management om te veranderen. Als *intrapreneurship* een houding van medewerkers is die leidt tot innovatie, hoort er dan bij die houding ook een bepaalde manier van leidinggeven? ‘Ja’ volgens onder andere Gaspersz (2005): “het is belangrijk dat managers een stijl van leidinggeven hanteren waarmee men medewerkers

aanmoedigt om met nieuwe ideeën te komen”. (p. 1) Ook anderen benadrukken een bepaalde stijl van leidinggeven. Zo stellen Seshadri & Tripathy (2006) dat intrapreneurship valt of staat met de toewijding van topmanagement: “the top management’s inconsistent, intermittent or sporadic enthusiasm or lack of commitment of the top management to the growth of the company as perceived by the employees can kill the entrepreneurial spirit of employees”. Hornsby, Kuratko & Zahra (2002) onderscheiden een aantal factoren die bij dragen aan ‘*middle manager activity*’, en er dus voor zouden zorgen dat specifiek midden managers *corporate entrepreneurship* stimuleren. Een van deze factoren is: “Gaining top management support, the willingness of senior management to facilitate and promote entrepreneurial activity in the organisation, including championing innovative ideas as well as providing necessary resources, expertise or protection.”

Ad 2. Herkenning, erkennig en waardering is ook iets wat van het management verwacht wordt. Zo stellen Seshadri & Tripathy (2006): The management also needs to recognize, mentor and encourage people who demonstrate entrepreneurial traits.” en “ Recognition of work well done, [&] rewarding innovative ideas” (p. 25). Ook Gaspersz (2005) ziet het belang van (h)erkenning: “De opgave bij management van creativiteit ligt in het richten, herkennen, erkennen en waarderen va creatief gedrag.” (p. 5). Horsby & Kuratko hebben het over: “The appropriate use of rewards”, dit houdt in dat een goed beloningsstelsel de doelen, feedback, eigen verantwoordelijkheid, en resultaatgerichtheid in acht neemt.

Ad 3. Een ondersteunende organisatie structuur is iets wat volgens Hornsby & Kuratko (2002) belangrijk is voor het slagen van ondernemerschap en voornamelijk het ontbreken ervan kan in de weg staan: “The structure must foster the administrative mechanisms by which ideas are evaluated, chosen & implemented. Structural boundaries tend to be a major stumbling block for middle management in corporate entrepreneurial activity.” (p. 253). Ook Gaspersz kaart aan dat vooral een starre organisatiestructuur, ondernemerschap in de weg kan staan: “Voor de interne ondernemer is het belangrijk dat zijn drang tot initiatief niet te veel wordt gehinderd door de bureaucratie.” (p. 10). Dan is er ook vanuit innovatie perspectief een noodzaak voor een goede organisatie en dan met name een goed lopende “within-organisational communication” (Robinson & Stern, 1997). Robinson en Stern stellen dat, vooral bij grote organisaties de interne communicatie gestimuleerd moet worden om innovatie te laten slagen. Dit omdat veelal, onderdelen van een idee al ergens in de organisatie aanwezig zijn: “The larger the company, the *more* likely it is that components of creative acts are already present in it, but the less likely is that they will be brought together without some help.”

Ad 4. Een heldere missie, visie, strategie & doelstelling zorgen er volgens, onder andere, volgens Gaspersz (2005) voor dat de ideeën ook de juiste richting op gaan: “Voor het management is het daarom belangrijk dat zij voldoende open is in de communicatie naar medewerkers over de strategische vraagstukken waar de onderneming, de business unit of de afdeling mee worstelt.” (p. 6). Ook Seshadri en Tripathy (2006) stellen: “constant reminders to employees of the vision and mission of the company also play a major role in harnessing intrapreneurial energies of the employees” (p. 25). Vanuit innovatieperspectief wordt ook nadruk gelegd op het richting geven aan innovaties door zogenaamde *alignment*: “*alignment*, is about ensuring that the interestst and actions of all employees are directed toward a company’s key goals, so that any employee will recognize and respond positively to a potentially useful idea.” (p. 13). In deze conditie kunnen we ook de invloed van het publieke- en het organisatie discours meenemen, zoals beschreven door Weick et al. (2005). Het discours dat heerst in de organisatie wordt grotendeels bepaald door initiatieven als het OP-2015 (Rijkswaterstaat, 2012) die weer worden ingericht naar doelstelling vanuit de politiek.

Ad 5. Ruimte voor ontwikkeling van ideeën & tolerantie voor falen zijn als het ware twee zijden van dezelfde medaille. Enerzijds wordt door onder andere Gaspersz (2005) gesteld dat medewerkers vooral de ruimte moeten krijgen om ideeën uit te werken: “het is belangrijk dat het management voldoende tijd biedt om te kunnen werken aan de uitwerking van de eigen ideeën.” (p. 1) en “Ruimte voor intern ondernemerschap van medewerkers is uiterst belangrijk om ervoor te zorgen dat medewerkers vanuit het eigen initiatief ideeën oppakken en verder brengen.” (p. 10). Deze ruimte kan zich bevinden op financieel gebied: “Our interviews also revealed that top mamangement must ‘go easy on the purse strings for pilot endeavours.” (Seshadri & Tripathy, 2006, p. 25) maar ook op het gebied van tijd: “Het is dan belangrijk dat het management voldoende tijd biedt om te kunnen werken aan de uitwerking van de eigen ideeën.” Er moeten, kortom, voldoende resources aanwezig zijn om ideeën te kunnen uitwerken (Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002). Maar volgens Robinson en Stern is er nog een vorm van ‘ruimte’ en dat noemen zij “unofficial activity”. Hiermee wordt bedoeld dat een medewerker de gelegenheid krijgt om een idee uit te werken zonder dat het nog officiële status heeft vanuit het management: “*unofficial activity*, activity that occurs in the absence of direct official support, and with the intent of doing something new and useful.”, “When an idea is new to a company, it is often resisted and opposed. *Unofficial activity* gives ideas a safe haven where they have the chance to develop until they are strong enough to overcome that resistance. Furthermore, giving a project official status raises all kinds of barriers to creativity, which every planned project encounters throughout its life.” (Robinson & Stern, 1997) Hier is het dus van belang dat een idee rustig kan ontwikkelen zonder de druk van een officiële status.” Ruimte betekent dus ook

veiligheid, hiermee komt de ander kant van de medaille aan bod, namelijk de tolerantie voor falen: “Tolerant zijn voor mislukking betekent in de kern het accepteren van risico’s die het werken aan innovatieve projecten vaak met zich meebrengt en ook de acceptatie dat succes vaak niet in de tijd te forceren is.” (Gaspersz, 2005, p. 9). Ook voor middelmanagement is dit een belangrijke factor: “Risk taking and tolerance for failure: Middle managers must perceive an environment that encourages calculated risk taking while maintaining reasonable tolerance for failure” (Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002, p. 253)

Ad 6. Vrijheid om aan eigen ideeën te werken is eigenlijk nauw verbonden met het vorige punt over ruimte voor ontwikkeling. Maar met dit zesde punt wordt specifiek bedoeld: de vrijheid om aan ideeën naar eigen keuze te werken. Volgens Robinson & Stern (1997) is dit “*self-initiated activity*” (p. 13), de reden hiervoor is dat medewerkers zo een idee of een probleem kunnen kiezen dat ze willen oplossen en hierdoor een hogere intrinsieke motivatie ervaren. Ook Gaspersz (2005) vindt het van belang dat mensen aan hun *eigen* idee kunnen werken: “Het is dan belangrijk dat het management voldoende tijd biedt om te kunnen werken aan de uitwerking van de *eigen* ideeën.” (p. 1).

Ad 7. Betrokkenheid van alle medewerkers in de organisatie is volgens zowel Gaspersz als Seshadri & Tripathy en Robinson & Stern (2005; 2006; 1997) essentieel om het volledige creatieve potentieel in de organisatie te benutten. Want, stellen Seshadri & Tripathy (2006): “It is clear [...] that intrapreneurism can manifest itself in any role and function in an organization. No one function or position has the monopoly over intrapreneurial behaviour. We could, thus, have intrapreneurs in technical or non-technical functions; senior, middle or junior management levels; line or staff functions; manufacturing or service related roles; etc.” (p. 25)

Wat niet wordt meegenomen zijn *diverse stimuli* en *serendipity*, zoals beschreven door Robinson & Stern, (1997). *Serendipity* houdt in: “A serendippitous discovery, is one made by fortunate accident in the presence of *sagacity* (keenness of insight). Het gaat hier dus om toevallige ontdekkingen die leiden tot nieuwe ideeën. Tot slot wordt het volgende met *diverse stimuli* bedoeld: “A stimulus may provide fresh insight into something a person has allready set out to do, or it may bump that person into something different.” Deze worden beiden niet als conditie meegenomen omdat zij hun weerslag hebben op het ontstaan van ideeën en minder op het realiseren van ideeën.

Deze condities zullen worden gebruikt om te bepalen in hoeverre *intrapreneurship* wordt gestimuleerd bij ideeën binnen de cirkel van invloed.

Vanuit de theorie is de verwachting dat rondom een idee een wisselwerking van betekenisgeving plaatsvindt, volgens Gioia & Chittipeddi (1991) is dit een proces van *sensemaking* en *sensegiving*. Of het idee dat dit proces in gaat, een goed idee is, is afhankelijk van de beoogde soort innovatie. De soort innovatie die volgens de literatuur past bij de doelstellingen van RWS is incrementele innovatie. Echter gezien het formaat van de organisatie Rijkswaterstaat, definieer ik hier zelf een nieuw type innovatie namelijk *intern radicale innovatie*. Tot slot is volgens de literatuur, de manier om innovatie tot stand te brengen *intrapreneurship*. *Intrapreneurship* gedijt het beste onder een aantal condities: Toewijding en bereidwilligheid van (top) management om te veranderen; Herkenning, erkenning en waardering; Een ondersteunende organisatie structuur; Een heldere missie, visie, strategie & doelstelling; Ruimte voor ontwikkeling van ideeën & tolerantie voor falen; Vrijheid om aan eigen ideeën te werken; Betrokkenheid van *alle* medewerkers van de organisatie;

3 ONDERZOEKSMETHODEN

Dit onderzoek betreft interpretatieve kwalitatieve *case studies*. De reden hiervoor is dat de situatie niet zo zeer vraagt om een universele werkelijkheid of wetmatigheid maar om de betekenissen die in de sociale context omtrent ideeën vorm krijgen (3.1). Het onderzoek bestaat uit acht *case studies*, gecentreerd rondom acht ingediende ideeën. (3.2) Tijdens het onderzoek zijn er een aantal maatregelen getroffen om de kwaliteit van het onderzoek zo veel mogelijk te borgen. (3.3)

3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE

Omdat het onderzoek zich richt op de sociale betekenissen die gegeven worden door indieners en hun leidinggevendenden, is een kwalitatief onderzoek het meest geschikt voor de situatie. Kwalitatief onderzoek wordt beschreven door Krefting als: “the study of the empirical world from the view of the person under study” (Krefting, 1991, p. 214). Ofwel, vanuit het perspectief van de bestudeerde. Dit maakt het mogelijk om de betekenissen die de bestudeerden geven te beschrijven. Krefting beschrijft vervolgens twee onderliggende principes; “The first is that behaviour is influenced by the physical, sociocultural and psychological environment” (p. 214). Gedrag wordt dus beïnvloed door de omgeving. Ten tweede stelt zij: “behaviour goes beyond what is observed by the investigator. Subjective meanings and perceptions of the subject are critical in qualitative research, and it is the researcher’s responsibility to access these.” (p. 214) Met andere woorden, het is dus de rol van de onderzoeker om subjectieve betekenissen te achterhalen die worden gehanteerd door de onderzochte subjecten. Deze scriptie betreft dus

een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen gegeven door de onderzochten vanuit een interpretatieve benadering. De interpretatieve benadering wordt gehanteerd zoals beschreven door Boeije (2006): “Er word (...) vanuit gegaan dat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat ze die betekenissen onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties, zodanig dat ze gezamenlijk een werkelijkheid construeren” (p. 20).

3.2 ONDERZOEKSMETHODEN

Het onderzoek is gedaan in de vorm van een achttal *case studies* gecentreerd rondom ingediende ideeën. (3.2.1) De *case studies* zijn uitgevoerd aan de hand van interviews met zowel indieners als leidinggevendenden, een tweetal observaties en verder nog document analyses (3.2.2). De onderzoeksdata is vervolgens volgens gecodeerd volgens de methode van Boeije (2006) (3.2.3).

3.2.1 CASE STUDIES

Het gebruik van *case studies* kan worden ingezet als “diagnose en evaluatie van een praktisch probleem dat betrekking kan hebben op een fusie, een nieuw programma, een budgetsysteem enzovoort” (Boeije, 2006, p. 21). In dit geval is het praktisch probleem het gebrek aan inzicht in het proces van betekenisgeving bij een idee binnen de cirkel van invloed en betreft het een nieuw systeem. Gezien de aard van het probleem en de gewenste inzichten, is gekozen voor *case studies* als onderzoeksmethode. Het onderzoek betreft een achttal *cases* die zijn geselecteerd op ingediende ideeën zonder betrokkenheid van een coach, wat dus zou moeten betekenen dat de ideeën binnen de cirkel van invloed liggen.

De *cases* zijn zodanig geselecteerd dat een zo breed mogelijk scala aan mogelijke betekenissen wordt onderzocht. In eerste instantie was het plan om 3 toegewezen en 3 afgewezen ideeën te kiezen, maar al snel werd duidelijk dat het merendeel van de ideeën nog ergens in het proces zaten en nog niet definitief beoordeeld waren. Uiteindelijk is gekozen voor 8 ideeën waarvan er 2 definitief zijn stopgezet, ofwel een ‘*no-go*’ hebben gekregen, en 2 in het systeem stonden als uitgevoerd. De 4 andere ideeën waren nog ergens in het proces van beoordeling. In de *cases* is soms ook meer dan een idee meegenomen. Alle respondenten zijn in eerste instantie met een idee in gedachte benaderd. Echter hadden zij regelmatig meerdere ideeën ingediend. Als een respondent meerdere ideeën had ingediend, zijn deze meegenomen in de analyse. Dit omdat het onderzoeksperspectief vanuit de indiener loopt, en eerdere ervaringen invloed hebben op de betekenisgeving van een indiener. Voor een overzicht van de *cases* zie Bijlage II. Van een aantal *cases* is ook de correspondentie tussen indiener en leidinggevende en aanverwante documenten gebruikt voor analyse.

Naast een spreiding in de beoordelingen van ideeën, is geselecteerd op een zo groot mogelijke spreiding van functies en locaties (binnen Verkeer-, en Water Management). Er is ook bewust voor gekozen om naar de verschillende locaties af te reizen om de respondenten te spreken in hun eigen omgeving.

De zes *case studies* zullen elk bestaan uit twee half gestructureerde interviews, aan de hand van *topic* lijsten, één met de idee indiener en één met zijn/haar direct leidinggevende. Van twee *cases* heeft een observatie van het gesprek tussen indiener en leidinggevende plaatsgevonden. Tevens is van iedere *case* de documentatie van het idee in het systeem meegenomen in ter ondersteuning van de analyse en is verder van twee *cases* de documentatie en correspondentie rondom het idee meegenomen.

3.2.2 DATA VERZAMELING

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden (1.5) wordt gebruik gemaakt van een aantal onderwerpen. Bij alle interviews is de onderstaande *topic* lijst gehanteerd als basis voor het interview:

- Aanleiding voor idee en indiening (waarom dient men en idee in?)
- Het gesprek (hoe wordt dit ervaren en wat wordt hier besproken?)
- Onderbouwing van het idee (wat is een goed idee?)
- Beoordeling van het idee (wat is een goed idee volgens de beoordelaar)
- Uitwerking van idee (Wordt de indiener gestimuleerd om intrapreneur te zijn?)
- Het totale proces (evaluatie van het proces)

Deze gespreksonderwerpen, met bijbehorende vragen voor zowel indieners als leidinggevendens, zijn weergegeven in de interviewgide (Bijlage III). Afhankelijk van de situatie is in meer of mindere mate afgeweken van de lijst om dieper op verhalen in te gaan of (in sommige gevallen) irrelevante *topics* over te slaan.

Naast interviews is er voor gekozen om een tweetal observaties te doen van de eerste gesprekken tussen indieners en leidinggevendens over een idee. Zowel de interviews als de observaties zijn opgenomen als audiobestand, getranscribeerd en geanonimiseerd. Tot slot zijn alle transcripties gecodeerd.

3.2.3 ANALYSE ONDERZOEKSGEGEVENS

Voor de analyse van de onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van open coderen van de transcripties en andere data (correspondentie), deze codes (Bijlage IV) zijn vervolgens gecategoriseerd en geselecteerd op relevantie en uiteindelijk gekoppeld aan literatuur.

De eerste stap, de open codering is gedaan middels samenvattende steekwoorden of zinnen. Voorbeelden zijn: “probleem in eigen werk” of “opschaling”. Deze open codes zijn in meerdere niveaus gecategoriseerd. Zo is “probleem in eigen werk” een “probleem of vervelende gebeurtenis”, een mogelijke “oorsprong van een idee”, wat uiteindelijk onderdeel is van het “proces van een idee”.

Dit heeft uiteindelijk geleid tot een axiaal codering rondom drie thema’s: “het proces”, “een goed idee is...” en “ondernemer van je eigen idee”. Deze thema’s zijn vervolgens vergeleken met de literatuur.

3.3 KWALITEIT

In deze paragraaf wordt toegelicht in welke mate aan de kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek wordt voldaan (1991; 2006). Onderstaande criteria worden gehanteerd:

- ‘*Credibility*’ is de vaardigheid om meerdere verhalen over de sociale werkelijkheid naar boven te halen. De kwantitatieve tegenhanger van ‘*credibility*’ is ‘interne validiteit’. (Krefting, 1991, p. 217) Volgens Boeije wordt hiermee de geloofwaardigheid van het onderzoek aangeduid (2006, p. 149)
- ‘*Transferability*’ is de mate van herkenbaarheid van de bevindingen voor mensen in vergelijkbare situaties. Het is belangrijk een beschrijving te bieden die rijk genoeg is, dat de mogelijkheid tot ‘*transferrability*’ ontstaat. De Kwantitatieve tegenhanger van ‘*transferability*’ is ‘externe validiteit’. (Krefting, 1991, p. 220; Boeije, 2006, p. 149)
- ‘*Dependability*’ Het onderzoek moet in zijn geheel te herleiden en navolgbaar zijn. De kwantitatieve tegenhanger van ‘*dependability*’ is *reliability* ofwel betrouwbaarheid. (Krefting, 1991, p. 221; Boeije, 2006, p. 149)
- ‘*Confirmability*’ gaat over de rol als onderzoeker. Kan de onderzoeker aantonen dat het onderzoek niet te veel is laten beïnvloeden door persoonlijke waarden noch door theoretische vooronderstellingen. Tevens kan de onderzoeker aantonen op welke manier hij/zij het onderzoek mogelijk beïnvloed. De kwantitatieve tegenhanger van ‘*confirmability*’ is objectiviteit. (Krefting, 1991, p. 221; Boeije, 2006, p. 149)

Gehanteerde methodes zijn onder andere *triangulation* (3.3.1), *reflexivity* (3.3.2) en *nominated samples* (3.3.3).

3.3.1 TRIANGULATION

Triangulation is gebaseerd op het samenvoegen van meerdere perspectieven voor wederzijdse bevestiging van data om daarmee te waarborgen dat alle aspecten van een fenomeen onderzocht zijn. Dit kan op verschillende manieren, namelijk: gericht op onderzoeksmethoden, gericht op data bronnen, gericht op theorieën of gericht op onderzoekers. (Krefting, 1991, p. 219) Voor dit onderzoek heeft er *triangulation* op zowel de methoden als de bronnen plaatsgevonden. Er zullen drie verschillende dataverzamelmethode worden gehanteerd namelijk, 1) documentanalyse, 2) interviews en 3) observaties. Voor wat betreft de bronnen, zijn 12 personen in 2 verschillende rollen geïnterviewd (6 indieners, 6 leidinggevenden). Niet van iedere case is zowel de indiener als de leidinggevende geïnterviewd en in sommige gevallen was een respondent de leidinggevende in twee cases (en niet 2 keer geïnterviewd). *Triangulation* kan worden ingezet om zowel de *credibility*, de *dependability* als *confirmability* te waarborgen.

3.3.2 REFLEXIVITY

Reflexivity is als het ware een onderkenning dat de onderzoeker deel uitmaakt van het onderzoek en daarmee invloed heeft op het onderzoek en op het onderzochte. Daarom moet de onderzoeker ook zichzelf onderwerpen aan analyse in de context van het onderzoek. Hij/zij dient zich continu af te vragen hoe zijn/haar karakteristieken invloed hebben op de data verzameling en analyse. (Krefting, 1991; Boeije, 2006) Om dit te doen kan de onderzoeker een '*field journal*' bijhouden.

Gedurende de periode van het oriënteren en onderzoek heb ik een logboek of '*field journal*' bijgehouden van ervaringen, bijzondere situaties en gebeurtenissen. Dit logboek is niet meegenomen in de data analyse maar kan een beeld geven van de ervaringen die mijn rol als onderzoeker mogelijk hebben gevormd en beïnvloed.

Zo blijkt uit deze notities onder andere dat mijn familieband met iemand in de organisatie, me in de eerste weken sterk heeft bezig gehouden. Zij is in zekere zin de initiator van *Lean* principes bij Rijkswaterstaat en heeft nog steeds een grote rol in de promotie en uitvoering van Kr8 bij Rijkswaterstaat. Daarom was de afspraak met mijn bedrijfsbegeleider dat we deze band niet geheim zouden houden, maar dat ik het ook niet uitgebreid aan collega's zou vertellen. Echter ik heb niet kunnen voorkomen dat het snel bekend werd. Dit feit heeft echter (bij mijn weten) niet de respondenten van het onderzoek bereikt. Daar komt ook nog bij dat ik zelf eerder onderzoek heb gedaan naar *Lean* principes, en hier een duidelijke visie op heb ontwikkeld. Deze visie heb ik zo veel mogelijk voor mij gehouden tenzij iemand erom vroeg. Ik heb zelf in de familie relatie zo min mogelijk verteld over het onderzoek..

Daarnaast waren er erg veel problemen en moeilijkheden met mijn aanstelling. Het krijgen van een account en bijvoorbeeld een rijkspas hebben lang op zich laten wachten, waardoor ik lang

niet het gevoel had dat ik niet echt kon beginnen. Dit leidde tot een (wellicht misplaatst) gevoel van 'er niet bij horen'.

Naast mij, was er ook een andere afstudeerder bezig bij ideeënmanagement. Ik heb veel aan hem gehad door mijn onderzoek met hem te bespreken, maar het leidde er ook toe dat respondenten soms verward reageerde als er 'wéér' iemand vroeg of ze wilde deelnemen aan een onderzoek. Daar kwam ook nog bij dat er een derde, interne auditor, bezig was met een evaluatie van ideeënmanagement, lang buiten mijn weten om. Dit heeft sterke invloed gehad op respondenten die de vragen om deelname aan onderzoeken "zat" waren.

Echter kreeg met mijn onderzoeksvoorstel het onderzoek al snel vaart en begon ik interviews te plannen en af te nemen. Enkele indieners weigerden echter met mij te praten omdat ze zeiden al beanderd te zijn door een andere onderzoeker en omdat ze niet tevreden waren met de afhandeling van hun idee, beiden waren afgewezen. Dit betekende in feite dat het moeilijk was om een beeld te krijgen van de negatieve verhalen. Echter, deze tegenslag heb ik kunnen opvangen. Van 'één van hen heb ik alsnog de leidinggevende geïnterviewd en de andere *case* heb ik in zijn geheel vervangen door een nieuwe *case*.

Uit reflectie van het logboek blijkt dat ik de neiging had tot '*going native*' (Boeije, 2006, p. 147). Een voorbeeld hiervan dat ik snel betrokken raakte bij de verhalen van de respondenten. Mijn bedrijfsbegeleider heeft hier een grote relativerende rol gespeeld door kritische vragen te stellen over mijn bevindingen. Hij dwong me hier als het ware om zaken te relativeren en te nuanceren.

Ik heb ook wekelijks deelgenomen aan het Kr8 team overleg waar mijn opdrachtgevers deel van uitmaken. Deze dag, de woensdag, gebruikte ik dan ook om mijn begeleider en opdrachtgever zo mogelijk (soms tijdens de lunch) op de hoogte te houden van mijn voortgang, tussentijdse bevindingen en ingeslagen richtingen. Tijdens deze bijeenkomsten heb ik echter geen passieve rol aangenomen, ik heb actief meegedaan en in sommige gevallen meegedacht over de ontwikkeling van ideeënmanagement. Ik heb ook eenmalig dit overleg voorgezeten.

Zaken die mogelijk invloed hebben gehad op mijn rol als onderzoeker zijn dus, familiebanden binnen de organisatie, mijn moeilijke start, andere onderzoekers, verhalen van respondenten, non-respons en het kr8 teamoverleg.

3.3.3 OVERIGE MAATREGELEN

Om te bepalen of de groep geselecteerde respondenten een representatieve weergave waren voor idee-indieners en hun leidinggevende, is in samenwerking met mijn bedrijfsbegeleider² een selectie gemaakt van representatieve ideeën. Zoals eerder vermeld in (3.2.1) is een selectie gemaakt van verschillende functies en geografische locaties om een zo breed mogelijk beeld te vormen. Deze selectie is getoetst aan zowel de opdrachtgever als de 'ideeënmakelaar' van VWM. De ideeënmakelaar is iemand die ideeënmanagement coördineert binnen een dienst. Deze selectie en dubbele toetsing is ingezet om een zogenoemd '*nominated sample*' (Krefting, 1991, p. 220) samen te stellen. Met een *nominated sample* tracht ik de *transferability*, of externe validiteit, te maximaliseren. Maar generaliseerbaarheid van dit onderzoek blijft moeilijk. Dit komt onder andere door de, weliswaar rijke, maar vooral ook unieke cases die ontstaan rondom ingediende ideeën. Een idee kan variëren van een nieuw *tool*, tot een werkinstructie, tot een facilitaire verbetering en dit brengt elk een totaal andere aanpak met zich mee.

Tot slot is de intentie geweest tot '*member checking*' om de geloofwaardigheid van het onderzoek te waarborgen (Krefting, 1991, p. 219). Om dit te doen is tijdens het onderzoek moeilijk gebleken omdat een sterke abstractie van de data nodig bleek om volle anonimiteit van respondenten te garanderen – ook voor respondenten onderling. De rede hiervoor is de specifieke aard van de ideeën die zij indienen en de processen die deze doorlopen, zo kunnen alle namen zijn verwijderd, maar aan de hand van een citaat zou een indiener alsnog kunnen achterhalen dat het bijvoorbeeld door zijn/haar leidinggevende is gezegd.

SAMENVATTING ONDERZOEKSMETHODEN

Dit onderzoek bestaat uit een achttal kwalitatieve *case studies* naar betekenisgeving vanuit interpretatieve benadering. De cases zijn geselecteerd op een zo groot mogelijke spreiding in zowel beoordeling als functie en locatie. Per *case* is (zo mogelijk) de indiener en de leidinggevende geïnterviewd. Op het onderzoek zijn *triangulation*, *reflexivity* en *nominated samples* toegepast om te voldoen aan kwaliteitscriteria (Boeije, 2006; Krefting, 1991).

² die tevens ideeën ontvangt, toetst en weer terugspeelt

4 BEVINDINGEN

De bevinding worden beschreven in drie thema's. Ten eerste wordt beschreven hoe het proces verloopt van het moment dat een indiener een idee krijgt tot het moment dat het geïmplementeerd is en geëvalueerd wordt. (4.1) Vervolgens wordt beschreven hoe volgens de argumentatie rondom een idee wordt bepaald wat een goed idee is. (4.2). Tot slot wordt beschreven hoe medewerkers en managers staan tegenover het ondernemerschap van een eigen idee (4.3).

4.1 HET PROCES

Als een idee ingediend wordt door een medewerker dan gaat daarmee een proces van start, het proces van ideeënmanagement. Dit proces is beschreven door ideeënmanagement, zie ook figuur 3. Dit figuur is gericht op ideeën binnen de cirkel van invloed. Als het idee wordt beschouwd als zijnde buiten de cirkel van invloed, dan zal de vierde stap van het proces een coach worden ingeschakeld en een ander proces in gang gezet worden.



FIGUUR 3 BESLISBOOM IDEEËNMANAGEMENT VOOR IDEEËN BINNEN DE CIRKEL VAN INVLOED

Echter, wat er nu precies in dit proces gebeurt is aan de hand van deze beslisboom nog niet duidelijk. Aan de hand van de interview data is een soortgelijk proces opgesteld maar dan met de nadruk op de acties die daadwerkelijk worden ondernomen en de keuzes die (niet) worden gemaakt.



FIGUUR 4 HET PROCES VAN EEN IDEE

In deze paragraaf zullen de stappen uit dit laatste proces worden toegelicht aan de hand van citaten van zowel indieners als leidinggevenden. Te beginnen met de eerste stap: van idee tot indienen. hier wordt antwoord gegeven op de vragen: hoe komt een indiener op een idee; en waarom dient hij/zij het in? (4.1.1). Dan komt stap 2: het overbrengen van het idee. Hier wordt antwoord gegeven op de vraag: hoe brengt de indiener zijn/haar idee over op de leidinggevende? (4.1.2). Nadat de indiener het heeft overgebracht komt stap drie: het maken van een plan. Hier wordt antwoord gegeven op de vraag: wat doen indieners en hun leidinggevende met het idee als het eenmaal is overgebracht? (4.1.3) De plannen die zij maken, moeten worden uitgevoerd en worden beschreven in stap vier, namelijk: het uitwerken/uitvoeren van het plan. Hier wordt de vraag beantwoord, wat doen indieners en leidinggevende om de plannen te realiseren? (4.1.3.3). Tot slot wordt pas in de laatste stap echt een beslissing gemaakt over het idee en dan met name over grootschalige implementatie. Hier zal worden toegelicht hoe en door wie deze beslissing wordt gemaakt en met wat voor gevolgen (4.1.3.3).

4.1.1 STAP 1: VAN IDEE TOT INDIENEN

In deze paragraaf zal worden toegelicht hoe het proces verloopt van het moment dat iemand een idee krijgt tot aan het indienen van het ideeën. Centraal staan de vragen: hoe ontstaat een idee? (4.1.1.1); hoe komt de indiener erop om het idee in te dienen; (4.1.1.2) en wat zijn de beweegredenen om het idee in te dienen? (4.1.1.3)

4.1.1.1 HOE ONSTAAT HET IDEE?

Het proces van een idee begint meestal voor de indiener bij een gebeurtenis: er gebeurde iets vervelends, er veranderd iets in de organisatie (bijv. nieuwe wetgeving of reorganisatie) of ze hoorden of zagen iets in een andere context of borduurden voort op andere ideeën. Al deze ‘triggers’ hebben ertoe geleid dat de betreffende persoon het idee indiende en daarmee ‘indiener’ werd.

Het simpelste voorbeeld en het meest voorkomende is eigenlijk, de ‘vervelende’ gebeurtenis of situatie. De indiener stoort zich ergens aan en verzint daar een oplossing voor: “Ja nou ehm, nou dat is eigenlijk heel simpel... Ik had er last van dat die dingen niet werkte.”

Een wat complexere vorm is de reactie op een verandering in de organisatie. De indiener voorziet problemen met deze verandering en verzint een oplossing voordat die problemen echt gevolgen gaan hebben voor de organisatie: “De [xx]wetgeving 2014, 1 mei 2014 gaat ie van

kracht [om aan deze wetgeving te kunnen voldoen moet er erg veel gebeuren en dan] heb ik daar gewoon ehm anderhalf jaar werk aan. Die tijd hebben we niet..”

Een mogelijkheid is ook dat de indiener niet zozeer een probleem ervaart, maar een voorbeeld ziet in een andere context en dat koppelt aan de eigen organisatie of het eigen werk: “Nou het verhaal kwam eigenlijk, het was niet zo zeer een idee dat kwam vanuit de eigen organisatie, maar ik hoorde eigenlijk een voorbeeld [xxx] waarvan ik dacht” [legt idee uit] “...dan zou je toch enorm veel geld... of veel tijd besparen.” Geld en tijd waren, voorafgaand aan het idee, waarschijnlijk nog geen problemen, maar het idee biedt toch de mogelijkheid om te besparen.

Het is uiteraard ook mogelijk dat een combinatie van deze drie aanleidingen de aanleiding vormt. Bijvoorbeeld, een indiener voorziet of ervaart een probleem, en komt op een mogelijke oplossing tegen in een toepassing die hij/zij ergens anders is tegengekomen.: “En vooral bij [groep] waar ik dan aansturing van ben, is dat best wel lastig...”, “opeens waren we zo aan het praten...”, “... en toen kwam ineens het idee van, hé, ik heb vroeger [activiteit x] gedaan.” Hij/zij komt dus op het idee om een eigen ervaring van vroeger, in te zetten bij een huidig probleem.

4.1.1.2 HOE KOMT DE INDIENER ERTOE OM HET IDEE IN TE DIENEN?

Het proces van idee tot indienen gebeurt ook weer op verschillende manieren. Een medewerker kan ertoe komen om een idee in te dienen doordat de leidinggevende of een collega dat suggereert. Zo verteld een indiener: “Er werd mij door een of andere leidinggevende ingefluisterd van “hé, kom dit als idee inbrengen””. Sommige leidinggevendsten stimuleren actief hun medewerkers om ideeën in te dienen, zo blijkt uit een mail van een leidinggevende aan een team: “Ik zou daarom willen voorstellen Ideeënmanagement in te steken vanuit het positieve: pak kansrijke ideeën aan om mee aan de slag te gaan.”

Maar medewerkers stimuleren ook collega's om ideeën in te dienen. Zo vertelt een indiener dat hij zijn collega's aanspoort om ideeën in te dienen: “Ja nou ja... een collega van mij ook hoor pas, die zegt: “ik heb een heel goed idee, het is dat en dat” ik zeg: “hier, ideeënmanagement, gooi het er maar in”, “Dus die heeft ie nou uiteindelijk ook ingediend dus”[I]

Dan is er ook nog de mogelijkheid dat een leidinggevende het indienen van ideeën niet stimuleert, hij zegt: “Maar ik bevorder ze niet om nou melding volgens ideeënmanagement te doen. Maar ik probeer wel ambassadeur te zijn van het gedachtegoed”, “Ja ik heb het idee dat als ik daar harder op zou sturen, dat ze meer ideeën zouden indienen. Maar dan doen ze het niet omdat ze dat zelf willen maar omdat ik het wil”.

Naast collega's en leidinggevenden die het indienen van ideeën kunnen stimuleren, is de promotie vanuit ideeënmanagement voor het indienen van ideeën vaak een *trigger*. Zo zijn er zogenaamde boter-bij-de-vis sessies waarin indieners ideeën kunnen *pitchen* aan een panel aan invloedrijke mensen binnen hun dienst en direct te horen krijgen of ze het mogen uitwerken/uitvoeren en of ze er budget voor krijgen: "Dat heb ik ook mogen uitleggen bij de boter-bij-de-vis, middels een presentatie van 10 minuutjes. Ik heb ook akkoord gekregen om het te mogen uitwerken, ik heb ook budget daarvoor gekregen"

Een boter-bij-de-vis sessie is voor indieners dus een platform om hun idee te *pitchen*, en deze sessies/ wordt van te voren aangekondigd. Dit maakt dat sommige indieners actief gaan nadenken over ideeën die ze mogelijk zouden kunnen indienen: "De boter-bij-de-vis bijeenkomst kwam eraan en in een gesprek dan zij op de gang had met een collega zei ze van "goh zou dat niet wat zijn?" Een andere indiener verteld zelfs over een idee: "als er geen boter-bij-de-vis-show was geweest, dat had ik dat ook nooit ingediend"

Maar het wordt ook op andere manieren gepromoot vanuit ideeën management: "Er verschenen overal zegmaar pamfletjes door alle RWS gebouwen heen: "wordt jij het idee van Harold, wordt jij het idee van die, het idee van die". Een indiener vertelt dat hij zich niet eens precies kan herinneren hoe hij ertoe was gekomen het in te dienen: "Ja dat weet ik eigenlijk niet... Want er wordt natuurlijk zo veel reclame voor gemaakt, voor ideeënmanagement dan, hoe dat precies gekomen is, dat weet ik niet".

Ook van redenen om ideeën in te dienen, zijn uiteraard weer mengvormen mogelijk, zo wordt een medewerker door zijn leidinggevende om een idee in te dienen bij de boter-bij-de-vis: "Nou dat vond mijn afdelingshoofd een geweldig idee. Ehm hij heeft gevraagd of ik dat voor bij de boter-bij-de-vis-show wilde indienen."

4.1.1.3 WAT ZIJN DE BEWEEGREDEKENEN OM EEN IDEE IN TE DIENEN?

Zowel indieners als leidinggevende hebben vaak een bepaalde reden om een idee in te dienen. Het kan zijn dat ze denken geld nodig te hebben voor het uitvoeren van het idee, simpelweg 'gehoord' en 'geholpen' willen worden met hun idee, het kan een idee zijn dat ze landelijk uitgerold willen zien of een combinatie van al het voorgaande.

Zo verteld een leidinggevende waarom hij een medewerker heeft aangespoord zijn idee in te dienen: "en toen heb ik gezegd, dien hem in. Waarom? Omdat we er geld voor nodig hebben [...] nou mede voor het geld, mede voor het geld. Dus dat je wat meer draagvlak krijgt om het snel te kunnen regelen." [LGI]

Ook indieners doen het veelal omdat er geld vrij moet komen: “ik weet dat er geld is achterop”, “Ja want we wilde hem eerst over een andere boeg gooien want er moesten centen vrij komen. En toen zeiden ze “ja waarom doe je het niet via het ideeënmanagement, dat is weer een idee””

Ook erkenning voor een idee is een mogelijke motivatie om het idee in te dienen. Zo verteld een indiener dat hij tijdens een bespreking iets had geopperd wat later door iemand anders werd genoemd: “Maar dan zit ik wel eens met een overleg, zit ik wat met iemand te bespreken, en dan hoor ik een maand later, hoor ik de zelfde uitspraak die ik ooit al gezegd had, over tafel komen... Diegene die dat verteld, die wist niet eens meer waar het vandaan was, maar die denk gewoon “ik heb nou toch een goed idee” Ik denk “vuile floeperd dat je de bent” Ja..”, “Wat denk je.. Oftewel iemand anders kan natuurlijk later met jouw plasje naar de dokter gaan”

Erkenning hoeft echter niet in de vorm van beloning: “Kijk ik hoef er niet voor bij de koningin te komen om een lintje te halen.” Terwijl een leidinggevende beloning wel aandraagt als motivator: “Ze kregen bij de b.b.d.v. [boter bij de vis] allemaal volgens mij een bon van €50, ja goed dat is ook een stimulans om... toch te zeggen, dien het maar in en dan zien we daarna wel of het iets is.”

Maar leidinggevend laten mensen ook ideeën indienen als ze het zelf niet meer kunnen oplossen. Een leidinggevende wist zelf niet meer hoe hij een idee, dat al eerder was uitgedacht door zijn medewerker, verder moest brengen en zag in ideeënmanagement de oplossing: “Met ideeënmanagement moeten we het gewoon op deze manier doen want dat geeft je veel meer kracht en waarschijnlijk ook veel meer mogelijkheden, om het verwezenlijkt te krijgen”

Maar niet alleen het geld, erkenning of de hulp zijn belangrijke *incentives*, soms is het ook genoeg om te denken ‘ik heb een probleem, daar zullen anderen ook wel last van hebben: “mijn veronderstelling was dat het in het hele gebouw wel zo zou zijn, en daarom had ik het als idee ingediend”, “Het zou natuurlijk mooi geweest zijn als dat had geleid tot andere procedures in de [landelijke ondersteuning]”. Hiermee verwacht hij dus dat met indienen bij ideeënmanagement dat zijn idee op grotere schaal zou worden toegepast.

Andersom zijn er ook mensen met een idee, of een verbetering van een bestaand idee, die het niet wilde indienen. Ik vroeg: “heb je dit ook ingediend?” Waarop hij antwoordde: “dat kunnen ze toch zeker zelf wel verzinnen”.

4.1.2 STAP 2: HET IDEE OVERBRENGEN

Het overbrengen van het idee begint al bij het indienen. De indiener wordt dan gevraagd in een databank in te vullen wat zijn idee is en wordt op de hoogte gebracht van de spelregels. In deze databank moet hij/zij de volgende vragen beantwoorden: “wat is het probleem?” en “wat is jou

oplossing?”. Hoe uitgebreid indieners dit doen verschilt soms. De ene indiener legt het probleem uit in één regel en de andere indiener in tien. Maar over het algemeen is de uitleg in het systeem toch erg kort en vereist het idee nog wat meer uitleg. (4.1.2.1) Volgens de richtlijnen van ideeënmanagement dienen de indiener en de leidinggevende binnen een week na het indienen in gesprek te gaan over het idee. (4.1.2.2)

4.1.2.1 HET VOORWERK VAN DE INDIENER

Het is mogelijk dat het voorbereidend werk van een indiener enerzijds niet verder gaat dan het indienen, anderzijds hebben sommige indieners al een volledig plan liggen. Nu is het zelfs in twee van de gevallen zo dat een indiener al vóór dat ideeënmanagement in zijn huidige vorm bestond, het idee had uitgewerkt.

Drie van de acht idee-indieners hadden hun idee al tot op zekere hoogte uitgewerkt voordat ze het indiende. Zo heeft een indiener een volledig plan van aanpak ingediend en vertelde een ander: “Dat idee heb ik uitgewerkt op A3 formaat en wat mee liggen te stoeien met tekst enzovoorts [...]. En dat heb ik uitgedraaid, op karton geplakt en [tegen mijn leidinggevende] gezegd van dit ga ik uitwerken, dit ga ik als idee inbrengen.”

Maar daartegenover staan indieners die het idee indienen en dan wachten tot ze worden uitgenodigd door de leidinggevende. Een leidinggevende vertelt: “het was te beknopt beschreven om er iets mee te kunnen en daarom des te beter dat je een uurtje gaat zitten om te horen wat het idee allemaal inhoud. Dus vooraf is de informatie zo semier dat je gewoon moet praten om het te achterhalen.” Verder vertelt een indiener aan de leidinggevende: “Nou ik moet eerlijk zeggen dat ik na de presentatie (BBDV) er niet echt meer op door ben gegaan, of niet echt meer uitgewerkt verder...”

4.1.2.2 HET GESPREK

Als een idee is ingediend gaat er een e-mailbericht vanuit ideeënmanagement naar de leidinggevende en de indiener met de volgende tekst: “...Hierbij het verzoek om [indiener] op korte termijn uit te nodigen om zijn idee toe te lichten. Wij hanteren hierbij een doorlooptijd van een week...” (Soodoo, 2013). Het gesprek, zoals het door ideeënmanagement wordt ‘opgedragen’, is niet zo vanzelfsprekend als het lijkt. Hoe, of en wanneer het gesprek plaatsvindt verschilt. Zo heeft een indiener telefonisch (en op eigen initiatief) met haar leidinggevende besloten haar idee niet verder uit te voeren en nooit een gesprek gehad: “Ja die heeft een mailtje gehad en die heeft mij weer gebeld [...] en toen zijn we tot de conclusie gekomen van ‘laten we het maar niet verder doen’”.

Het komt ook voor dat ze al over het idee gesproken hadden en niet nog eens het idee apart wilden bespreken: “En dat idee heb ik ingediend dus ik had daar eigenlijk al overleg over met mijn leidinggevende, en ik heb dus niet specifiek over dit idee met hem nog weer apart overleg gehad.”

Verder gebeurt het soms dat de indiener, of de leidinggevende gaat zitten wachten op de ander om de afspraak te maken en dit gebeurt niet. Een indiener vertelt: “ik heb dat mailtje [van ideeënmanagement] gezien, die werd cc naar mij gestuurd [...] Eh, nee oké nou ik wacht af hè? [...] en kom maar op! [...] Er gebeurde niks, nee ik heb zelf mijn hand opgeheven.. Ik zeg eh “heb jij niet zo’n mailtje gehad?”, “Ja die he’k gehad”, ik zeg “nou moet jij niet aan de slag voor mij want het balletje ligt bij jou hè?” Dus, nou ja we zijn er nu mee bezig maar eh... ja... volgens mij werkt het niet zoals het hoort te werken.”

Wat uiteraard ook gebeurt, is dat het gesprek volgens de richtlijn (maar vaak wat later) plaatsvindt. In twee gevallen is ook een observatie van het gesprek gedaan. In deze gesprekken gebeurt het volgende: De leidinggevende vraagt om een toelichting: “Misschien kun je beginnen met gewoon een introductie, licht nou even toe wat jou idee is.” [LGA] Of de leidinggevende is al tot op zekere hoogte bekend met het idee en vraagt: “Ja kan je iets vertellen, hoe je... want het globale idee ken ik, maar heb je ook nagedacht over hoe je dit verder kan brengen, hoe je dit kan realiseren?” Naar aanleiding van deze vraag begint de indiener het idee toe te lichten, of het probleem eerst te schetsen: “Nou ik uhh.. vanuit [xx] zegmaar de implementatie die we nu doen merk ik ook dat we binnen RWS [iets niet goed doen]”; Of hoe de indiener op het idee gekomen was beginnend met: “nou het verhaal kwam eigenlijk met...”

Een leidinggevende vertelt later over de manier waarop de indiener het idee bracht: “Ja, hij doet dat wel heel slim, ja hij begint met de voordelen en hij is ook wel redelijk overtuigend, stellig haast dat het een goed idee is. Hè en daarna moet je wat kritische vragen stellen over, hoe zit dat dan precies met. Maar hij begon niet met zijn twijfels, hij begon vooral dat het eigenlijk van de gekken is dat we dit nog niet doen. Dat vond ik ook wel mooi, ja een mooie stijl van overtuigen.”[A]

Gedurende het gesprek stelt de leidinggevende grofweg twee soorten vragen:

1. **Vragen om opheldering of toetsvragen** zoals “En hoe komt die dan binnen?” Of “Ja maar als...” en “ja, had je ook de kosten geraamd?” Hiermee test hij als het ware de grenzen van het idee.

2. **Vragen naar de verdere uitvoering** zoals “je hebt vast ook wel nagedacht over hoe je dat zou willen, nou als eerste wil toetsen als pilot hè?” en “Oké, wat was je vervolgplan, wat je voor ogen had?”

De eerste vragen om opheldering of toetsing zijn, als het ware, de manier waarop de leidinggevende het idee beoordeelt en vervolgens geeft de leidinggevende ook aan dat hij/zij erachter staat: “Hey, nou goed doordacht idee hè? Kansrijk idee volgens mij?” Of, door hulp aan te bieden: “Wat denk je dat je van mij nodig hebt?”. Hierna gaat het gesprek voornamelijk nog over de uitvoering van het idee en komen ze dus op het tweede type vragen waarmee ze een planningfase ingaan.

4.1.3 STAP 3: EEN PLAN MAKEN

Voor het maken van een plan moeten er een aantal keuzes gemaakt worden. Dat zijn met name: hoe wordt het idee uitgevoerd; (4.1.3.1) en wie moeten er betrokken worden? (4.1.3.2)

4.1.3.1 HOE WORDT HET IDEE UITGEVOERD?

Er worden tussen de indiener en leidinggevende een aantal vervolgspraken gemaakt, dat hoeft niet persé in het officiële gesprek te zijn. De mogelijke vervolgspraken die voorgesteld zijn:

1. Een plan maken voor uitrol;
2. Het uitvoeren van een proeftuin/pilot;
3. Het idee overdragen aan mensen die het kunnen uitvoeren;

Een voorbeeld van de eerste optie is een indiener die een idee had wat was bestemd voor landelijke uitvoering. Deze indiener werkt een memo uit voor de persoon die de uiteindelijke beslissingsmacht over zijn idee heeft: “Nouja dus wij zijn nu bezig om dit uit te werken ehh dat we een memo hebben dat we echt zeggen van nou “dit gaat het kosten, dit zijn de voordelen, dit zijn de nadelen”, “Nou maar die daar zijn we nou volop mee bezig en we zijn nou een memo aan het maken om het inderdaad zover door te krijgen dat de dadelijk een ‘go’ krijgen.”

De tweede optie, de pilot, wordt voorgesteld als het effect van het idee niet makkelijk en direct te overzien is. In een gesprek tussen indiener en leidinggevende geeft een indiener aan een proeftuin te willen creëren om de geschiktheid van het idee te bepalen. Hij doet dit als weerwoord tegen een uiting van twijfel van zijn leidinggevende: “Ja maar niet al voor onze eerste proeftuin hebben we gedaan natuurlijk hè. En dat zou je gewoon middels een gratis groepje aanmaken et cetera en een aantal mensen ermee laten oefenen. Op die manier zou je het een keer kunnen proberen. En als blijkt dat dat werkt...”.

De laatste optie, het overdragen, gebeurt als indiener en leidinggevende het niet vinden behoren tot het werk (en vaak ook expertise) van de indiener: “Ehm, ja maar wat kan ik daaraan uitwerken hè? Kijk eigenlijk ben ik al compleet, heb ik open kaart gespeeld, dus is het alleen maar natuurlijk aan een ICT-expert die het implementeert” of vanuit een leidinggevende: “En dan komen we misschien wel op het punt dat jou inbreng is geweest van het idee omdat [idee] en dat je slim hebt gekeken, hoe je het kan realiseren, maar dan voel ik er ook wel voor om de uitvoering te beleggen bij diegenen die er uiteindelijk ook mee moeten gaan werken.” In dit laatste geval zijn de eerst volgende stappen voor de indiener om het idee over te dragen aan collega’s.

In deze fase waarin een plan gemaakt moet worden is het opvallend dat er indieners zijn die bewust gewacht met het verder uitwerken van hun idee omdat ze eerst willen weten of het wel een kans van slagen heeft: “daar heb ik me nog niet in verdiept, want dan moet je eerst weten van joh, gaan we er in verder?”, “Want ik wil best iets uitwerken, maar als ik het gevoel krijg dat het stagneert, of waarschijnlijk op niets uitloopt, dan geef ik dat wel tijdig aan. Dan zeg ik zelf “ik stop hiermee, tot hier en niet verder”

4.1.3.2 WIE MOETEN ER BETROKKEN WORDEN?

De andere keuze die gemaakt moet worden is wie te betrekken in het uitwerken van het idee. Dit is een keuze die heel bewust gemaakt wordt. Deze keuze is afhankelijk van de voorgaande vraag hoe het idee verder uitgevoerd gaat worden. Zo wordt in het geval dat de indiener het idee verder gaat uitwerken voordat er een uiteindelijke beslissing valt, ondersteunende partijen betrokken. Dit zijn veelal mensen die bepaalde technische expertise hebben: “want ik heb de gesprekken met de [xx] nu gehad, ik heb hier en daar gedelegeerd naar mensen toe, ik hoop 10 april wat input te kunnen geven naar de [xx], en de [xx] hoopt voor de 18^e weer een raming te hebben liggen”.

Als de indiener een pilot gaat opzetten dan heeft deze een groep mensen nodig waarmee hij of zij kan testen: “nou dan ben ik wel op zoek naar een groep. Een groep waarmee je echt een proeftuin kunt doen. Dus een groep die het gaat gebruiken en waar je dus ook echt iets van achteraf kunt evalueren”. Het kan ook zo zijn dat er niet zozeer een groep mensen dan wel een gebied nodig is: “Wat ik begrepen heb worden in [xx] langs alle [xx] de betreffende [xx] geplaatst.”

Als de indiener het idee gaat overdragen dan gaat deze dus in gesprek met de mensen die het zouden moeten uitvoeren: “Dus volgens mij is het in eerste basis belangrijk dat je even met de

mensen die het moeten gaan doen, gaat kijken van “nou, hoe kunnen we dat realiseren en wat betekent dat?””.

Er zijn dus, afhankelijk van de manier waarop het idee verder wordt gebracht, verschillende mensen die worden betrokken: De testers, vaak ook de mensen die uiteindelijk met het idee moeten werken; De ondersteuners, de mensen die nodig zijn om het idee praktisch tot uitvoering te brengen; En de uitvoerders of beslissers, de mensen die uiteindelijk het idee gaan uitrollen.

Een aangrenzende keuze, die voor ideeënmanagement bepalend is, is de keuze of een idee wel of niet binnen de cirkel van invloed ligt. Deze keuze wordt vaak niet bewust gemaakt en resulteert daarom automatisch in de categorisering als binnen de cirkel van invloed. Dit is opvallend omdat deze bepaald of de indiener hulp krijgt van een ideeëncoach. Het antwoord op de vraag: ‘wie wordt er betrokken’ wordt dus niet vanzelfsprekend beantwoord met ‘een coach’. De leidinggevenden is achteraf wel gevraagd of ze de afweging hebben gemaakt.

Een manager beargumenteert achteraf waarom een specifiek idee binnen de cirkel van invloed ligt: “Ja, nou ja in deze categorie, zit heel erg binnen zijn cirkel van invloed hè? Want ik realiseer me dat je er een deel van de organisatie voor nodig hebt, maar in zijn functie heeft hij die. Hij heeft met name [mensen uit zijn eigen werkveld] nodig, de [xx]. Dat zijn mensen waar hij wekelijks contact mee heeft. Dus zijn netwerk heeft hij. Hij weet ook aan wie hij het verkoopt en wat ze er aan hebben, en de resources of de middelen, ja die zouden van mij moeten komen of daar kan ik een lans voor breken. Eventueel als er niet meegewerkt wordt, kan ik dat ook voor hem regelen. Ik zit in een MT met de afdelingshoofden waar deze mensen onder vallen, het is voor mij heel simpel, als hij geld nodig heeft kan hij dat bij mij vragen, dan kan ik het bijna altijd wel regelen. In ieder geval dat ligt dan bij mij, dat ligt dan buiten zijn cirkel van invloed, als er niet meegewerkt wordt, ligt dat in mijn cirkel van invloed om de medewerking te krijgen. Maar normaal gesproken heeft hij in zijn netwerk krijgt hij die medewerking. Dus ja dat ligt behoorlijk, in ieder geval binnen zijn cirkel van invloed en alles wat daarbuiten ligt, ligt binnen mijn cirkel van invloed.”

Een andere manager maakt niet zo strikt de keuze maar zegt dat er sprake is van een mengvorm: “Nou dat is wel grappig want dit is een beetje een mengvorm hè? Het valt binnen haar afdeling. Zij heeft invloed omdat zij, als het een goed idee is kan ik het in mijn cirkel van invloed kan ik het oplossen en het is de cirkel van invloed van haar waar ze mee werkt. Dus in zoverre zit het belang zit in de cirkel van invloed, de uitvoering qua capaciteit zit ook in de cirkel van invloed, het enige punt is hier dat er technische aspecten aanzitten. Die technische aspecten zitten niet in onze cirkel van invloed.”

Weer andere managers zeggen wel bewust de afweging te maken: “ja op dat moment als je dat eerste gesprek hebt met je medewerker kun je dat naar boven halen en kijken van “is het inderdaad iets binnen de cirkel van invloed waar hij zelf of ik iets in kan betekenen of moeten er andere mensen bij gehaald worden?””

Opvallend is ook dat de ideeën, die vooraf voor dit onderzoek waren geselecteerd op het criterium dat ze binnen de cirkel van invloed lagen, soms wel door de leidinggevenden in eerste instantie werden aangegeven als zijnde buiten de cirkel van invloed. De indieners van deze problemen zijn soms, maar niet altijd, even benaderd door een coach maar worden niet actief begeleid door een coach: “Ehm, ik ben volgen mij een keer benaderd door een ideeëncoach, en die heb ik gezegd dat ik in overleg met mijn baas er mee bezig was en dat was het dan ook”. Bij andere indieners is hun baas ook een ideeëncoach maar dan is hen dan nog niet altijd duidelijk of hij dan ook hun coach is:

Indiener: “Ja, dan is [mijn leidinggevende] is mijn coach dan?”

Maria: “Ja, is hij jou ideeëncoach?”

Indiener: “Hij zit bij die club... ja, ik denk het wel ja”

Het is niet vanzelfsprekend dat de keuze, of een idee binnen de cirkel van invloed ligt, direct gemaakt wordt. Dit resulteert er in dat het betrekken van een ideeëncoach ook niet een vanzelfsprekende stap is en ook daarmee dus geen onderdeel wordt van de plannen. Wat deze gang van zaken ook impliceert is dat ideeën die misschien niet binnen de cirkel van invloed liggen, wel als zodanig te boek staan.

4.1.3.3 HET UITWERKEN VAN DE EERST VOLGENDE STAPPEN

Gezien ideeënmanagement nog relatief jong is, zijn er nog veel van de ideeën in de fase van het uitwerken. Hoe deze fase precies verloopt, hangt af van wie je het vraagt. Halverwege de 6 weken waarin een indiener twee vragen moest beantwoorden, kom ik hem tegen. Hij is, in tegenstelling tot de afspraak met zijn leidinggevende, met een groepje mensen zijn idee kleinschalig gaan testen en heeft niet uitgezocht wat de kosten zijn van een uitgebreide pilot. Hij vertelt ook dat hij tegen een aantal functionaliteitsproblemen aan loopt.

Zijn leidinggevende zegt er later dit over: “nou we zijn zes weken verder, zes/zeven weken verder.. eigenlijk doen we niks hè, [Indiener] doet niks dus ik doe ook niks er is niemand die een signaal geeft van “waar zijn we nou mee bezig?”

Van een ander idee spreek ik de leidinggevende en hij vertelt mij dat de indiener het idee heeft voorgelegd aan een aantal mensen die ermee verder zeggen te gaan: “dat gesprek heeft plaatsgevonden, dus daarmee komt [Indiener] ook richting eigenlijk, nouja dat zij het gaat overdragen aan degene die er dan iets mee moeten gaan doen.”, “dus wat ik heb begrepen is dat het meegenomen zal worden in de voorbereidingen voor het volgende storm/winter seizoen.”

Een indiener die een plan aan het uitwerken is vertelt het volgende: “Nou weet je waar ik zelf mee zit. Ik zit zelf in roosterdienst, dus ik werk op roosterdiensten een vroege dienst, dan moet ik dus proactief op de weg zitten en normale administratie bijhouden en mijn werk doen. Ik krijg geen vrije tijd om dit uit te werken.”, “En daarom denk ik dat er een hoop dadelijk onzorgvuldig voorbereid wordt, daar ben ik bang voor.”

4.1.4 STAP 4 & 5: IMPLEMENTATIE & EVALUATIE

De laatste stappen van het proces zijn nog maar door twee ideeën uit deze studie doorlopen. Daarbij komt dat er geen *cases* bij zitten waar het idee al volledig en naar wens is geïmplementeerd. Van één indiener is zijn idee tot uitvoering gebracht, maar alleen op zijn afdeling:

“Voor ons is het probleem opgelost, voor Rijkswaterstaat is er niks veranderd.” Terugkomend op 4.1.1.3(Wat zijn de beweegredenen om een idee in te dienen?), is de wens om het idee grootschalig uit te voeren, niet vervuld door het in te dienen. Zijn leidinggevende zegt er later het volgende over: “Ja, afgesloten en daarmee weg, terwijl het misschien... het is niet zo’n wereldschokkend idee, maar er zullen wel hele goede ideeën zijn die zo sterven. Zonde”

Een indiener die een idee had ingediend, en het daarmee ook had overgedragen aan mensen die het zouden moeten uitrollen, zegt over de uitvoering later: Ik beschouw het wel als opgelost in de zin van... goed ze zijn er mee aan de slag gegaan. [xx] alleen ik was er niet tevreden mee dat het door dat bedrijf werd gedaan.. en ik had het heel veel meer professioneler verwacht.” Terugkomend op 4.1.3.1/3, het idee overdragen aan mensen die het kunnen uitvoeren, heeft dus ook niet het gewenste effect.

Weer een ander heeft na het uitwerken van zijn idee te horen gekregen dat zijn idee al bestond:“Toen kreeg ik een week of 3 4 later te horen dat een soortgelijk proces al draait”.

Deze indiener kreeg toen te horen dat hij dit wel landelijk mocht uitrollen, maar dat zag hij niet zitten. Hij wilde wel een pilot draaien in zijn regio: “Dat we een proef kunnen draaien hier, dat zou wel leuk wezen. Ja dan heb je je leidinggevende nodig en die heeft dat idee ook wel meegenomen, maar van daar ben ik het kwijt”.

Tot slot hebben ook medewerkers niet altijd positieve verhalen over ideeën die al zijn uitgevoerd en waar zij mee zouden moeten werken. Neem bijvoorbeeld het idee van de 'kegelkar'. Dit uitgewerkte idee is door ideeënmanagement gebruikt in de promotie van ideeënmanagement en betreft een karretje voor het vervoeren van kegels, verzonden door een wegingspecteur en uitgerold over het hele land: "Maar wat doet rijkswaterstaat, "oké dat idee dat gaan we inbrengen, het wordt gelanceerd, het heeft een go gekregen, wij gaan gaan 300/400 van die karren bestellen" oftewel zoveel fte operationeel personeel hebben we en dan gaan we iedereen van zo'n kar voorzien... Ja nou oke, die karren zijn vorige week bij ons afgeleverd.", "Die staan klaar om opgehaald te worden.... negentig procent staat er nog hè.. Die worden echt niet opgehaald. Omdat negentig procent zegt, ja prima, nog meer bagage en zoals het gaat, gaat het goed." Concluderend zijn het dus niet alleen indieners en hun leidinggevende die de uitvoering van een idee evalueren, maar ook andere medewerkers hebben er een mening over.

4.1.5 SAMENVATTING VAN HET PROCES

Het proces van ideeënmanagement begint bij een idee. Er zijn verschillende manieren waarop mensen op een idee komen en verschillende redenen om het idee uiteindelijk in te dienen. Het idee dienen ze in en leggen ze voor aan hun leidinggevende die het idee gaat toetsten en gaat meedenken over de implementatie. De leidinggevende stelt 'toetsvragen' om de grenzen van het idee te bepalen, en 'vragen naar verdere uitvoering' om een beeld te creëren van de uitvoering en vervolgstappen. De vervolgstappen die worden uitgedacht zijn: 'wat er moet gebeuren' (een plan, een pilot of overdragen); en 'wie er betrokken moeten worden'. Na het plannen is het de bedoeling dat een idee wordt uitgevoerd, maar dit is nog maar in twee van de onderzochte cases gebeurd. De eerste signalen wijzen erop dat er tot nu toe wat ontevredenheid heerst over de uitvoering van deze ideeën.

4.2 DE BETEKENIS VAN EEN GOED IDEE

Wat binnen Rijkswaterstaat wordt beschouwd als goed idee, zou te bepalen moeten zijn aan de hand van de redenen die voor een idee worden gegeven enerzijds en de beoordelingscriteria die worden gehanteerd voor ideeën anderzijds. In dit hoofdstuk komen de belangrijkste argumenten aan bod vanuit de perspectieven van zowel de indiener als de leidinggevende. Dit zijn: effectiviteit, efficiëntie en kosten/baten (4.2.1), klantwaarde (4.2.2), verhouding ten opzichte van het primaire proces (4.2.3) en als laatste noviteit (4.2.4).

4.2.1 EFFECTIVITEIT, EFFICIENTIE & KOSTEN/BATEN

Met **effectiviteit** wordt bedoeld dat een idee bijdraagt aan het elimineren van de tijd die een medewerker besteed aan dingen die hij/zij niet als zijn primaire functies beschouwd. Bijvoorbeeld onder wegininspecteurs worden ideeën ingediend die ervoor zorgen dat ze zich meer kunnen focussen op hun primaire taken ten behoeve van de veiligheid en doorstroming. Een indiener gaf als directe reden voor zijn idee dat het ten behoeven van deze twee kerntaken was dat hij zijn idee had ingediend: “ten eerste voor de verkeersveiligheid...” “Of de doorstroming” Een andere indiener had een idee dat hem en zijn collega’s erg veel tijd zou besparen: “Al die tijd die ik er in ga steken [als ik dit idee niet zou uitvoeren, is] anderhalf jaar werk, ehm en een wegverkeersleider [...], is vier uur [...] bezig, maar iemand vier uur uit de shift halen, wil zeggen dat je m de hele shift niet kan gebruiken” Een derde indiener had voor zijn idee al een volledig voorstel geschreven en schreef hierin: “Deze verbeteringen hebben als doel het steeds veiliger kunnen werken en vlotter incidenten te kunnen afhandelen.”...” met het oog om een verspilling van de tijd en inzet van de wegininspecteur sterk terug te dringen”

Maar naast ideeën die hun eigen taken vergemakkelijken dienen mensen ook vooral ideeën in die bijdragen aan het werk van anderen. Een idee kan, naast hun eigen werk, ook een bijdrage leveren aan een hele andere afdeling binnen RWS: “want de verkeerscentrales [...], die hebben er juist baat bij” [A] of “maar je kunt ook hun daarmee, je eigen collega’s in het land, meer daarmee faciliteren”... “Dat scheelt hun ook weer een hoop werk”. Een andere indiener had zijn idee als oplossing ingediend voor een specifiek probleem waar hij en zijn collega’s mee zaten en hij dacht dat zij niet de enige zouden zijn: “Mijn veronderstelling was dat [het overal] wel zo zou zijn en daarom had ik het als idee ingediend”.

Efficiëntie is nauw verbonden met de effectiviteit: “Dus eigenlijk met minder mensen hetzelfde werk moeten doen”, kostenbesparingen enzovoorts. De overlap met de effectiviteit ligt in het feit dat hoe beter medewerkers zich kunnen richten op hun primaire taak, hoe meer er wordt bespaard op verspillende andere werkzaamheden. Kostenbesparingen en efficiëntie wordt ook door de indieners als goede reden voor een idee ervaren. Een indiener legt uit: “Het gaat erom dat wij ons werk efficiënter kunnen doen...”. En vertelt verder dat een van haar eerste gedachten bij het idee was: “goh, als je dat toch [zou kunnen doen] dan zou je dat enorm veel geld... of veel tijd besparen...”

Hier is de redenering dus:

E = € en of T

E: efficiëntie & effectiviteit

€: financiële besparing

T: tijd besparing

Wat leidinggevenden op dit vlak een goed idee vinden komt erg overeen met wat de indieners vinden. Ze kunnen later ook feilloos na vertellen wat een indiener bedoeld had met een idee. Vaak ook omdat het idee is ingediend voor een probleem wat zij zelf ook ervaren: “we konden dat gewoon allemaal niet bemannen met alle weginspecteurs [...]” “nou daar ging zo veel tijd in zitten, dat gaat niet, dus toen hebben we bedacht, dat gaan we anders doen, en toen kwam eigenlijk het idee [...]” Als ik hem vraag wat het idee zou opleveren antwoordt hij: “Ja tijdwinst, maar ook financieel natuurlijk, je hebt natuurlijk ook compensatietijd.”

Een aantal indieners neemt echter met deze redenering nog geen genoegen en willen ook weten wat het oplevert: “ik moet ook zien van Oh ja, het is een idee wat iets oplevert.. in tijd, in geld of anderzijds” [D] Er wordt op de volgende wijze geredeneerd: de kosten van de situatie met het idee worden afgetrokken van de situatie zonder het idee, als dit verschil positief is, is het dus de moeite waard.

$$S1 - S2 = \text{€+}$$

S1 = situatie 1, zonder het idee

S2= situatie 2, met het idee

€+= besparing

Een voorbeeld van deze redentatie is een idee dat is ingediend als alternatief voor een grote investering. De indiener heeft een mogelijk gelijksoortige functionaliteit bedacht die met bestaande middelen, al in handen van RWS, kan worden ondervangen: “en wat kosten die [huidige plannen]? want [de huidige plannen] zijn over het algemeen duurder dan dit, want dit hebben we al...”

Sommige indieners gaan zelfs zover dat ze de kostenbesparing ook al uitrekenen: “nou dat hebben we uitgerekend, blablabla, [xxx] euro aan kosten [als mijn idee niet wordt uitgevoerd], [xxx] euro voor de [uitvoerings-] kosten eraf, is een besparing van een half miljoen.” Ook meerdere leidinggevenden maken deze afweging: “dat kost voor Rijkswaterstaat extra geld, alleen dat verdien je terug in de [...] die je niet hoeft te betalen, of korter, en in het werk van de WIS [weginspecteur] wat minder belast is, dus ook daar krijg je efficiency van de weginspecteur, nou dat was natuurlijk harstikke slim verzonnen.” Dit kosten/baten aspect is voor de meeste leidinggevende in meer of mindere mate een randvoorwaarde. Een leidinggevende geeft in een gesprek meerdere malen aan dat hij de kosten wil weten: “heb je enig idee van de kosten?”...“Hey maar waar zitten de kosten in?”... “ja maar volgens mij is het wel goed als je zoiets

uitzoekt, op een gegeven moment ook een inschatting hebben van de kosten..."... "Dus je hebt waarschijnlijk wel een vaste kosten"... "ja en dan is er nog de vraag die ik nog niet beantwoord heb hè? Normaal gesproken eindig je met een budget vraag"... "En dat is heel simpel hè, kost het niks dan gaan we het sowieso doen, kost het geld, dan moet ik echt even zien hoeveel dan..."

Een andere leidinggevende trekt het, naast de kosten/baten afweging, iets breder en kijkt naar de totale uitvoerbaarheid om het idee te beoordelen: "Ja je kunt dan nog wel verder gaan, maar als het niet te realiseren is...", "je moet dan ook even per saldo kijken wat het dan kost om [dit idee te realiseren] en wat levert het dan per saldo nog op?", "als iemand met een idee komt dan wil ik weten "waarom denk je dat dat beter kan? En wat is jou achterliggende gedachte om dit idee in te dienen, waar zie jij de verbetering?" De winst voor de organisatie of voor de medewerkers. Daar ben ik dan wel benieuwd naar want ja goed ik weet ook niet alles."

Soms is het voor de leidinggevende en de indiener nog moeilijk om de kosten/baten afweging te maken: "Ik heb niet gelet op kosten omdat we van één, dat [idee] niet wisten hoe duur dat zou zijn, daar hebben we wel gezegd dat zou best een behoorlijke investering kunnen zijn, staat dat positief ten opzichten van.. of verhoud zich dat tot jou idee? En daarvan hebben we beiden gezegd, daar kunnen we beiden eigenlijk niets over zeggen, dan moet je naar het afdelingshoofd [xx] gaan om daar eens over te praten, en in dat gesprek is vast gesteld van dat staat niet in verhouding tot elkaar"

De algemene aanname van zowel indieners en leidinggevendenden voor de beoordeling van het idee op het gebied van efficiëntie, effectiviteit en de kosten/baten die daar bij komen kijken is simpel gezegd: De efficiëntie en/of de effectiviteit moet meer opleveren dan wat het kost aan geld en tijd.

4.2.2 KLANTWAARDE

De klantwaarde, ofwel de waarde voor de burger/belastingbetaler, is bij een aantal indieners aanwezig in de motivatie van hun idee. Enerzijds kan een idee direct effect op de klant: "het moet toegevoegde waarde hebben voor je eigen werk en het moet toegevoegde waarde hebben voor je klant." Anderzijds kan een idee ook indirect invloed hebben op de klant door één van de andere doelen na te streven zoals effectiviteit: "Kijk en uiteindelijk heb je een stukje effectiviteit, dat creëer jij, en dat is natuurlijk voor de belastingbetaler." Deze zelfde indiener had een ander idee ingediend rechtstreeks ten behoeven van de externe klant dat werd afwezen in het oude ideeënmanagement: "maar het werd in die zin ook afgeschoten van ehm, "rijkswaterstaat is daar niet voor..."

Klantwaarde is in gesprekken met leidinggevenden, echter, meer een randverschijnsel en wordt eigenlijk alleen maar aangehaald als het idee op een rechtstreekse wijze bijdraagt aan de klantwaarde. Zo herhaalt een leidinggevende de redenen van een indiener voor het idee: “het moet toegevoegde waarde hebben voor je eigen werk en het moet toegevoegde waarde hebben voor je klant.” Dit idee heeft een rechtstreekse waarde voor een externe klant. Een andere leidinggevende legt uit hoe een indiener een idee het beste kan brengen: “...wat erg belangrijk is, is dat je uit kunt leggen wat de toegevoegde waarde is. Waarom heeft de klant, de gebruiker hiervan, daar nou nut van? En heel veel mensen beginnen uit te leggen waarom ze het zelf goed kunnen gebruiken, of waarom ze het handig vinden. Uiteindelijk is het belangrijk: wie bedien je hier nou mee? Wie zit hier nou op te wachten? Dat jij het nou een leuk idee vindt en er energie van krijgt, prima, maar uiteindelijk moet het iemand iets opleveren.” Zijn ideeën hebben geen expliciete invloed op externe gebruikers, of burgers. Hij hanteert hier impliciet een andere betekenis van het woord klant, voor hem is de klant niet per se de burger of iemand die aan de andere kant van de diensten van Rijkswaterstaat zit, maar kan het ook een interne persoon of groep zijn die baat hebben bij het idee.

4.2.3 VERHOUDING TEN OPZICHTE VAN HET PRIMAIRE PROCES

Een goed idee valt binnen de taken van RWS en draagt bij aan het primaire proces. Hier is een sterke overlap met het eerder besproken criterium “effectiviteit”. Daar waar effectiviteit een reden is voor een medewerker om een idee in te dienen en het idee er voor zou zorgen dat de indiener meer aandacht kan besteden aan zijn primaire taken, gaat het hier over de mate waarin het idee bijdraagt aan het primaire proces van RWS. Het is paradoxaal dat een idee gericht kan zijn op ogenschijnlijk triviale zaken die niets met het primaire proces te maken hebben maar er wel voor zorgt dat deze zaken minder tijd kosten en dus meer tijd effectief besteed kan worden aan het primaire proces. Op dit vlak is het dan dus ook moeilijk om de vraag te beantwoorden wat wel of geen goed idee is.

Een indiener legt uit dat haar idee, door zichzelf was stopgezet, omdat ze het niet vond bijdragen aan het primaire proces: “Dan heb ik teveel andere ideeën die veel meer tot het primaire proces van deze organisatie horen de verder ontwikkeld moeten worden”. Ook over een ander idee zegt een medewerker: “Ik ben daar tegenstander van, want dat is niet de essentie van mijn werk, daarom ben ik niet bij rijkswaterstaat komen werken, dan had ik misschien wel bij de politie gesolliciteerd”

Een indiener, die ook leidinggevende is, stelt: “dus dat zijn allemaal van die kleine verbeterinkjes ten aanzien van [xxx], maar ik denk niet dat dat via ideeënmanagement moet.”

Maria: *“Waarom niet?”*

Indiener: *“Het gaat niet ja... niet echt om het primaire proces.”*

Dit terwijl andere leidinggevendenden, bij ideeën die evenmin als bovenstaand idee bij het primaire proces horen, deze afweging niet of nauwelijks maken en op dit vlak niets op het idee aan te merken hebben.

Dan speelt op dit vlak nog een tweede mogelijke interpretatie, en dat is, dat het idee moet passen binnen de primaire ‘taken’ van de indiener. Een leidinggevende geeft aan dat hij de tijd die een medewerker in een idee moet stoppen nog belangrijker vindt dan de kosten: “ik denk nog meer zou aan de orde zijn geweest uiteindelijk moet dat ook, dat heb ik hem wel gevraagd, hoe veel tijd hij er zelf aan moet besteden. Want dat is, ik ben zijn leidinggevende, ik ben verantwoordelijk voor de resultaten die hij moet halen [...] als dat in de bespreking aan de orde was gekomen, namelijk, ik ben hier twee weken mee kwijt, ja dan hadden we er wat langer over gesproken, want dan was hij ondernemer geworden van een idee waar ik niet primair resultaat verantwoordelijk voor ben, ja dan zou ik moeten nadenken van “vind ik het dat waard en hoe geef ik dat weer door aan mijn leidinggevende”. Dit raakt nauw met de vraag wanneer een indiener ondernemer van zijn eigen idee kan zijn. Deze leidinggevende koppelt zijn beoordeling van het idee dus aan de vraag of het binnen het takenpakket van de indiener valt. Andere leidinggevendenden maken de afweging of het binnen het takenpakket valt wel, maar koppelen dit niet aan de beoordeling van het idee (4.3.2).

4.2.4 NOVITEIT

Noviteit, dus de vraag of een idee nieuw is, wordt gebruikt als argument om te onderbouwen of een idee wel of niet goed is. Een medewerker legt uit dat een van zijn ideeën, eigenlijk geen idee was: “...ik moest het wel inleveren bij ideeënmanagement maar ik zag het zelf niet als idee. Ik zag het meer als een hint van “hé, pak dit op en breng het zo”, “want het ene is eigenlijk geen idee. Het is eigenlijk al iets.. iets wat vaststaat. Wat andere mensen hebben gezegd van nou oké dan gaan we het daar neerleggen.” ... “kijk het is als hier een voorbeeld: je zegt we laten hier een draaideur komen. Ja dat is eigenlijk geen idee want iedereen weet al wat een draaideur is het is ook niks nieuws.” Dit idee betrof echter een functionaliteit die buiten RWS al bestaat. Maar hiermee verrijst de vraag, wanneer is iets nieuw? Een leidinggevende antwoordde de vraag of hij een idee goed vond met: “Ja goed, omdat het innovatief is, hij heeft echt iets bedacht wat anderen niet bedacht hebben en wat ook echt veel geld kan besparen.” Dus als anderen het nog niet bedacht hebben is het goed.

Een andere leidinggevende neemt het criterium 'nieuw' met een korreltje zout en vraagt zich hardop af wat nou een echt nieuw idee is: "Ja nou ja, nee want wie verzint nou iets unieks, ja degene die de paperclip heeft uitgevonden, maar voor de rest alles daarna is vaak al lenen van iemand anders, of het combineren van ideeën of dat soort zaken."... "Dus heeft ze het helemaal zelf bedacht? Nee. Voor de toepassing bij Rijkswaterstaat was zij wel de eerste die volgens mij geroepen heeft." Beiden ideeën zijn ideeën die buiten de organisatie al bestonden, maar nog niet in de bestaande toepassing. Dus 'nieuw' is voor hen relatief en betekent in de meeste gevallen 'nieuw binnen RWS'. Een vraag die dan echter opspeelt is: wat als een idee niet nieuw is binnen de organisatie?

Een indiener stelt in zijn kritiek op een ander idee: "Jahaa, misschien in het gebied waar jij zit is dat een heel goed idee, want daar kennen ze die policy nog niet. Daar hebben ze nog niets met dat idee gedaan, eh helemaal nieuw, hebben ze nog niet eens over nagedacht. Maar hier bij ons doen ze dat al zolang ik hier werk [...] Dan denk ik "jah hallo! Het idee is voor hem ter plaatste leuk, maar in zijn algemeenheid, heel RWS moet je daar niet mee lastigvallen" want [...] iedereen zit dan "pff ja hallo het is al lang bekend"

Hij stelt dus als eis dat een idee, als het wordt ingediend, voor de gehele organisatie nieuw moet zijn.

In een ander geval, had een indiener een idee ingediend en later te horen gekregen dat zijn idee "al bestond". Zijn leidinggevende beschrijft het proces als volgt: "nou ik heb toen geconcludeerd van, nou goed idee, is nieuw,[...] dus hebben we hem doorverwezen richting [ideeënmanagement] en ja die hebben gezegd daarop van "nee het is niet nieuw want in [xx] is het al, het wordt al toegepast" .. "en toen was het klaar, het was geen nieuw idee kwamen we duidelijk achter, nou en toen is dat dus stil komen te liggen"... "het is er dus wel, we kunnen niet verder, maar het wordt niet uitgerold, dus wij hebben er niets aan, aan heel het idee".

Noviteit is in deze zin een uitzonderingsgeval in het beoordelingsproces tussen indiener en leidinggevende omdat dit een harde eis is waar het idee door ideeënmanagement aan getoetst wordt. Opvallend duidelijk is hier dat de vraag of een idee wel of niet nieuw is, niet alleen door de leidinggevende wordt beoordeeld, maar ook door 'ideeënmanagement' en dat het niet duidelijk wordt wie bij ideeënmanagement dit beoordeeld en wat er daarna gebeurd of mee zou moeten gebeuren. De behoefte aan het idee is daarmee namelijk nog niet weggenomen: "Het vreemde hieraan is dus dat er iets goeds is ergens wat niet geïmplementeerd is waar anderen ook succes mee kunnen boeken", "Dus ja dan krijg je dus een nieuw idee en dan denk ik bij mezelf van ja, dan zouden ze gelijk moeten zeggen om hem toch enthousiast te houden, nou jongens, dat gaan we oppakken, het bestaat weliswaar al maar blijkbaar kom jij er ook mee, kom

laten wel nou eens even kijken hoe gaan we dit nou eens even landelijk..."Door deze leidinggevende wordt het criterium 'noviteit' dus in twijfel getrokken. Een idee kan weliswaar niet nieuw zijn, het kan nog wel erg nuttig zijn.

4.2.5 SAMENVATTING VAN 'EEN GOED IDEE'

Er zijn een aantal randvoorwaarden waarmee wordt bepaald of een idee een goed idee is. Een randvoorwaarde die breed gedragen wordt is: De efficiëntie en/of de effectiviteit moet meer opleveren dan wat het kost aan geld en tijd.

Andere randvoorwaarden zijn breder interpreteerbaar en wekken soms meer vragen op dan ze beantwoorden. Concluderend uit het aantal keren dat het genoemd is als argument, is klantwaarde eerder een 'pre', dan een 'must'. Daarnaast is ook de definitie van 'klant' er een die breed interpreteerbaar is: een klant is logischerwijs de burger, maar ook interne belanghebbenden worden klanten genoemd.

Het criterium of het idee bijdraagt aan het primaire proces, kent veel verschillende interpretaties. Enerzijds is de afbakening van het primaire proces lastig en dus rijst de vraag: wanneer valt iets onder het primaire proces? Anderzijds doet een andere vraag zich voor: over welk primaire proces (en van wie) gaat het nou precies? Dat van de leidinggevende, de indiener, de afdeling of de organisatie?

Het criterium dat een idee nieuw moet zijn, is verder in te perken door te stellen dat het idee nieuw moet zijn binnen RWS. Maar of een idee wel of niet nieuw is, bepaalt voor sommigen niet of het idee wel of niet een goed idee is. Sterker nog, als een idee niet nieuw is en het idee wordt ergens anders door iemand anders opnieuw ingediend, ontstaat daar wellicht de noodzaak voor meer aandacht en misschien landelijke uitrol. Met andere woorden, als een idee op meerdere plaatsen en door verschillende mensen wordt ingediend, kan dat misschien wel bijdragen aan een gevoel van urgentie en de uiteindelijke implementatie van het idee.

4.3 ONDERNEMER VAN JE EIGEN IDEE

Vanuit ideeënmanagement wordt bepleit dat de indiener van een idee, ondernemer van zijn of haar eigen idee blijft: "In de nieuwe werkwijze is het uitgangspunt dat de indiener van het idee, ondernemer is en blijft van zijn eigen idee. Hij/zij wordt ondersteund bij het onderzoeken van het idee door zijn/haar leidinggevende, het Projectbureau Ideeënmanagement en eventueel een ideeëncoach" (Rijkswaterstaat, 2012). Maar als een idee binnen de cirkel van invloed ligt, komt er geen ideeëncoach aan te pas en heeft het projectbureau ideeënmanagement een bewakende

rol - dit houdt in dat ze de doorlooptijd van het idee bewaken en daarover de indiener en de leidinggevende op de hoogte houden. Echter, zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven, is de keuze of een idee binnen de cirkel van invloed ligt niet altijd duidelijk. Daardoor is het dus eigenlijk ook niet duidelijk wat een ondernemer van zijn eigen idee wel en niet moet doen, voor zowel indieners. Deze twee zaken zijn dus moeilijk van elkaar te scheiden. Dit leidt tot ambivalente houdingen tegenover het concept bij zowel indieners (4.3.1) als leidinggevendenden (4.3.2).

4.3.1 WAT VINDEN INDIENERS VAN ONDERNEMERSCHAP?

Indieners staan ambivalent tegenover het 'ondernemer zijn van je eigen idee'. Een indiener verteld dat hij het erg leuk vindt dat hij zijn eigen ideeën mag realiseren: "Ja ik kan er m'n ei kwijt hè? ik krijg er toch wel een soort... ja hoe moet je het zeggen? Positieve kick van, een boost van het is niet alleen maar het normale werk wat je doen, het is weer wat anders." Ook stellen indieners dat ze het vooral niet doen voor de beloning: "Kijk en [mijn baas] wordt daar niet beter van, en ik wordt daar niks beter van... je wordt er zelf niks beter van, alleen de belastingbetaler, die wordt er beter van... en ik heb een leuke klus om uit te voeren misschien.", "Kijk ik hoef er niet voor bij de koningin te komen om een lintje te halen." Het gaat dus om een soort intrinsieke motivatie om een idee uit te voeren.

Maar een andere indiener ziet problemen in het feit dat hij op grotere schaal simpelweg de mogelijkheid niet ziet om het zelf te regelen: "Er wordt wel heel hard geroepen "kom maar op met ideeën!" maar vervolgens wordt er ook gezegd van, je bent je eigen ondernemer en doe het vooral zelf. Dus dat betekent dat als je.. het is gewoon heel lastig om op rijkswaterstaatniveau dingen veranderd te krijgen. Dus effen een ideetje implementeren dat is gewoon.. dat gaat niet .. dat gaat enorm veel tijd kosten." Maar hij verteld later ook: "Maar dat heeft natuurlijk ook te maken met de aard van het idee hè. Ik denk van inderdaad als je jouw idee ehm, iets nieuws ontwikkeld, nou dan kan ik me voorstellen dat het moeilijker is om los te laten. Ik vind ehm.. [dit idee] vind ik eigenlijk.. zou eigenlijk een standaard voorziening moeten zijn, die gewoon nu slecht geregeld is. Ehm... ja daar voel ik me niet voor verantwoordelijk zegmaar."

Er is dus voor hem een verschil in het type idee. Hij suggereert hier dat er ook ideeën zouden zijn die hij wel zou willen uitvoeren. Een indiener die erachter kwam dat zijn idee al bestond, kreeg te horen dat hij het wel landelijk mocht uitrollen: "ja toen werd aan mij gevraagd om dat idee nog verder landelijk uit te werken... ja toen heb ik de boot afgehouden en gezegd ja ho wacht even, als het daar al draait, ga dan daar informatie halen hoe dat werkt... maar ik zeg "voor [hier] wil ik op zich wel een pilot uitwerken." Over een mogelijke landelijke uitrol actie zegt hij:

“Ja dat ligt niet aan mij, je moet bepaalde processen veranderen, je moet budget beschikbaar stellen [xx] ja dat gaat mijn pet te boven”. “En ik ben niet degene die zegt van nou dat ga ik allemaal uitrekenen en uitzoeken, ja dat zit heel hoog in de boom”. Ook hij vindt landelijke uitrol net een stap te ver gaan om als ondernemer op zich te nemen. Hier heersen de gedachten: “dat is mijn werk niet” of “dat kan ik niet”

Als ik hem vraag wat hij nodig had om zijn voorstel voor een pilot uit te werken zegt hij: “een beetje tijd denk ik, het was toen best wel druk, ik wil mijn werk altijd te goed doen, te resultaat gericht, ik ben niet iemand die iets gaat afraffelen, dus je moet een beetje de tijd hebben en de ruimte om het te doen.” Tijd is bij meerdere indieners een probleem als het gaat om het ondernemerschap. Tijdens een gesprek tussen een andere indiener en zijn leidinggevende kwam op een gegeven moment de vraag op wie dan het idee moest gaan uitvoeren:

Manager: “Ja, jij bent de indiener van het idee..”

Indiener: “Klopt, maar dat wil niet zeggen dat ik de uitvoerder ben!”

Maar later in een gesprek met dezelfde indiener bleek dat hij het juist wel leuk zou vinden om het helemaal tot uitvoering te brengen: “Ja dat lijkt me echt gaaf om te doen. Ik heb kennis van de werkvloer buiten, [...]deze technologie. Dan zou ik het liefst zelf willen doen, maarja daar zitten ze niet om te springen dat ik wegga. Ze hebben me al 2x tegengehouden [...]”

Hij zou dus werk moeten opgeven om zijn idee landelijk te kunnen realiseren en volgens deze indiener laten zijn leidinggevendenden dat niet gebeuren. Het uitrollen van zijn idee hoort dus niet bij zijn huidige werkzaamheden en zal zo veel tijd kosten dat hij zijn huidige werkzaamheden niet meer zou kunnen doen. Nog een indiener die stelt dat hij het wel wil uitvoeren, maar er geen tijd voor krijgt: “ik krijg geen vrije tijd om dit uit te werken.”.. “Nee en daar baal ik van”... “En daarom denk ik dat er een hoop dadelijk onzorgvuldig voorbereid wordt, daar ben ik bang voor.” Dit lijkt echter wel alleen een probleem te zijn als er een deadline is gesteld door de leidinggevende of door andere omstandigheden. Een indiener die zijn eigen tempo kan bepalen voor een ander idee buiten zijn cirkel van invloed zegt: “Nou ik heb er echt een jaar voor uitgetrokken.”, “Ja en ik heb daar ook van mijn ehm, hoe heet ze ehh ideeëncoach, dus die me dan begeleid, daar ook toestemming voor, van “oké, werk maar rustig uit.”

Tot slot lijkt er ook twijfel te zijn over de toewijding van management om daadwerkelijk te veranderen: “Ja dat zou jammer zijn. Maar ja er zijn wel meer goede ideeën gestorven. Soms is het ook omdat aan de andere kant al ehm budget hadden gereserveerd voor die investering in de oude techniek en dat ze het niet handig vinden om dat budget weer aan te passen en dat ze dat terug moeten geven.. dat gebeurt ook wel eens. En dat heeft meer te maken met ehm ja de

administratieve organisatie, budgettering en de verantwoording van hoe je je geld besteed. Dus goede ideeën worden niet altijd uitgewerkt omdat er soms dure slechte ideeën al in gang gezet waren en uitgerold worden omdat dat ook op het contract van de DG tussen de HID zit en dat gaan ze niet veranderen.” (zie ook 4.1.3.1).

Indieners zitten dus met een viertal zaken die ze belemmeren ondernemer te zijn van hun eigen idee, maar hoe zien zij hier de rol van hun leidinggevendenden in? Een indiener die zijn idee al afgerond heeft zegt: “Ja hij was er in zoverre ondersteunend mee, hij zei ‘als je hier niet verder mee komt dan moet je dat ehm... geef maar aan’. Ik weet niet of hij dat nou uiteindelijk gedaan heeft of niet. Maar het zou best kunnen dat hij ook een mailtje richting de [xx] heeft gestuurd van ‘nou je moet het eh... het moet geregeld worden’ of zoiets. Dus wat dat betreft is de ondersteuning vanuit mijn leidinggevende is prima.” Een andere indiener zegt expliciet dat zijn leidinggevende een faciliterende rol heeft: “Het ging om faciliteren, hij heeft een faciliterende rol en een soort ondersteunende rol als je ergens tegenaan loopt.”

Een indiener die wat minder steun van zijn leidinggevende ondervindt zegt: “Ehhh... want mijn leidinggevende die moet het voortouw nemen. Ik dien het idee in, dat moet hij uit op gaan maken van ‘wat ga je doen met dat verhaal’ ehm.. en dan moet ie... lijkt mij dat ie af en toe een peilt joh hoe staat het ermee.. toch?” Zijn leidinggevende is aan zet en moet af en toe checken hoe het gaat. Maar hij zegt ook: “Ik heb het gevoel dat hij er niet zo persoonlijk bij betrokken is.. hij is, hij is mijn leidinggevende maar die man zijn bordje ligt zo vol met... zijn portefeuille zit zo vol met diverse zaken, dat ik het gevoel heb dat, hij kan daar niet eens aandacht in steken want dan zou die een werkweek moeten hebben van ehm.. al die zaken die hij in zijn portefeuille heb liggen, al die dingen af te handelen.. van nou moet ie een werkweek hebben van 160 uur ofzo... “

4.3.2 WAT VINDEN LEIDINGGEVENDEN VAN ONDERNEMENDE INDIENERS?

Ook leidinggevende hebben een wat ambivalente houding tegenover het ondernemerschap van indieners. Zo zijn er leidinggevendenden die het erg goed vinden: “dat vindt ik op zich een hele goeie. Want vroeger had je geen ideeënmanagement en als je wat had, dan moest je gewoon zorgen dat het gerealiseerd werd. Maar niet iedereen is even ondernemend ... of even ondernemend te krijgen. En dit is dan wel zowel een instrument voor de leidinggevende als voor de werknemer om daar ehm.. wat meer energie in te krijgen weet je.” Zij stelt dus dat indieners niet vanzelf ondernemend waren, en dus is het goed dat het door ideeënmanagement als voorwaarde wordt gesteld, zodat mensen een duwtje in de rug krijgen. Dit duwtje in de rug kan volgens een andere leidinggevende een financiële stimulans zijn: “Ze kregen bij de b.b.d.v. [boter bij de vis] allemaal volgens mij een bon van €50, ja goed dat is ook een stimulans om... toch te

zeggen, dien het maar in en dan zien we daarna wel of het iets is.” Een andere leidinggevende zegt over het ondernemerschap “ik ben het er mee eens”, maar verteld later over een specifiek geval: “ze heeft het bedacht, gekeken, ze heeft het getoetst. Ze zit daar in de rol van uitvinder, niet van ondernemer... “Wij moeten ook mensen gewoon in hun rol houden, [RB] heeft hier een bepaalde rol en een taak, [haar collega’s] hebben een bepaalde rol en een taak, en ik ga daar niet concessies aan doen.”

Aan de andere kant hebben ook leidinggevende hun vraagtekens bij het *kunnen* en *willen* van hun medewerkers. Een manager vertelt over zijn dubbele gevoel bij het ondernemerschap nadat ik hem vraag wat hij ervan vindt: “Ja daar zitten twee kanten aan, enerzijds is dat heel goed hè, degene die het verzint, die weet ook precies wat hij in zijn hoofd heeft waarom het belangrijk is. Dus die moet je vooral ook de mogelijkheid bieden om dat initiatief te nemen, want anders gaat iemand anders met het succes lopen pronken of die gaat het uitvoeren op een hele andere manier waardoor het oorspronkelijke idee helemaal weg is. En tegelijkertijd zie je dus aan zowel [RA] als aan [RF] dat het ook een keerzijde heeft, als de initiatiefnemer, die het goede idee bedacht heeft, in het handelen voor de rest niet verder komt hè of niet verder wil, ja dan blijft het idee liggen.”... “normaal gesproken als het geen ideeënmanagement geweest was en ik had gezegd “dit wil ik met mij afdeling” niet “ik gun jou de ruimte” maar “dit wil ik echt” dan had ik gezegd: “welke handjes heb je nodig” en heb ik dat bewust niet gedaan, want de spelregel is: hij moet het zelf doen.”

Een andere leidinggevende kaart hetzelfde aan: “Ik moet echt de medewerker de vrijheid geven om dat te doen, maar dan zie je dat het heel vaak ergens misloopt, dan stopt het, dan... de WIS van oorsprong is er puur om in de auto te zitten, die heeft helemaal geen zin om met Utrecht te gaan bellen, te gaan lobbyen en dat soort dingen, dat wil hij helemaal niet. Die wil “ik heb een idee, en iemand anders moet het voor mij uitvoeren”. Dat is eigenlijk standaard hoe zo’n WIS erin zit, van “ik heb een probleem en jij moet het voor mij oplossen”. Dus problemen kunnen ze genoeg aangeven, dat zie je ook in ideeënmanagement vindt ik, er worden heel veel problemen aangegeven, daar heeft men wel een oplossing voor, maar als je zegt van “ga dat eens helemaal doen”, nou dat is “ja maar dat ga ik even niet doen, dat ben ik niet van plan...”

Waar bij indieners de gedachten “dat is mijn werk niet” heerst, ziet een manager dit soms als onwil. Andere keren ziet een manager het als terecht. Met de gedachte “dat kan ik niet” zijn deze managers het in zekere zin dan ook wel eens. Naast ‘kunnen’ en ‘willen’, is er ook nog het ‘tijd-probleem’.

Als ik een manager het tijd-probleem, dat medewerkers ervaren, voorleg zegt hij: “Ja maar mensen hebben nooit tijd, nee. Ja kijk in principe hebben mensen nooit ergens tijd voor, zeker

niet als ze het als iets extra's zien. Maar als ze zeggen dat ze geen tijd hebben dan zeggen ze dus ook tegelijkertijd dat ze het niet belangrijk genoeg vinden. Soms legitiem hè, als iemand zegt: "daar heb ik geen tijd voor", ik zeg ook "nee heb ik geen tijd voor". Een ander leidinggevende zegt ook expliciet dat de indiener geen tijd neemt: "Ja dat legt hij wel uit, maar dat komt in feite neer op dat hij er zelf weinig tijd voor genomen heeft. Ja dat is eigenlijk het feit.", "Ja, hij heeft voldoende tijd om dit te kunnen doen. Wat lastig voor hem is, hij laat zich in de waan van de dag meentrekken in allerlei dingen die hij dan gelijk deze week opgelost wil hebben en dat maakt dat hij uiteindelijk aan het einde van de week weer tijd tekort komt. Maar als hij zijn week goed plant, houdt hij echt ruim voldoende tijd over. Zijn takenpakket is gewoon niet 36 uur vol, alleen hij maakt de tijd op. Dus ik kan hem taken afnemen, waardoor hij meer tijd heeft, maar dan is mijn overtuiging dat hij weer net zo hard volloopt met andere dingen die hij dan beter doet of eerder doet."

Daarnaast is er nog een andere vraag die met name bij de managers onder de oppervlak blijft hangen: als de indiener ondernemer is van zijn eigen idee, wat is dan de rol van de manager? Meerdere indieners en managers komen hier met de term 'faciliterend/dienend leiderschap': "het dienend leiderschap, dat is echt de term die hierbij past. Je moet je mensen uitdagen, inspireren om met eigen ideeën te komen. Je moet ze ook vooral de ruimte geven om die ideeën uit te leggen, op te kunnen pakken. De middelen daarvoor geven, en je moet je er ook vooral niet te veel mee bemoeien.. het hoe.. Je kan er kaders aan geven: het mag niet te veel kosten, het kan bepaalde capaciteit vergen bijvoorbeeld ik heb een paar kaders om het moet binnen een bepaalde tijd geregeld zijn." [manager] Volgens deze manager is dus dienend leiderschap het uitdagen en inspireren om ideeën in te dienen, ruimte geven en kaders geven.

Een andere leidinggevende die zegt dat hij een faciliterende rol heeft verteld: "Faciliterend en ook, ja ik kan er zelf wel bovenop gaan zitten, maar ik wil het voornamelijk aan de mensen zelf overlaten, maar wel op de momenten dat het nodig is dat ik ingrijp, als het echt gaat escaleren of dat mensen gewoon echt niet het gesprek met elkaar kunnen gaan voeren, dan ligt er een taak van mij. En dan is het echt een stukje houding en gedrag van "joh, waarom?" hè open vragen stellen en met zijn tweeën het gesprek aan gaan." Ook hij benadrukt dat hij mensen de ruimte geeft om het zelf uit te voeren en ziet ook vooral een rol voor zichzelf als het mis gaat.

Een derde leidinggevende die het faciliterend leiderschap aanhaalt zegt: "Ja stimuleren en faciliteren, uitstralen dat je het belangrijk vindt, nou wat ik net heb gezegd, dat straal ik ook wel uit naar mijn team hè. Dus met andere woorden, ik bevorder dat ze slim nadenken van "wat kan ik anders, wat kan ik beter doen?", [Maria: en als je zegt faciliteren, wat versta je onder faciliteren?] "Nou goed, kijken wat mogelijk is, waarbij je zelf nodig bent om zaken te realiseren.

Dus wat kunnen mensen zelf doen? Dat is het eerste. Wat kan ik vervolgens doen? En op het moment dat mijn stok ook niet lang genoeg is, of mijn mogelijkheden ook niet vergaand genoeg zijn, wie kan je vervolgens inschakelen om ervoor te zorgen dat zaken gebeuren. En dat is ook volhouden, want als het gewoon een goed idee is, alleen er zijn weet ik hoeveel redenen waarom het heel ingewikkeld wordt, kan niet waar zijn.”Faciliterend leiderschap betekent dus voor hem: stimuleren om met ideeën te komen, kijken waar je nodig bent, en bewaken dat het idee niet strand.

4.3.3 SAMENVATTING ONDERNEMERSCHAP

Indieners voelen een soort intrinsieke motivatie om met hun eigen idee aan de slag te gaan maar er zijn zaken waar indieners moeite mee hebben als het gaat om het ondernemer zijn van je eigen idee zijn. Deze zaken zijn met name: Ten eerste, het is mijn werk niet, ten tweede, ik kan het niet en ten derde, ik heb/krijg geen tijd. Ondernemerschap kent dus zijn grenzen. De leidinggevende moet volgens hen peilen hoe het gaat en bijspringen als het even moeilijker gaat.

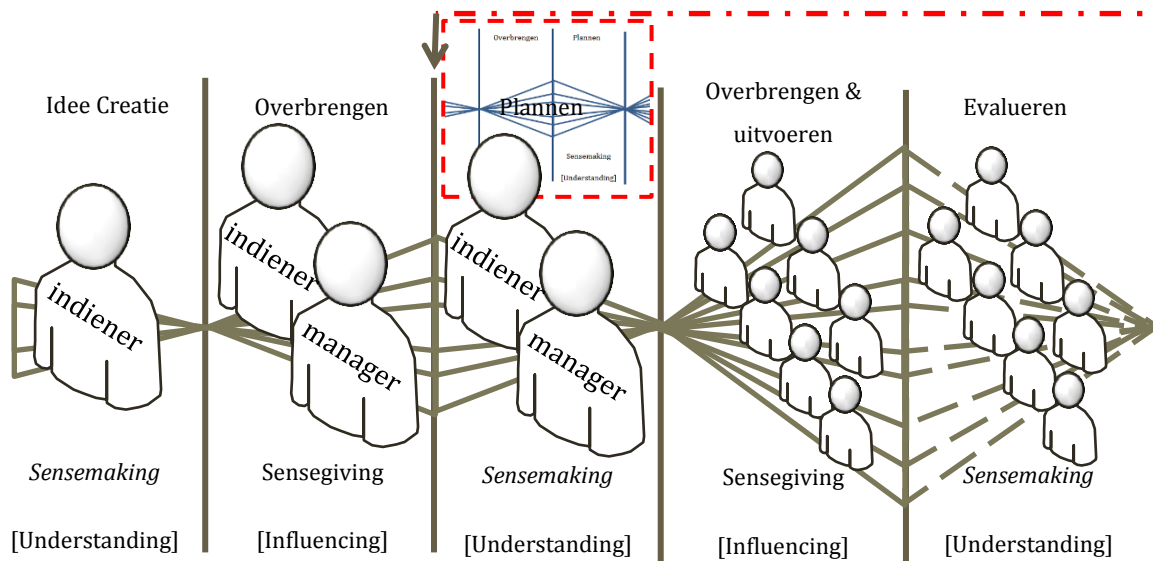
Leidinggevendens zien de problemen van ondernemerschap in het ‘kunnen’ en ‘willen’ van hun medewerkers en zien het tijd-probleem dat hun medewerkers ervaren als een kwestie van de “prioriteiten stellen”. Managers zien hun rol als faciliterend en dit houdt het volgende in: stimuleren om met ideeën te komen, soms randvoorwaarden stellen en bijspringen waar het nodig is.

5 ANALYSE

Dit hoofdstuk omvat een analyse van de bevindingen in drie delen. Te beginnen met een analyse van het proces van het idee aan de hand van de concepten *sensemaking* in *sensegiving*. Hiermee wordt de vraag beantwoord: Hoe geven medewerkers en leidinggevendens betekenis aan een idee?Vervolgens wordt meer aandacht besteed aan de betekenis van ‘een goed idee’ aan de hand van concepten van innovatie, de redenen van mensen om een idee in te dienen en de argumenten die worden gebruikt voor (of tegen) een idee. De vraag die hiermee beantwoord wordt is: Wat is een goed idee? (en wanneer dien je het in?)Tot slot wordt stil gestaan bij de betekenis van ‘ondernemer van je eigen idee’ en de implicaties daarvan voor het ‘ondernemerschap’ bij de indieners. Dit wordt vergeleken met de eigenschappen van een *intrapreneur*, zoals deze in de literatuur worden omschreven en de condities die in de literatuur worden genoemd om *intrapreneurship* te stimuleren/ondersteunen.

5.1 DE WISSELWERKING TUSSEN SENSEMAKING & SENSEGIVING

Aan de hand van het model van Gioia & Chittipeddi in Figuur 2 is de het onderstaande model samengesteld (Figuur 5). Hier wordt een gefaseerde wisselwerking tussen *sensemaking* en *sensegiving* weergegeven zoals het plaatsvindt als een indiener een idee indient. Ook wordt weergegeven hoe de opschaling van betrokkenen verloopt. Dit proces gaat in bij het ontstaan van een idee bij een indiener als *sensemaking* (5.1.1), het overbrengen van het idee aan de leidinggevende als *sensegiving* (5.1.2), de planning weer als *sensemaking* (5.1.3), de uitvoering als *sensegiving* (5.1.4) en de evaluatie als *sensemaking* (5.1.5).



FIGUUR 5 WISSELWERKING SENSEMAKING & SENSEGIVING

5.1.1 FASE 1: IDEE CREATIE

Een idee kan op verschillende manieren ontstaan: 1) als oplossing voor een probleem, 2) als anticipatie op een verandering of 3) als iets dat buiten de organisatie werd gezien, en goed kan worden gebruikt in de organisatie. Dit proces van het ontstaan van een idee is de eerste stap in een proces van *sensemaking*. De indieners ervaren iets en het wordt (meestal) gezien als problematisch en/of onwenselijk. Als het eenmaal gelabeld is, kan er worden gedacht aan een oplossing. Het kan ook andersom gaan: hin dat geval heeft de indiener nog geen bewust probleem maar ziet of hoort hij of zij een toepassing ergens, [vaak buiten de context van de situatie] en gaat hij/zij dit koppelen aan de organisatie en bouwt hiermee als het ware een behoefte. Het *sensemaking* proces kan dus beginnen zowel met de oplossing als het probleem. In beiden gevallen gaat het om het omzetten van omstandigheden en ervaringen, in een begrijpbare situatie die dient als *trigger* om actie te ondernemen. Dit komt overeen met de beschrijvingen van *sensemaking* van Weick et al, Lüscher & Lewis en Gioia & Chittipeddi. (2005; 2008; 1991)

Als het idee er eenmaal is worden medewerkers vaak 1) gestimuleerd door leidinggevend en/of collega's om het idee ook daadwerkelijk in te dienen en/ of 2) komen ze er zelf op door grootschalige promotie van ideeënmanagement. Dit vervolg op het idee is eigenlijk een voortzetting van het *sensemaking* proces van de indiener, alleen komt hier een derde stimulus bij om uiteindelijk het idee in te dienen. Deze stimulus, of ervaring, is een gevoel van behoefte bij de indiener. Dit kan zijn een behoefte aan erkenning of (financiële) steun danwel draagvlak voor een landelijke uitrol actie. Het gevolg van deze laatste ervaring is dat de logische volgende stap is om het in te dienen. Als de indiener een idee heeft, maar geen van deze dingen nodig heeft om het te realiseren, zal hij het waarschijnlijk ook niet indienen.

Deze stappen maken deel uit van een initieel *sensemaking* proces van de indiener waarin geleidelijk een idee en een behoefte tot stand komen in de context van de organisatie overeenkomstig met de eerste stap in het proces beschreven door Gioia & Chittipeddi (1991, p. 444). Alleen daar waar het bij hen *envisioning* heet, het creëren van een visie, is het in dit geval creativiteit (Gaspersz, 2005) ofwel 'idee creatie'. Met de laatste stap in het proces van *sensemaking* van de indiener, de behoefte, komt de noodzaak om het idee te gaan uitleggen aan anderen.

5.1.2 FASE 2: OVERBRENGING

Het voorwerk dat een indiener in een idee stopt alvorens het te bespreken met de leidinggevende is als het ware het bouwen van een *set* aan betekenissen die de leidinggevende moeten overtuigen dat het een goed idee is. Dit komt overeen met de beschrijving van Weick et al (2005) van een medewerker die zich verplaatst in het patroon van betekenisgeving van een ander. Dit is de volgende stap in het proces zoals beschreven door Gioia & Chittipeddi (1991). Een stap die zij ook wel *sensegiving* noemen. Daar waar dit de *signaling* fase is in het proces beschreven door Gioia & Chittipeddi, waar zij stellen dat een visie wordt overgedragen aan een groter publiek, betreft het in het geval van Rijkswaterstaat maar een enkel persoon die op de hoogte wordt gebracht. Deze persoon is de leidinggevende. Het gaat dan ook om beïnvloeding (*influencing*) van zijn/haar betekenisgeving. Deze fase wordt in deze context 'overbrenging' genoemd. Vanaf hier gaat het niet alleen meer om de betekenisgeving van de indiener, maar krijgt ook de manager een directe betrokkenheid bij het *sensemaking* proces. De actie die wordt ondernomen is dat indiener en leidinggevende met elkaar in gesprek gaan over het idee. Door de toetsvragen die de leidinggevende stelt completeert hij/zij hiermee het beeld dat de indiener heeft geschetst. De leidinggevende zit hier op zijn/haar beurt in een fase van *sensemaking* en construeert aan de hand van de uitleg en met de toetsvragen een eigen beeld die wederom dient als *trigger* om actie te ondernemen.

5.1.3 FASE 3: PLANNING

De leidinggevende vraagt tijdens het gesprek naar de plannen die de indiener heeft voor het idee en hij start hiermee een fase van gezamenlijke *sensemaking*. Vragen die hier beantwoord worden, zijn onder andere: wie er betrokken worden in het proces, wat het idee zou kosten en hoe lang de implementatie gaat duren. Uitkomst van deze fase is een gezamenlijk beeld van wat er moet gebeuren en wie er verder betrokken moeten worden. Als de afspraken zijn gemaakt gaat de indiener (en soms de leidinggevende) in de meeste gevallen een aantal dingen uitwerken en uitzoeken, zoals de kosten en baten. De plannen voor de implementatie worden zo geleidelijk expliciet gemaakt. Dit proces van het expliciteren van de uitvoering van het idee is een voortzetting van het proces van *sensemaking* dat is geïnitieerd in het gesprek. Deze fase komt in zekere zin overeen met de *re-visioning* fase beschreven door Gioia & Chittipeddi, het bijstellen van de visie aan de hand van de reacties van het publiek (in dit geval de leidinggevende) (Gioia & Chittipeddi, 1991). Hier betreft het de indiener die de plannen concreetiseert en bijschaaft aan de hand van reacties (betekenissen) van de leidinggevende.

Het is hier zelden het geval dat de indiener en leidinggevende hier met zijn tweeën tot uitvoering van het idee kunnen komen, ze hebben dan nog andere mensen nodig. Deze andere mensen kunnen testers, ondersteuners, uitvoerders of beslissers zijn. Zij zijn dan het volgende doel van een nieuwe slag van *sensegiving*. Tevens wordt voor het uitvoeren een idee vaak ook nog getest en geëvalueerd, dit kan worden gezien als *sensemaking*. Deze opschaling naar meer betrokkenen middels een wisselwerking tussen *sensemaking* & *sensegiving*, vindt plaats in de planning fase (Figuur 5 – Plannen).

5.1.4 FASE 4: UITVOERING

Zoals eerder vermeld, zou het prematuur zijn om uit de laatste stappen in het proces van een idee conclusies te trekken gezien het feit dat ideeënmanagement nog niet zo lang is opgestart. Van de besproken cases, zijn er twee ideeën die deze fase al hebben gepasseerd. In deze gevallen is het idee uitgevoerd en in beiden gevallen had de indiener een kleine rol in de daadwerkelijke uitvoering en werd de daadwerkelijke uitvoering gedaan door een ander. In deze stap wordt door de uitvoerder de verandering aangekondigd (*sensegiving*) en uitgevoerd.

5.1.5 FASE 5: EVALUATIE

Nadat een idee is uitgevoerd gaan de indieners, de uitvoerders en de mensen die met het idee moeten werken ook weer betekenis geven aan de uitvoering. Uit interviews met de indieners die deze fase al zijn gepasseerd blijkt dat zij niet tevreden waren met de uitvoering. Echter wat ze

met deze commentaar moeten is niet duidelijk. Ook de leidinggevenden gaan hier de uitvoering evalueren en ook zij zijn hier niet positief maar geven geen verdere opvolging aan deze negatieve evaluatie. Dit zelfde proces geldt voor medewerkers die moeten werken met een idee van een collega, zij zijn eveneens vaak niet positief maar weten niet wat ze met deze kritiek moeten. Het lukt in de evaluatiefase dus niet om de *feedbackloop* die in de figuur staat daadwerkelijk uit te doorlopen en te volgen naar nieuwe planning of acties om het idee bij te sturen. Het proces hierboven is het totale proces van uitvoering van een 'goed idee', maar licht nog niet toe wat een 'goed idee' is volgens indieners en leidinggevenden. Daar gaat de volgende paragraaf op in.

5.2 GOEDE IDEEËN VOOR RWS

In deze paragraaf wordt getracht te beschrijven wat een 'goed idee' is aan de hand van de argumenten die worden gebruikt voor (of tegen) een idee en de redenen van mensen om een idee in te dienen. Dit wordt vergeleken met concepten van innovatie en de doelstellingen van rijkswaterstaat om te bepalen welke vorm van innovatie indieners en leidinggevenden beogen.

De voorwaarden over **effectiviteit, efficiëntie en kosten/baten** (4.2.1) komen overeen met de doelstelling van RWS om de "meer met minder" te doen (Rijkswaterstaat, 2011). De doelen van idee indieners liggen op dit vlak dus erg in lijn met de doelstelling van de organisatie. Ze komen tevens overeen met de definitie van continuous incremental innovation (Tidd & Bessant, 2001). De organisatie discours heeft een sterk effect op het *sensemaking* proces van individuen in het bepalen van de beoogde doelen van ideeën, maar niet op de daadwerkelijke ideeën die worden ingediend (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Deze organisatie discours wordt sterk bepaald door het OP-2015.

Dan komt **klantwaarde**. De gehanteerde definitie van klantwaarde kan uiteenlopen van de externe klant, de burger, de weggebruiker tot de interne klant, degene wiens werk er makkelijker van wordt. Dit onderscheid komt overeen met het onderscheid dat Tidd & Bessant maken (2001) tussen product innovatie (voor de externe klant) of proces innovatie (voor de interne klant). Uit deze scriptie/studie blijkt bij Rijkswaterstaat toch de meeste nadruk te liggen op de interne klant. Wanneer een idee een nieuw product is voor de externe klant, kan worden gezegd dat dat niet bij de taken van RWS hoort. Goede ideeën voor de externe klant hebben vaak te maken met het stroomlijnen van bestaande dienstverlening aan externe klanten. Dit wordt volgens Robinson en Stern (1997) gecategoriseerd als verbetering in plaats van innovatie. Het gros van de ideeën is toch vooral gericht op het verhogen van de effectiviteit en het werkgemak

van medewerkers, zijn daarmee gericht op de interne klant en zijn daarmee te categoriseren als 'proces innovatie'.

De bijdrage die ideeën leveren aan het **primaire proces** sluit hierop aan, gezien de achterliggende gedachte dat een idee moet bijdragen aan een 'proces'. Ongeacht de ambigue betekenis van 'primaire proces' wordt toch gesuggereerd dat een idee moet bijdragen aan *bestaande* processen en werkzaamheden. De algemene acceptatie dat een idee moet bijdragen aan bestaande processen heeft wellicht te maken met de aard van de organisatie. Het is een organisatie waarvan de taken worden vastgesteld door de politiek en waarvan het dus 'raar' is om nieuwe taken te verzinnen. Het succes van een verbetering wordt in deze context dus bepaald door de bijdrage aan de vooraf gedefinieerde taak, namelijk: "Rijkswaterstaat beheert en ontwikkelt in opdracht van de minister en de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu het nationale netwerk van wegen en vaarwegen." (Rijkswaterstaat, n.d.). Deze observatie wordt ook bevestigd in de sterke focus op het verbeteren van de effectiviteit zodat medewerkers zich beter kunnen richten op hun primaire taken.

Noviteit is een veel voorkomend argument om een idee zowel goed te keuren als af te wijzen. Het staat echter ter discussie wat nieuw is in deze context. Zoals Gaspersz (2005) stelt kan een idee ook ontstaan door het combineren van reeds bestaande suggesties. Zo heerst ook voornamelijk de acceptatie dat een idee nieuw moet zijn binnen de organisatie. Een idee kan dus al bestaan in de buitenwereld maar door het toe te passen in de context en taken van de organisatie wordt het toch een nieuw idee. Als we dit langs de noviteit schaal van Tidd en Bessant (2001) houden, kunnen we concluderen dat ideeën die worden ingediend (met de randvoorwaarde dat het binnen de taken en verantwoordelijkheden van RWS moet vallen) eigenlijk altijd incrementele innovaties zijn. Aan de andere kant mogen ideeën niet al bestaan *binnen* de organisatie, zo blijkt ook uit de spelregels opgesteld door ideeënmanagement. Dit duidt op aansturing naar interne radicale innovatie: als men een idee indient voor alleen het eigen werk, maakt het ook niet uit als ze het bijvoorbeeld in Groningen al lang doen. Deze randvoorwaarde wordt pas van belang als het idee landelijk uitgerold moet worden. Kortom een idee is dus een 'goed' idee, niet per sé als het nieuw is voor de buitenwereld, maar wel als het nieuw is voor de organisatie zelf. Hiermee wordt dus geïmpliceerd dat men een idee alleen maar zou indienen als het *niet* binnen de cirkel van invloed ligt en dat het dus *interne radicale innovatie* zou moeten betreffen (2.2.3). Echter, het gevolg van de randvoorwaarde dat een idee nieuw moet zijn, is dat ook hele goede ideeën die weliswaar al bestaan, worden afgewezen en niet worden uitgevoerd. Dit terwijl Robinson & Stern (1997) vermelden dat delen van een idee vaak al bestaan maar dat een goede *within company communication* nodig is om deze innovaties te laten slagen.

De argumenten voor een idee en de redenen om het in te dienen duiden op 'proces gerichte-, interne radicale innovatie' die direct of indirect een kostenbesparing met zich mee brengt.

5.3 INTRAPRENEURSHIP BIJ RWS

Uit de bevindingen blijkt dat zowel indieners en leidinggevenden een ambivalente houding hebben ten opzichte van het ondernerschap van een eigen idee. Enerzijds vinden sommige indieners het leuk om een idee uit te werken en vinden leidinggevenden het ook belangrijk dat indieners dat zelf doen. Indieners geven ook aan dat ze het niet voor de beloning doen. Hoewel uit de redenen om een idee in te dienen wel blijkt dat een bepaalde vorm van erkenning nodig is (Gaspersz, 2005; Seshadri & Tripathy, 2006).

Maar anderzijds zien ze ook problemen. De problemen die zij noemen zijn:

1. Het is moeilijk om iets gedaan te krijgen in deze organisatie, helemaal op grotere schaal;
2. Het is het werk van de indiener niet om het idee uit te voeren, het behoort niet tot zijn of haar functie en/of kennisgebied;
3. Er is geen tijd om ideeën uit te werken, of de ideeën hebben geen prioriteit.

Ad 1. Zowel indieners als leidinggevende geven aan dat het voor de indiener en sommige leidinggevenden praktisch onmogelijk is om bepaalde zaken gedaan te krijgen. Dit is volgens Horsby & Kuratko en Gaspersz (2002; 2005) een groot struikelblok voor ondernemerschap. Zowel indieners als leidinggevenden ervaren geen ondersteunende organisatiestructuur. Dit heeft ook weer te maken met de aanname dat een idee organisatiebreed uitgevoerd moet worden. De bureaucratie wordt voornamelijk ervaren als men het gaat hebben over landelijke uitrol.

Ad 2. Of de uitwerking van een idee wel of niet tot het werk van de indiener behoort, wordt soms door een indiener aangekaart als reden waarom hij of zij het niet wil uitwerken. Hier is dan sprake van een gebrek aan *self-initiated activity*, de indiener kiest er simpelweg niet voor om aan dit idee te werken (Robinson & Stern, 1997; Gaspersz, 2005). Dit komt voor als de indiener een probleem in de organisatie (vaak facilitair) aankaart en daar een mogelijke oplossing voor suggereert. Ook gebeurt dit bij grote opschaling, als een indiener verder moet opschalen dan zijn/haar eigen dienst/afdeling/functiegebied, is daarmee voor hem/haar snel de kous af. Hiermee komen we eigenlijk terug bij het vorige punt, want dan ervaart de indiener niet meer dat hij/of zij het idee kan uitvoeren door de bureaucratie. Anderzijds vinden ook leidinggevenden soms dat het uitvoeren van een idee niet bij de functie van een indiener hoort. Dat geldt voornamelijk als er opgeschaald moet worden, waar de ook

leidinggevende al ziet aankomen dat de indiener zal vastlopen in de bureaucratie. Maar leidinggevendenden hebben verder nog een andere reden voor dit argument en wel dat hij/zij “resultaatverantwoordelijk” is voor de indiener en als deze medewerker veel werk in het idee gaat steken, blijven de reguliere werkzaamheden liggen. Dit punt wordt aangekaart door Gaspersz (2005) als hij stelt dat een indiener de tijd moet krijgen om een idee uit te werken.

Ad 3. Voortbordurend op het voorgaande punt ‘tijd’ blijkt ook uit uitspraken van indieners dat zij vinden dat ze onvoldoende tijd krijgen om ideeën goed uit te werken. Leidinggevendenden hebben hier een ander perspectief op en noemen het een kwestie van prioriteiten. Ze stellen dat als de indiener geen tijd heeft, hij of zij simpelweg niet de prioriteit geeft aan het idee. De momenten waar echter het meest wordt geklaagd over tijd was bij de indieners die een officiële deadline hadden voor hun idee. Deze deadline was gesteld nadat de indieners het idee hadden ingediend en besproken met de leidinggevende. Dit onderwerp wordt besproken door Robinson & Stern (1997) met de term *Unofficial activity*. Zodra het idee officiële status krijgt, komt er van alles bij kijken en is het proces niet meer vrijblijvend. De indiener gaat hierdoor druk ervaren om het idee tot een goed resultaat te brengen, maar krijgt daar niet de tijd voor.

Een indiener stelde ook niet volledig vertrouwen te hebben in de toewijding en bereidwilligheid van het hoger management om te veranderen, dit is echter verder niet ter sprake gekomen maar wordt in de literatuur wel aangekaart als groot gevaar voor innovatie (Gaspersz, 2005; Seshadri & Tripathy, 2006; Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002). Opvallend is ook dat men regelmatig de veranderingen in de organisatie, voornamelijk het OP-2015, gebruiken om ideeën te beargumenteren. Hiermee wordt dus ondersteund dat indieners een duidelijk beeld hebben van de missie, visie, strategie en doelstellingen en daar hun ideeën op weten af te stemmen (Gaspersz, 2005; Seshadri & Tripathy, 2006). Ook opvallend is de brede variatie aan functies van indieners, van wegininspecteurs tot crisismanagers dienen mensen ideeën in. Hiermee wordt het punt ondersteund van Gaspersz, Seshadri & Tripathy en Robinson & Stern (2005; 2006; 1997) dat ideeën niet alleen bij de erkende creatievelingen vandaan komen maar juist bij elke medewerker vandaan kunnen komen.

6 CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen in de betekenisgeving van indieners en hun leidinggevenden aan een idee binnen de cirkel van invloed en de implicaties daarvan op ondernemerschap van indieners ofwel ‘*intrapreneurship*’.

HOE GEVEN LEIDINGGEVENDEN EN MEDEWERKERS BETEKENIS AAN IDEEËN? & HOE DRAAGT HET HUIDIGE PROCES VAN IDEEËNMANAGEMENT BINNEN DE CIRKEL VAN INVLOED BIJ AAN INTRAPRENEURSHIP?

Dit onderzoek betreft een achttal kwalitatieve *case studies* naar betekenisgeving vanuit interpretatieve benadering. Per *case* is (zo mogelijk) de indiener en de leidinggevende geïnterviewd.

De resultaten van dit onderzoek zijn een beschrijving van het proces van betekenisgeving wat indieners en hun leidinggevenden doorlopen als er een idee is ingediend. Het proces bestaat uit de volgende stappen: van idee tot indienen, het idee overbrengen, het maken van een plan, het uitvoeren en het evalueren.

Dit proces wordt deels geleid door een aantal randvoorwaarden waarmee wordt bepaald wat een goed idee is. Sommige randvoorwaarden zijn redelijk voor de hand liggend. De efficiëntie en/of de effectiviteit moet bijvoorbeeld meer opleveren dan wat het kost aan geld en tijd. Of het is goed als het idee een bijdrage levert aan een interne of externe klant.

Andere randvoorwaarden zijn wat problematischer van aard. Zo is de noviteit van een idee een randvoorwaarde die veel tegenstrijdigheden kent. Het wordt als spelregel genoemd door ideeënmanagement en lijkt in eerste instantie erg duidelijk en redelijk. Zo willen indieners niet worden ‘lastig gevallen’ met ideeën die in hun ogen niet nieuw zijn, en worden ideeën die niet nieuw zijn, afgewezen. Maar die indieners blijven daardoor wel zitten met het probleem waar hun idee een oplossing voor bood. Hiermee kan worden geconcludeerd dat op deze manier, de organisatie mogelijk een hoop verbeteringen laat liggen.

Een andere, meer problematische, randvoorwaarde is de notie dat een idee moet bijdragen aan ‘het primaire proces’ zonder dat er duidelijk is wat dat primaire proces is. Het kan zijn dat met ‘het primaire proces’ het primaire proces van Rijkswaterstaat wordt bedoeld, maar wat is dat precies? Er mogen bijvoorbeeld geen nieuwe taken worden verzonnen dus een idee moet binnen de taken van Rijkswaterstaat passen. Een andere interpretatie is, dat het om het primaire proces van de afdeling gaat of zelfs van de indiener. Zo blijkt onder andere uit de mededeling van een leidinggevende dat mensen wel in hun rol moeten worden gehouden. Maar in deze laatste vorm,

is ondernemerschap beperkt tot het werk van de indiener en als die indiener een beperkte rol heeft, is ook het ondernemerschap van de indiener beperkt. Dit in combinatie met de bevinding dat indieners vaak ideeën indienen die hun eigen werkzaamheden overstijgen, kan er geconcludeerd worden dat er een tegenstrijdigheid speelt tussen enerzijds ondernemerschap en anderzijds een interpretatie van het 'primaire proces' dat moet blijven lopen.

Deze observaties hebben direct weerslag op de implicaties en interpretaties van het ondernemerschap. Er zijn ook gevallen waarbij de leidinggevende de indiener vrij laat in zijn ondernemerschap, maar geen extra tijd geeft naast het reguliere werk van de indiener. Waar een indiener verteld dat hij graag ondernemer is maar geen tijd heeft, verteld een leidinggevende dat de indiener niet de juiste prioriteiten stelt. Er heerst een notie dat "ondernemer van je eigen idee" betekent dat iemand het zelf moet oplossen naast het reguliere werk.

Waar deze resultaten uiteindelijk toe leiden is een overstijgende problematiek die te maken heeft met de definitie van ideeën binnen de cirkel van invloed. Namelijk, ideeën die ingeschaald zijn als binnen de cirkel van invloed zijn dit lang niet altijd. Startpunt voor deze conclusie is de bevinding dat indieners een idee eigenlijk pas indienen als ze vinden dat ze het zelf niet kunnen uitvoeren. Hierbij komt ook nog het feit dat het niet altijd bekend is dát er onderscheid gemaakt moet worden en waar dan precies die grens ligt. Vaak is de reden dat mensen een idee indienen, dat het een intern radicale innovatie betreft die ze zelf niet kunnen oplossen: *Een dermate ingrijpende verandering aan een organisatie breed proces/product/dienst dat dit besluiten vergt die niet door de indiener noch zijn/haar direct leidinggevende gemaakt kunnen worden.*

Indieners hebben hulp, geld en vooral ook tijd nodig om hun idee te verwezenlijken. Ook ligt de beslissingsmacht om het idee uit te voeren niet bij hen. Echter, deze ideeën worden toch ingestoken als ideeën binnen de cirkel van invloed. Dit zou impliceren dat de idee-indiener samen met de leidinggevende een besluit kan nemen over het idee en het kan implementeren. Maar vaak hebben leidinggevendenden over deze ideeën ook niet de beslissingsmacht. Hier rijst dus de vraag: als de leidinggevende de indiener niet kan bieden wat hij nodig heeft om zijn idee te verwezenlijken en niet volledige beslissingsmacht heeft, zijn deze ideeën dan wel terecht gecategoriseerd als binnen de cirkel van invloed? En misschien nog wel belangrijker, zijn ideeën die worden ingediend überhaupt wel onder de definitie 'binnen de cirkel van invloed' te schalen, aangezien mensen ideeën waar ze geen hulp bij nodig hebben niet indienen? Uit dit onderzoek lijkt het antwoord op beide vragen 'nee' te zijn.

Als we nog verder gaan en kijken wat de literatuur biedt aan definities van innovatie, valt er een gat tussen incrementele innovatie, ofwel de kleine verbeteringen, en radicale innovatie, ofwel geheel nieuwe producten. Dit onderscheid faciliteert niet die ideeën die weliswaar geen nieuw

product of dienst zijn, maar wel een radicale verandering te weeg brengt in een organisatie van 9000 mensen. De ideeën die worden ingediend bij Rijkswaterstaat neigen tot deze vorm van innovatie die niet wordt onderkent in de literatuur, en vergt daarom meer aandacht, niet voor de uiterste twee vormen van innovatie, maar juist voor het brede spectrum dat daar tussenin valt. Met andere woorden, de dichotomie/tweedeling tussen radicaal en incrementeel verdoezelt de brede diversiteit die in de praktijk valt te onderscheiden.

Het advies is dan ook aan Rijkswaterstaat om enerzijds dieper in te gaan op de heersende randvoorwaarden voor ideeën en hun implicaties. Ontwikkel een stimulerende manier om ook ideeën die niet nieuw zijn serieus te nemen. Daarnaast is het belangrijk om de dialoog aan te gaan met managers om zo met hen de afbakening van het primaire proces te bepalen en uiteindelijk de mogelijkheden en vrijheden te bespreken die zij indieners kunnen geven om ondernemer te worden van hun eigen idee.

De laatste aanbeveling is het advies om het onderscheid tussen binnen- en buiten de cirkel van invloed te herzien. Het is daarom wellicht nodig om de achterliggende regel, dat een coach alleen beschikbaar is voor ideeën buiten de cirkel van invloed, ook te herzien.

1. BIBLIOGRAPHY

2. Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the workenvironment for creativity. *Academy of Management Journal*, 1154-1184.
3. Antoncic, B., & Hisrich, R. (2001). INTRAPRENEURSHIP: CONSTRUCT REFINEMENT AND CROSS-CULTURAL VALIDATION. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
4. Boeije, H. (2006). *Analyseren in kwalitatief onderzoek - Denken en doen*. Den Haag: Boom onderwijs.
5. Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard .
6. Czarniawska, B. (1998). *Narrative Approach to Organisation Studies*. London: SAGE.
7. Damanpour, F. (2010). An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations. *British Journal of Management*, 21, 996-1010.
8. Drejer, A., Christensen, K., & Ulhøi, J. P. (2004). Understanding intrapreneurship by means of state-of-the-art knowledge management and organisational learning theory. *Int. J. Management and Enterprise Development*, 1(2), 102-119.
9. Gabriel, Y., & Griffiths, D. S. (2004). Stories in Organisational Research. In C. Cassell, & G. Symon, *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 114-124). London: Sage Publications Ltd.
10. Gaspersz, J. (2005). *Concurrereer met creativiteit*.
11. Georgsdottir, A., & Getz, I. (2004). How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations. *CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT*, 13(3), 166-175.
12. Gioia, D., & Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking* and Sensegiving in strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 433-448.
13. Hernandez, J. (2012, 08 9). Evaluatie 1e Fase Pilot ideeënmanagement VWM. *Presentatie*. Utrecht, Utrecht: Rijkswaterstaat.
14. Hernandez, J. (2012). *Evaluatie Rapportage 1e fase Ideeënmanagement VWM*. Utrecht: Rijkswaterstaat.

15. Hjorth, D. (2004). Creating space for play/invention – concepts of space and organizational entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 413–432.
16. Hornsby, Kuratko, & Zahra. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 153-273.
17. Ideeënmanagement. (-, - -). *Ideeënmanagement*. Opgeroepen op 26, 2013, van intranet RWS:
http://corporate.rws.nl/Organisatie/Ondernemingsplan_2015/KR8/Ideeënmanagement
18. Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The assesment of Trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(3), 214-222.
19. Lüscher, L., & Lewis, M. (2008). ORGANIZATIONAL CHANGE AND MANAGERIAL SENSEMAKING: WORKING THROUGH PARADOX. *Academy of Management Journal*, 221-240.
20. Rijkswaterstaat. (-, - -). *innovatie*. Opgeroepen op 06 19, 2013, van www.rijkswaterstaat.nl: <http://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/innovatie/>
21. Rijkswaterstaat. (2011). *Ondernemingsplan 2015 Kort en Kr8-ig*. Den Haag: Rijkswaterstaat.
22. Rijkswaterstaat. (2012). *Ondernemingsplan 2015*. Den Haag: Rijkswaterstaat.
23. Rijkswaterstaat. (2012, 08 12). *Procesbeschrijving ideeënmanagement VWM*. Utrecht, Utrecht: Rijkswaterstaat.
24. Rijkswaterstaat. (n.d.). www.rijkswaterstaat.nl. Opgeroepen op 02 25, 2013, van over ons: http://www.rijkswaterstaat.nl/over_ons/
25. Rijkswaterstaat. (2011). *Ondernemingsplan 2015 - Kort en Kr8-ig*. Den Haag: Rijkswaterstaat.
26. Robinson, A., & Stern, S. (1997). Introduction & Chapter 1: The True Nature of Corporate Creativity. In S. S. A.G. Robinson, *Corporate Creativity* (pp. 1-17). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

27. Seshadri, D., & Tripathy, A. (2006). Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled. *VIKALPA: The Journal for Descision Makers*, 31(1), 17-29.
28. Sharma, P., & Chrisman, J. (1999). Toward a reconcilliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship, theory and practice*, 11-27.
29. Soodoo, A. (2013, 03 11). Attenderingsmail. Den Haag.
30. Taute, T. (2009). *Innovatie op het spoor*. Utrecht.
31. Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organisation and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-183.
32. Tidd, J., & Bessant, J. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (2 ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
33. Van Dale. (-, - -). *Van Dale*. Opgeroepen op 5 31, 2013, van idee: <http://www.vandale.nl/zoeken/zoeken.do>
34. Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of . *Organization Science*, 409-421.
35. Zahra, & Covin. (1995). CONTEXTUAL INFLUENCES ON THE CORPORATE ENTREPRENEURSHIP- PERFORMANCE RELATIONSHIP:A LONGITUDINAL ANALYSIS. *ournal of Business Venturing*, 10, 43-58.

7 BIJLAGEN

Bijlage I.

proces ideeënmanagement	67
-------------------------------	----

Bijlage II

Case Informatie	68
-----------------------	----

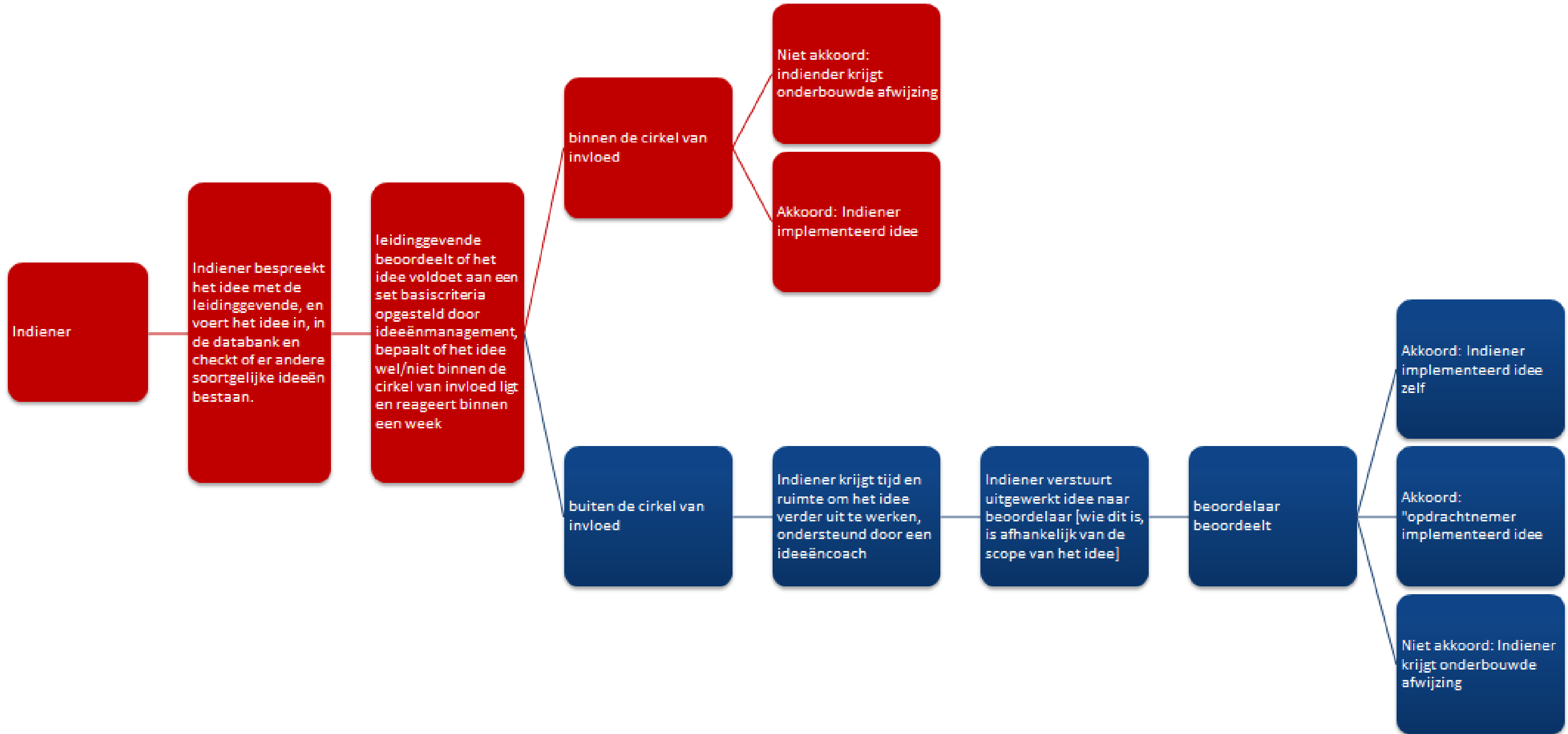
Bijlage III

Interview guides	69
------------------------	----

Bijlage IV

Codeboom.....	73
---------------	----

BIJLAGE I. PROCES IDEEËNMANAGEMENT



BIJLAGE II. CASE INFORMATIE

Case	Perspectief	Methode	Datum	Go/nogo	Extra info
A	Lopend [planning fase]	Observatie Interview Indiener Interview Leidinggevende	20-03-2013 22-04-2013 01-05-2013	-	
B	Lopend [planning fase]	Observatie Interview Indiener Interview Leidinggevende	08-04-2013 <i>Geen respons</i> 24-04-2013	-	
C	Achteraf [afgesloten]	Interview Indiener	27-03-2013	Nogo	Bleek test- run van het systeem te zijn. Heeft zelf het idee stopgezet
D	Achteraf [Evaluatie fase]	<i>Document Analyse</i> <i>(correspondentie + plan)</i> Interview Indiener Interview Leidinggevende	19-04-2013 19-04-2013	Go?/Nogo?	Niet nieuw. Status: onduidelijk
E	Achteraf [Evaluatie fase] [planning fase] [planning fase]	Interview Indiener Interview Leidinggevende	25-03-2013 17-04-2-13	1 go 2 go 3 go	Binnen de CVI Buiten de CVI Buiten de CVI
F	Achteraf [Evaluatie fase]	<i>Document Analyse</i> <i>(correspondentie)</i> Interview Indiener Interview Leidinggevende	- 22-03-2013 01-05-2013 (Zie A)	Go	
G	Achteraf [Evaluatie fase]	<i>Document Analyse</i> <i>(ingediende idee +</i> <i>informatie in het systeem)</i> Interview Indiener Interview Leidinggevende	<i>Geweigerd</i> 08-04-2013	Nogo	Indiener was al meerdere malen benaderd voor onderzoek
H	Lopend [planning fase]	Interview Indiener Interview Leidinggevende	05-04-2013 16-04-2013	Go/Go	

BIJLAGE III. INTERVIEW GUIDES

INDIENER INTERVIEW GUIDE:

INTRODUCTIE

- Ik ben Afgestudeerde bij het kr8 ontwikkelteam en ik richt me op ideeënmanagement vanuit een master Organisaties, Verandering en Management.
- Ik doe onderzoek naar de interactie tussen ideeindieners en leidinggevende omtrent een idee.
- Daarom wil ik je nu interviewen over jou ervaringen bij het proces van jou idee.
- Alles wat ik uit dit interview haal zal ik zo veel mogelijk anonimiseren en mocht u dat prettig vinden, kunt u het eindresultaat inzien voor het gepubliceerd wordt.
- Als u dat goed vindt neem ik graag het interview op.
- Heeft u nog vragen aan mij?

TOPICS

AANLEIDING VOOR IDEE EN INDIENING

- Hoe bent u op het idee gekomen?
- Kunt u mij stap voor stap uitleggen hoe het is gelopen vanaf het moment dat u het idee had?
- Hoe bent u ertoe gekomen het idee in te dienen?
- In hoeverre had u het idee al uitgewerkt alvorens het in te dienen?
- Heeft u van te voren met collega's het idee besproken?
- Hoe verliep het proces nadat u het idee had ingediend?

HET GESPREK [ALS HET NIET VANZELF TER SPRAKE KOMT]

- Heeft u een gesprek gehad met de leidinggevende?
- Hoe verliep het gesprek met de leidinggevende?
- Hoe heeft u dit gesprek ervaren?
- Hoe reageerde de leidinggevende?
- Is er bewust een keuze gemaakt om dit idee als 'binnen de cirkel van invloed' in te delen?
- Wat kwam er uit dit gesprek?

ONDERBOUWING VAN HET IDEE [ALS HET NIET VANZELF TER SPRAKE KOMT]

- Hoe heeft u het idee aan uw leidinggevende uitgelegd?
- Heeft u uw argumentatie aangepast omwille van uw leidinggevende?

BEOORDELING VAN HET IDEE

- Hoe is het idee uiteindelijk beoordeeld?
- Hoe voelt u zich bij de beoordeling?
- Zou u nog eens een idee indienen?

EVT. UITWERKING VAN IDEE [BIJ GOEDKEURING]

- Wie werkt het idee uit?
- Hoe verloopt dit proces?
- Is indiener tevreden met de uitwerking?

- Vind de indiener het leuk om het idee zelf uit te werken?

HET TOTALE PROCES

- Hoe vond u het algehele proces van indienen tot beoordeling, gaan?
- Wat vond u van de doorlooptijd?
- Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van het hele proces, zou ik graag ook de correspondentie over het idee inzien. Ik heb inzicht in de correspondentie die in het systeem is opgenomen, maar is er eventueel nog meer?

AFSLUITING

- Samenvatten [checken]
- Wilt u nog iets toevoegen?
- Heeft u nog vragen aan mij?

LEIDINGGEVENDE INTERVIEW GUIDE:

INTRODUCTIE

- Ik ben Afstudeerder bij het kr8 ontwikkelteam en ik richt me op ideeënmanagement vanuit een master Organisaties, Verandering en Management.
- Ik doe onderzoek naar de interactie tussen ideeindieners en leidinggevende omtrent een idee.
- Daarom wil ik je nu interviewen over jou ervaringen bij het proces van het idee van uw medewerker.
- Alles wat ik uit dit interview haal zal ik zo veel mogelijk anonimiseren en mocht u dat prettig vinden, kunt u het eindresultaat inzien voor het gepubliceerd wordt.
- Als u dat goed vindt neem ik graag het interview op.
- Heeft u nog vragen aan mij?

TOPICS

AANLEIDING VOOR IDEE EN INDIENING

- Hoe is het idee bij u terecht gekomen?
- Kunt u mij stap voor stap uitleggen hoe het is gelopen vanaf het moment dat u van het idee te horen kreeg?
- Kunt u mij vertellen wat de indiener voor ogen had met dit idee?
- In hoeverre had de indiener het idee uitgewerkt voor het in te dienen?
- Hebben andere medewerkers ermee te maken gehad?

HET GESPREK [ALS HET NIET VANZELF TER SPRAKE KOMT]

- Is er een gesprek geweest over het idee tussen u en de indiener?
- Hoe heeft u dit gesprek ervaren?
- Wat wilde u weten van de indiener/ waar lette u op?
- Had u van tevoren al een positief/negatief gevoel bij het idee?
- Wat vond u in eerste instantie van het idee?
- Heeft u er bewust voor gekozen het idee als 'binnen de cirkel van invloed' in te delen?
- Wat kwam er uit dit gesprek, werden er afspraken gemaakt?

ONDERBOUWING VAN HET IDEE [ALS HET NIET VANZELF TER SPRAKE KOMT]

- Hoe heeft de indiener het idee beargumenteerd?
- Wat vond u van de argumentatie?

BEOORDELING VAN HET IDEE

- Hoe wordt het idee straks beoordeeld?
- Wie gaat dit beslissen?
- Wat zou u ervan vinden als er meer ideeën worden ingediend op deze manier?

HET TOTALE PROCES

- Hoe ziet u uw rol in het hele proces?
- Hoe vindt u het algehele proces tot nu toe gaan?
- Wat vindt u van de doorlooptijd?

EVT. UITWERKING VAN IDEE [BIJ GOEDKEURING]

- Wie werkt het idee uit?
- Hoe verloopt dit proces?
- Is leidinggevende tevreden met de uitwerking?

AFSLUITING

- Samenvatten [checken]
- Wilt u nog iets toevoegen?
- Heeft u nog vragen aan mij?
- Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van het hele proces, zou ik graag ook de correspondentie over het idee inzien. Ik heb inzicht in de correspondentie die in het systeem is opgenomen, maar is er eventueel nog meer?

BIJLAGE IV. CODEBOOM

Het proces	Het begin	Oorsprong idee	Probleem/vervelende gebeurtenis	Probleem in eigen werk
				Probleem n.a.l. org. verandering
			Ervaring buiten context	
		Aanzet tot indienen	Leidinggevende	
			Promotie ideeënmanagement	
			Collega's	
		Reden om het in te dienen	Hulp	Geld om uit te voeren
	Erkenning		Opschaling	
			Wel/niet om financiële beloning	
	Het gesprek	Wel/niet gehad		
		Onduidelijke verantwoordelijkheid		
		Uitleg idee		
		Toetsvragen/vragen om opheldering		
		Vragen om vervolg		
		Voorstel voor vervolg		
		Gemaakte afspraken	Wat te doen	Pilot
				Uitwerken voor uitrol
			Uit handen geven	
			Wie te betrekken	Testers
	Ondersteuners			
Beslissers				
	Uitvoerders			
Uitwerken	Activiteiten indiener	Overdragen		
		Uitwerken		
		Vorbereiden pilot		
	Ervaringen indiener	Problemen	Tijd	
		Voordelen	Functionaliteit	
			Erkenning	
			Leuk werk	
	Activiteiten/rol LG	Faciliteren	Geld	
			Tijd	
			Praten	
Kaders				
Ervaring LG	Indiener kan het niet			
	Indiener wil het niet/stelt niet de juiste prioriteit			
Uitvoeren	Evaluatie	Niet uitgevoerd naar verwachting	Door anderen	
			Omdat het niet is opgeschaald	

Een goed idee ...	Draagt bij aan efficiëntie, effectiviteit en kosten/baten	Efficiëntie	
		Effectiviteit	
		Kosten/baten	
	Klantwaarde	Interne klant	
		Externe klant	
	Noviteit	Wat is nieuw?	
		Waarom nieuw?	
		Niet nieuw, wel goed idee	
	primaire proces	Van indiener	
Leidinggevende			
RWS			
Ondernemer van je eigen idee	Indieners (je eigen idee uitwerken =)	leuk	
		Mijn werk niet	Ik wil het niet/niet leuk om uit te voeren
		Ik kan het niet	Geen kennis Geen invloed op bureacratie
		Geen tijd	Omdat LG het niet geeft Omdat andere dingen belangrijker zijn
	Leidinggevend	Ondernemende indiener = goed	
		Zijn/haar werk niet	Kan hij/zij niet Hoort niet bij zijn/haar functie
		Indiener wil niet ondernemen	
		Geen tijd = geen prioriteit	
		Niet mee bemoeien tenzei het mis gaat	