

# InnoVatie op het spoor



Een kwalitatief onderzoek  
naar de betekenis  
die middenmanagers van het  
trein-onderhoudsbedrijf NedTrain  
geven aan innovatie

**Theo Taute**

Studentnummer: 0448117  
Adres: Koekoekstraat 57 bis  
3514 CV Utrecht

Afstudeeronderzoek  
Universiteit Utrecht  
Departement: Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Master: Organisatie, Verandering, Management  
Begeleider USBO: Dhr. J. Veldman  
Begeleider NedTrain: Dhr. J. Hoetmer  
Datum: 30/10/2009  
Plaats: Utrecht



**Universiteit Utrecht**





## Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie waarin ik verslag doe van het onderzoek dat ik heb uitgevoerd binnen NedTrain voor de leerkring Organisatie, Verandering en Management. Deze scriptie vormt de afsluiting van mijn Masteropleiding Organisatie, Verandering en Management van het departement Bestuurs- en Organisatie-wetenschap aan de Universiteit Utrecht.

De verandering die binnen dit onderzoek centraal staat is de verandering van NedTrain naar een meer innovatieve organisatie. Mijn interesse voor innovatie is vanuit mijn Bachelor Natuurwetenschap en Innovatiemanagement gegroeid. Aan het einde van deze opleiding begon ik te zien dat het doorvoeren van innovaties, en eigenlijk elke organisatievernieuwing, niet alleen afhankelijk is van de technische kwaliteit, maar dat dit vooral afhangt van de menselijke implementatie. Organisaties bestaan uit mensen, en alleen door hun inzet hebben ingezette veranderingen kans van slagen. Met dit besef ben ik de master Organisatie, Verandering en Management gaan volgen en heb ik een afstudeerplek gekregen bij NedTrain, waar ik innovatie en mensen in de praktijk heb kunnen onderzoeken.

Het opzetten, doen en verslagleggen van dit onderzoek over de afgelopen maanden is een enorm leerzame periode geweest. Ik kijk met een voldaan gevoel terug, en zie met enthousiasme naar de toekomst om deze kennis in te gaan zetten in mijn toekomstige baan.

Graag wil ik hier een aantal mensen bedanken. Allereerst mijn begeleider dhr. J. Veldman voor het overdragen van enthousiasme voor etnografisch onderzoek en voor de goede en stimulerende begeleiding onder het nuttigen van lekkere en minder lekkere kopjes koffie. Bedankt!

Daarnaast wil ik de dhr. J. Hoetmer bedanken voor het meedenken en meewerken aan dit onderzoek, en voor de inspirerende woorden en daden met betrekking tot het managen van innovatie.

Tot slot wil ik mijn ouders bedanken voor hun liefdevolle support in mijn gehele studie, waarvan deze scriptie nu de afsluiting vormt. Onmisbaar en onbetaalbaar! Dank jullie wel!

Theo Taute  
Utrecht, oktober 2009

# Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD</b>	<b>3</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>6</b>
<b>1. INLEIDING</b>	<b>7</b>
1.1 NEDTRAIN, INNOVATIE EN MIDDENMANAGERS. EEN SCHETS VAN DE ACHTERGROND.	7
1.1.1 NedTrain	7
1.1.2 Strategieverandering: Koers 2010	8
1.1.3 Innovatie	9
1.1.4 Middenmanagers & probleembeschrijving	10
1.2 DOELEN EN RELEVANTIE	11
1.3 CENTRALE VRAAG	12
1.4 ONDERZOEKSBENADERING	12
1.5 LEESWIJZER	12
<b>2. THEORETISCH KADER</b>	<b>14</b>
2.1 BIJDRAGE VAN MIDDENMANAGERS AAN INNOVATIE	14
2.2 ALTERNATIEVE VERKLARINGEN VOOR HET VERTOONDE GEDRAG VAN MIDDENMANAGERS	16
2.2.1 Volgen van eigen belang	16
2.2.2 Gebrek aan duidelijkheid	17
2.2.3 Gebrek aan inspraak	17
2.2.4 Gebrek aan noodzakelijke verandertijd	18
2.2.5 Verschillende betekenisgeving	19
2.3 BETEKENISGEVING VAN INNOVATIE	20
2.3.1 Keuze voor aanpak met betekenisgeving	20
2.3.2 Betekenisgeving	20
2.3.3 Innovatie	21
2.3.3.1 Dimensies van innovatie	21
2.3.3.2 Kenmerken van het innovatieproces	22
<b>3. DE OPZET EN ONTWIKKELING VAN MIJN ONDERZOEK</b>	<b>23</b>
3.1 ONDERZOEKSPERSPECTIEF	23
3.1.1 Focus van het onderzoek	23
3.1.2 Kwalitatief onderzoek	23
3.1.3 Rol van de onderzoeker in het onderzoek	24
3.1.4 Cultureel paradigma	24
3.1.5.1 Interpretatieve benadering	25
3.1.5.2 Drie perspectieven op cultuur	25
3.2 DE ONDERZOCHE DATA	26
3.2.1 Onderzoeksgroep: middenmanagers	26
3.2.2 Selectie, toegang en anonimiteit van de data	26
3.2.3 Claims over de data	28
3.3 AANPAK VAN HET ONDERZOEK	28
3.3.1 Onderzoeksfases	28
3.3.2 Methoden van onderzoek	29
3.3.3 Analyse van de data	31
3.3.4 Leerpunten	32
<b>4. HET VERHAAL OVER MANAGERS EN INNOVATIE</b>	<b>34</b>
4.1 ZO ZIEN MIDDENMANAGERS INNOVATIE	35
4.1.1 Iets wat we belangrijk vinden en waar we een grote rol in spelen	35
4.1.2 Iets dat je zelf moet doorzetten	36
4.1.3 Iets wat buiten de gebaande paden om moet	38
4.1.4 Iets dat uit kleine lokale verbeteringen bestaat	40
4.1.5 Een extra belasting	41

---

4.2 MOGELIJKE VERKLARINGEN VOOR BETEKENISGEVING	42
4.2.1 <i>Bureaucratie</i>	43
4.2.2 <i>Diffuse focus</i>	45
4.2.3 <i>Gevoel van angst</i>	47
4.2.4 <i>Ervaren betrokkenheid: inspraak en waardering</i>	48
4.3 VERSCHILLEN TUSSEN HOGER EN MIDDEN MANAGEMENT	51
<b>5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>	<b>53</b>
5.1 AANPAK EN RESULTATEN	53
5.2 IMPLICATIES	54
5.3 AANBEVELINGEN	56
5.4 BEPERKINGEN	57
5.5 KORTE REFLECTIE OP HET ONDERZOEKSPROCES	58
5.6 LINK MET EERDER EN VERDER ONDERZOEK	58
<b>LITERATUURLIJST</b>	<b>60</b>
<b>BIJLAGE</b>	<b>64</b>
<b>BIJLAGE 1: VRAGENLIJST MIDDENMANAGEMENT</b>	<b>65</b>
<b>BIJLAGE 2: OBSERVATIELIJST MIDDENMANAGEMENT</b>	<b>66</b>

## Samenvatting

Dit onderzoek gaat over de betekenis die middenmanagers geven aan innovatie. Het onderzoek speelt zich af tegen de achtergrond van de bureaucratische organisatie NedTrain, die vanuit haar strategie innovatie wil stimuleren. De aanleiding voor dit onderzoek is het standpunt van het hoger management dat middenmanagers een blokkade vormen voor verdere innovatie vanwege een onwil om eraan mee te werken. Door middel van etnografische onderzoeksmethoden wordt in kaart gebracht welke betekenis middenmanagers binnen NedTrain zelf geven aan innovatie, hoe dit te verklaren is en wat dit te betekenen heeft voor het hoger management, middenmanagers en voor de implementatie van innovatie. Uit het onderzoek blijkt dat middenmanagers innovatie belangrijk vinden, het zien als iets wat je zelf moet doorzetten, als iets wat buiten gebaande paden om moet, wat uit kleine lokale verbeteringen bestaat en wat als belasting ervaren wordt. Deze betekenisgeving kan verklaard worden aan de hand van de bureaucratie, diffuse focus, gevoel van angst en een gebrek aan inspraak op het niveau van middenmanagers. De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat de door het hoger management gepercipieerde onwil van het middenmanagement om bij te dragen aan innovatie, geen onwil is, maar dat middenmanagers anders aan innovatie bijdragen dan het hoger management wil, vanwege een verschil in betekenisgeving van het begrip innovatie. Er worden implicaties gegeven voor middenmanagers, hoger management en innovatie, en er zijn aanbevelingen voor de praktijk en verder onderzoek. De onderzoeksresultaten kunnen gegeneraliseerd worden naar situaties buiten NedTrain op basis van vergelijkbaarheid.

# 1. Inleiding

Deze scriptie gaat over middenmanagers en innovatie. Het beschrijft de betekenis die middenmanagers binnen NedTrain hieraan geven en verklaart deze. De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is, als reactie op de probleembeschrijving, dat de door het hoger management gepercipieerde onwil van het middenmanagement om bij te dragen aan innovatie, geen onwil is, maar dat middenmanagers anders aan innovatie bijdragen dan het hoger management wil vanwege een verschil in betekenisgeving van het begrip innovatie.

Ik begin deze inleiding met het schetsen van de achtergrond, aanleiding en probleembeschrijving van dit onderzoek in paragraaf 1.1, waarna ik in paragraaf 1.2 de doelen en relevantie van dit onderzoek aangeef. Vervolgens geef ik in paragraaf 1.3 de centrale vraag, in paragraaf 1.4 de onderzoeksbenadering en sluit ik de inleiding af met een leeswijzer van deze scriptie in paragraaf 1.5.

## 1.1 NedTrain, innovatie en middenmanagers. Een schets van de achtergrond.

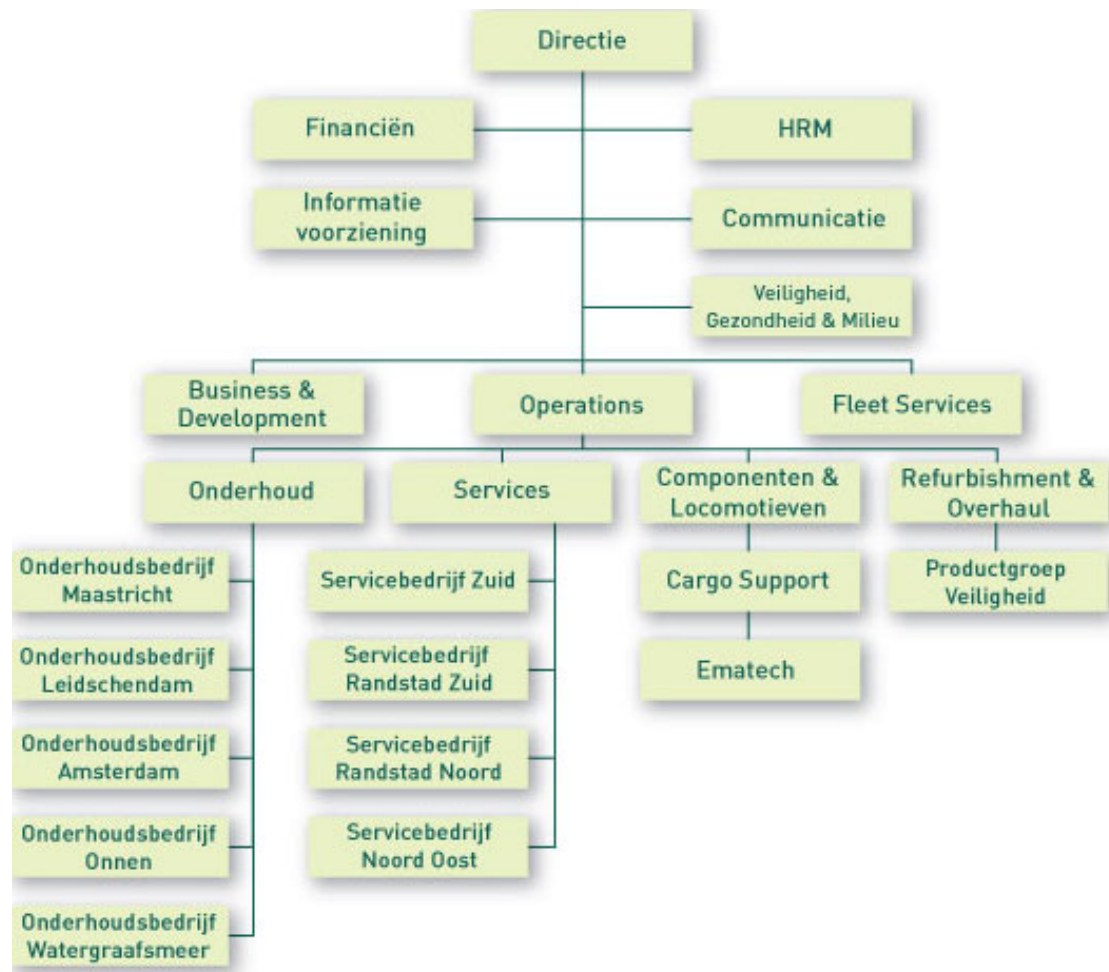
In deze eerste paragraaf van de inleiding beschrijf ik de aanleiding en probleembeschrijving van dit onderzoek. Ik doe dit door de achtergrond waartegen mijn onderzoek zich afspeelt te schetsen. Deze achtergrond bestaat uit de organisatie NedTrain, welke ik bespreek in paragraaf 1.1.1, de strategieverandering 2010 in paragraaf 1.1.2, de innovatiestrategie in paragraaf 1.1.3 en de relatie met middenmanagers hierin in paragraaf 1.1.4.

### 1.1.1 NedTrain

NedTrain is specialist in onderhoud en service, reiniging en revisie van treinen (Organisatie NedTrain, 2009). zie ook figuur 1. Het is als het ware het "garagebedrijf van het spoor" (Klerk, 2008). In figuur 1 is een van de werkzaamheden van NedTrain te zien, namelijk het reviseren van een trein. Het is een traditionele, oude organisatie die door veel werknemers omschreven wordt als 'bureaucratisch' (Gesprek Albers, 11/02/2009; Gesprek Loonstra, 12/02/2009; Gesprek Jakobs, 17/04/2009). De organisatie heeft op het moment zo'n 3200 medewerkers. Het hoofdkantoor is gevestigd in Utrecht en daarnaast zijn er door heel het land verschillende onderhouds-, service- en revisiewerkplaatsen. De organisatie kan als volgt in een organogram weergegeven worden, zie figuur 2:



**Figuur 1: Een revisie van een treincoupé in volle gang**



Figuur 2: Organogram NedTrain (Organisatie NedTrain, 2009)

Wat hierin direct opvalt is de geografische verspreiding en de sterke gelaagdheid van de organisatie. NedTrain kan dan ook als hiërarchische organisatie gecategoriseerd worden (Mintzberg, 1983).

Vanwege Europese regelgeving is NS vanaf 1992 in aparte delen verzelfstandigd. Dit resulteerde in 1999 in de oprichting van NedTrain als werkmaatschappij onder NS Groep NV met als rechtsvorm BV. De geschiedenis van NedTrain gaat echter verder terug, met de oprichting van de eerste werkplaatsen zo'n 150 jaar geleden. De hoofdklant van NedTrain is NS Reizigers en NedTrain heeft daarnaast ook enkele andere klanten in de reizigerssector (zoals Connexion en Arriva) en goederenvervoerbranche.

### 1.1.2 Strategieverandering: Koers 2010

In 2006 heeft de directie van NedTrain het doel geformuleerd om "samen met de NS te zorgen dat het materieel zodanig presteert dat NS de concessie op het hoofdrailnet in 2015 behoudt. Wint NS de concessie niet, dan wil NedTrain het onderhoud verzorgen voor de nieuwe concessiehouder." (NedTrain Koersalmanak, 2008). De directie heeft hiervoor de ambitie geformuleerd om in 2010 het modernste onderhoudsbedrijf binnen Europa te zijn. Dit doel en deze ambitie spelen tegen de achtergrond van het aflopen van de concessie voor de NS op het hoofdrailnet in 2015. Andere/buitenlandse spoorbedrijven kunnen zich dan ook inschrijven voor het verkrijgen van het alleenrecht



om op het hoofdnet van het Nederlandse spoor te rijden. Omdat NedTrain haar grootste klant niet wil kwijtraken, wil NedTrain NS helpen deze concessie opnieuw te krijgen.

Sinds 2006 zijn er met het oog op deze 'nieuwe fase' (Veenman, 2006) een aantal veranderingen binnen NedTrain doorgevoerd. Zo heeft toenmalig directielid Arie van As in maart 2006 het directievoorzitterschap overgenomen van Jacques Huberts. Deze nieuwe voorzitter heeft sterk ingezet op een professionaliseringsslag om de prestaties te verbeteren. Er zijn meer controle methodieken ingezet en de organisatie heeft een beweging ingezet naar meer centrale sturing. Voor deze doelen en ambities is in mei 2007 door de directie een nieuwe koers voor de komende jaren vastgelegd, genaamd Koers 2010 (NedTrain Koersalmanak, 2008). Concreet heeft de directie voor 2010 de volgende doelstellingen geformuleerd (NedTrain Koersalmanak, 2008):

- 1 Het halveren van het aantal rytuigen van NS dat in onderhoud is, van 400 naar 200.
- 2 Het jaarlijks halveren van het aantal veiligheidsincidenten
- 3 Het verkorten van de doorlooptijd van alle processen met 30 procent

Om de doelen te realiseren is de visie 'Kiezen, Garanderen en Innoveren' geïntroduceerd (NedTrain Koersalmanak, 2008). In dit onderzoek focus ik op het concept van innovatie waarvan ik nu de context en ontwikkeling zal toelichten.

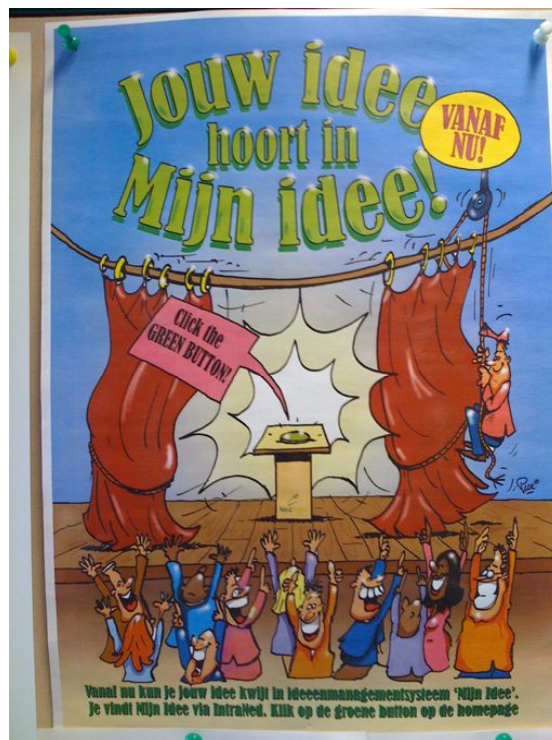
### **1.1.3 Innovatie**

In de lijn van nieuw uitgezette strategie wil de directie van NedTrain de "operationele processen verbeteren door het beter benutten van de innovatiekracht van de medewerkers", zoals verwoord door directievoorzitter Arie van As het in een kwartaalbijeenkomst begin 2007 (Duidelijke keuzes met oog op de toekomst, 2007). Naast het doel en de ambitie was de aanleiding hiervoor dat uit het medewerkers betrokkenheidonderzoek bleek dat medewerkers zich niet gehoord voelden en hun ideeën niet kwijt konden (NedTrain Koersalmanak, 2008). Om ideeën meer aandacht te geven en om processen te verbeteren is onder leiding van dhr. van As de afdeling creatieve bedrijfsvoering opgezet en later ook de afdeling ideeënmanagement. Deze hebben de taak gekregen vorm te geven aan de uitwerking van het speerpunt 'innoveren'. Het doel van de afdeling creatieve bedrijfsvoering (CBV) is om "zoveel mogelijk ideeën te genereren" (Startpagina van de afdeling Creatieve Bedrijfsvoering, 2009). De criteria voor deze ideeën zijn erg breed, zo blijkt uit de praktijk. De filosofie achter het genereren van 'zoveel mogelijk ideeën' is volgens dhr. Hoetmer (manager Creatieve Bedrijfsvoering) dat hoe meer ideeën je genereert hoe meer kans je hebt dat er een idee tussen zit dat veel impact heeft op de organisatie (Businessplan Innovatie 2009-2013). De afdeling ideeënmanagement (IDM) is er vervolgens voor om deze "ideeën snel en adequaat af te handelen" (Startpagina van de afdeling Creatieve Bedrijfsvoering, 2009). De nauw samenwerkende afdelingen CBV en IDM (vanaf nu afdeling CBV/IDM) doen dit onder andere door ideeënmanagers en -coaches aan te stellen op lokale werkplaatsen. De ideeënmanagers zijn veelal fulltime stafmedewerkers. Deze koppelen ideeërs aan een ideeëncoach en begeleiden het proces van afstand. De coaches zijn medewerkers uit verschillende organisatielagen die dit naast hun gewone werkzaamheden doen. Deze medewerkers begeleiden en stimuleren de indiener van een idee bij de uitwerking van zijn of haar idee. De precieze verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk omschreven. De indiener

van het idee moet met deze begeleiding verder zelf zorgdragen voor de uitvoering van het idee. Daarnaast heeft de afdeling CBV/IDM onder andere een ideeënmanagement systeem ontwikkeld genaamd 'Mijn Idee'. In figuur 3 is een poster te zien waarop medewerkers aangemoedigd worden dit systeem te gebruiken voor hun ideeën. Verder organiseren ze leiderschapstrainingen en geven ze cursussen met betrekking tot het stimuleren van creativiteit. Al deze activiteiten zijn erop gericht medewerkers aan te zetten ideeën tot verbetering in te dienen en de organisatie uiteindelijk zo meer te laten innoveren (Businessplan innovatie 2009-2013). Tegelijk wil de afdeling ook een verandering in 'het klimaat' teweegbrengen waarin meer ruimte is voor innovatie (Vergadering CBV/IDM 19/03/2009). De focus ligt hierbij vooral op "de kracht van de mensen in de uitvoering", waarmee de werkvloer bedoeld wordt (NedTrain Koersalmanak, 2008). Wat er echter precies bedoeld wordt met innovatie, en wie precies de mensen in de uitvoering zijn, wordt niet duidelijk uit de documenten. Verder blijkt uit de visiedocumenten dat deze strategieverandering naar meer aandacht voor innovatie vanuit het hoofdkantoor, top down is ingezet (Teuns, 2007). Middenmanagers zijn niet betrokken geweest in de strategiebepaling. Hoe de verhouding tussen innovatie en middenmanagers ligt beschrijf ik in de volgende paragraaf.

#### 1.1.4 Middenmanagers & probleembeschrijving

Het hoger management, waaronder de afdeling CBV/IDM, legt hoge prioriteit bij innovatie binnen NedTrain (NedTrain Koers Almanak, 2008). Uit gesprekken met medewerkers van CBV/IDM (vergadering CBV/IDM, 19/03/2009) werd echter duidelijk dat hogere managers vinden dat innovatie niet altijd zo opgepakt wordt door lagere managers zoals zij dat zouden willen zien. Zo besteedden middenmanagers volgens het hoger management te weinig tijd aan innovatie en wordt er niet altijd gebruik gemaakt van het ideemanagementsysteem. Sommige managers verweten middenmanagers onwil om bij te dragen aan innovatie. Zo vertelde dhr. Hoetmer (manager creatieve bedrijfsvoering NedTrain) mij "dat het management de grootste barrière is tot innovatie." (Gesprek Hoetmer, 12/02/2009). Ook uit gesprekken met andere werknemers van de afdeling CBV/IDM blijkt dat de invloed van de middenmanager op innovatie als negatief wordt gezien. De laag middenmanagers wordt een 'kleilaag' genoemd, die innovatie vertraagd en waartegen werknemers die willen innoveren 'niet kunnen opboksen' (Vergadering CBV/IDM 19/03/2009). Verder komt uit het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek naar voren dat het hoger management vindt dat middenmanagers vooral volgers zijn en geen actieve rol opnemen in innovatie (MBO, 2008). Dit is de reden dat de invloed van middenmanagers in de huidige strategie grotendeels wordt omzeild door de nadruk te leggen op het ondernemerschap van de idee indiener zelf en door gebruik te maken van ideemanagers en -coaches (Gesprek Wellink 27/03/2009). De verwachting die het hoger management van de



Figuur 3: Poster 'Mijn Idee' hangend op prikbord locatie SB Watergraafsmeer

middenmanager innovatie heeft, is voornamelijk dat deze ruimte geeft aan medewerkers om te innoveren (Teuns, 2007).

Naast dit betitelen van middenmanagers als onwillig merkte ik echter dat er onder hogere managers ook veel onbegrip was over vraag waarom middenmanagers innovatie niet oppakten zoals het zij dat wilden (vergadering CBV/IDM 19/03/2009). Verder merkte ik in gesprekken met middenmanagers tijdens de oriënterende fase van dit onderzoek dat middenmanagers juist erg positief waren over innovatie. Van onwil leek hier in eerste instantie geen sprake te zijn. Dit onbegrip gecombineerd met mijn indruk dat er meer aan de hand moest zijn dan pure onwil was voor mij de aanleiding om innovatie onder middenmanagers zelf te gaan onderzoeken, om zo het inzicht in de situatie te vergroten.

Een verdere aanleiding was dat hoewel het middenmanagement binnen NedTrain een beperkte rol in innovatie leek te hebben, er uit onderzoek blijkt dat middenmanagers juist ook een grote invloed kunnen hebben op innovatie (Wooldridge *et al.*, 2008). Zo kan het middenmanagement onder andere medewerkers aanmoedigen te innoveren en risico te nemen, de uitwerking van nieuwe ideeën ondersteunen bij hoger management en is het bovendien zelf een bron van innovatie (zie theoretisch kader). Graag wilde ik onderzoeken hoe middenmanagers zelf aankeken tegen hun positie binnen innovatie.

Tenslotte bood mijn vorige studie aanleiding tot dit onderzoek. In mijn bachelor Natuurwetenschap en Innovatiemanagement werd innovatie vooral gezien als grootschalige productinnovaties. Toen ik een aantal gesprekken met middenmanagers had gevoerd kreeg ik echter al snel het idee dat zij dit heel anders zagen. Ik was benieuwd welke beelden deze middenmanagers van innovatie zouden hebben.

Dit leidde tot een onderzoek met de doelen zoals deze in de volgende paragraaf beschreven staan.

## **1.2 Doelen en relevantie**

Het hoofddoel van dit onderzoek is om het probleem (beschreven in paragraaf 1.1.1 - 1.1.4) dat middenmanagers anders bijdragen aan innovatie dan hoger management wil, te begrijpen en te verklaren. Dit is allereerst relevant voor het hoger management van NedTrain. Het hoger management wil innovatie meer stimuleren, maar vindt dat dit door de houding van middenmanagers nu niet optimaal verloopt. Het onderzoek biedt het hoger management, door middel van etnografisch onderzoek naar betekenisgeving, inzicht in de situatie rondom innovatie vanuit het perspectief van middenmanagers, verklaart deze situatie, benoemt de implicaties hiervan en geeft aanbevelingen om deze bevindingen een plek te geven in de strategie.

Hiernaast zijn de bevindingen relevant voor andere organisaties dan NedTrain. Omdat het hier etnografisch onderzoek betreft naar een specifieke case en binnen een specifieke context zal de veralgemeenbaarheid van de bevindingen op basis van vergelijkbaarheid zijn (Boeije, 2005). Dit betekent dat wanneer een organisatie zich herkend in de situatie en context, ze de bevindingen en aanbevelingen kan toepassen.

Daarnaast heeft dit onderzoek het doel om bij te dragen aan wetenschappelijk onderzoek met betrekking tot middenmanagement en innovatie. In de literatuur is er een stroming die het belang van middenmanagers in innovatie binnen organisaties benadrukt. Deze literatuur, zoals Hornsby *et al.* (2001), is echter in hoge mate prescriptief en beschrijvend onderzoek vanuit het gezichtspunt van middenmanagers (zoals etnografisch onderzoek en onderzoek naar betekenisgeving) ontbreekt. Dit is hoogstwaarschijnlijk vanwege de relatief nieuwe onderzoeksstroming (zie het kader op pagina 10) en de relatief lange tijd die nodig is om een onderzoek naar betekenisgeving uit te voeren. Echter, inzicht in de betekenisgeving van middenmanagers in strategie is

van groot belang, en er klinkt een roep om deze kennishiaat op te vullen (Luscher & Lewis, 2008). Dit onderzoek wil deze kennishiaat aanspreken en daarmee een nieuwe bijdrage leveren aan het onderzoeksveld.

Als laatste heeft dit onderzoek ook een persoonlijke doelstelling. Ik wil met dit onderzoek mijn master succesvol afsluiten en daarnaast leren hoe ik een goed kwalitatief onderzoek opzet en uitvoer. Ook wil ik meer inzicht krijgen in het proces van innovatie in de praktijk en de rol die middenmanagers hierin hebben.

### **1.3 Centrale vraag**

Om deze doelen te bereiken heb ik de volgende centrale vraag gebruikt:

*‘Welke betekenissen geven middenmanagers van NedTrain aan innovatie?’*

Hoe ik tot deze vraag ben gekomen en welke onderzoeksbenadering ik heb gekozen om deze centrale vraag te kunnen onderzoeken beschrijf ik in de volgende paragraaf.

### **1.4 Onderzoeksbenadering**

Om de huidige situatie zo nauwkeurig mogelijk te kunnen beschrijven en zoveel mogelijk open te staan voor de redenen en verklaringen die middenmanagers zelf hadden voor de situatie heb ik een zo open mogelijk onderzoek gedaan. Hiervoor kan er het beste onderzoek naar betekenisgeving worden gedaan. Verder is voor het verklaren van gedrag een onderzoek naar betekenisgeving bij uitstek geschikt (Boeije, 2005). In het theoretisch kader licht ik mijn keuze voor deze onderzoeksbenadering verder toe.

Betekenisgeving van individuen laat zich het beste onderzoeken door kwalitatief onderzoek (Boeije, 2005). Om een antwoord te kunnen geven op de centrale vraag heb ik gebruik gemaakt van een etnografische onderzoeks aanpak. Een vorm van kwalitatief onderzoek die bestaat uit het doen van participatieve observaties, interviews en document analyses. Deze aanpak stelde mij in de mogelijkheid om dichtbij middenmanagers te komen en het probleem vanuit hun gezichtspunt te onderzoeken. In hoofdstuk 4 beschrijf ik uitgebreider hoe dit er in praktijk uit zag. Waar alle overige onderwerpen beschreven staan, laat ik zien in de leeswijzer.

### **1.5 Leeswijzer**

Na deze inleiding vervolg ik dit onderzoeksverslag in hoofdstuk 2 door de literatuur te beschrijven die past bij de geschetste probleembeschrijving. Vervolgens beschrijf ik in hoofdstuk 3 hoe dit onderzoek is opgezet. In hoofdstuk 4 beschrijf ik de resultaten en in het laatste hoofdstuk (hoofdstuk 5) trek ik conclusies, beschrijf ik de implicaties hiervan en geef ik aanbevelingen voor de praktijk en voor verder onderzoek. Tot slot volgen nog de literatuurlijst en bijlage.

In dit onderzoek worden voor de leesbaarheid de woorden manager en middenmanager door elkaar gebruikt. In alle gevallen worden hier echter middenmanagers bedoeld. Wanneer het over hoger management gaat heb ik dit duidelijk vermeld.

Tenslotte refereer ik aan deze managers door ‘hij’ te gebruiken. Opvallend genoeg gaat het in al deze gevallen ook werkelijk om mannen en is het niet een algemene manier

---

van refereren. Dat er weinig vrouwen in de lijnfuncties werken, zou te maken kunnen hebben met het technische basisproces van NedTrain wat blijkbaar minder aantrekkelijk is voor vrouwen.

## 2. Theoretisch kader

Deze scriptie gaat over het onderzoek naar de vraag welke betekenis middenmanagers geven aan innovatie, vanuit de probleembeschrijving dat ze anders aan de strategie bijdragen dan het hoger management wil. In dit hoofdstuk beschrijf ik vanuit de literatuur wat alternatieve verklaringen kunnen zijn voor deze situatie, naast onwil. Als eerste beschrijf ik in paragraaf 2.1 hoe middenmanagers, en hun bijdrage aan innovatie in de literatuur worden weergegeven. Hierna bespreek ik in paragraaf 2.2 verschillende verklaringen die de literatuur aandraagt voor de probleembeschrijving. Vervolgens argumenteer ik in paragraaf 2.3 dat een onderzoek naar betekenisgeving het meest passend is, ligt ik dit verder toe, en baken ik het onderwerp van deze betekenisgeving, innovatie, inhoudelijk af.

### 2.1 Bijdrage van middenmanagers aan innovatie

De managers uit dit onderzoek kunnen worden gedefinieerd als middenmanagers. Middenmanagers worden in de literatuur beschreven als managers die onder het top management zitten en boven de eerstelijns supervisie (Wooldridge *et al.*, 2008). Het kenmerkende van deze managers is naast hun plaats in het organogram, het contact dat ze hebben met hoger management gekoppeld met kennis van het operationele proces. Middenmanagers kunnen zo volgens deze auteurs een brugfunctie hebben tussen de top en de vloer van de organisatie. De visie op de bijdrage van middenmanagers is de afgelopen decennia echter sterk veranderd, zie daarvoor het kader op pagina 10.

De brugfunctie van middenmanagers is op het gebied van strategie en innovatie uitgebreid onderzocht door Floyd & Wooldridge (Wooldridge *et al.*, 2008). De auteurs beschrijven vier (in verder onderzoek veel gebruikte) typologieën van bijdragen van middenmanagers aan strategie, zie figuur 4. Ten eerste kunnen middenmanagers informatie van de werkvloer interpreteren en samenvatten voor het hoger management. De tweede typologie beschrijft dat middenmanagers het organisatiebeleid naar concrete en werkbare plannen en doelen vertalen. Ten derde kunnen middenmanagers alternatieve strategieën voorstellen en deze 'verkopen' aan het hoger management. In de vierde typologie kunnen middenmanagers eigen initiatieven ontplooien waardoor het doel van de strategie beter wordt bereikt. Experimenteren en het realiseren van ideeën staan hierin centraal.

Hoewel Floyd & Wooldridge in 1992 argumenteren dat deze 4 activiteiten bij elke strategie uitvoering aanwezig zijn, argumenteren ze later dat bij innovatie de focus ligt op divergente werkzaamheden, namelijk het verkopen van alternatieven en aanpassing faciliteren (Floyd & Lane, 2000; Pappas & Wooldridge, 2007). Dit vanwege het vernieuwende karakter van innovatie waarbij divergente oplossingen centraal staan.

Middenmanagers kunnen dus op verschillende manieren bijdragen aan innovatie vanuit een strategie oogpunt. De literatuur die specifiek innovatie onder

	Omhoog in hiërarchie	Omlaag in hiërarchie
Divergerend	Alternatieven verkopen	Aanpassing faciliteren
Integrerend	Informatie samenvatten	Organisatie strategie implementeren

**Figuur 4: Bron: Floyd & Wooldridge (1992)**

middenmanagers onderzoekt beschrijft de bijdrage van middenmanagers als cruciaal en benoemt een aantal concrete bijdragen van middenmanagers aan innovatie. Deze bijdragen worden omschreven als het delen van kennis naar medewerkers en collega's (Nonaka, 1994); het stimuleren en motiveren van medewerkers, het promoten van ideeën bij hoger management en het zijn van interne ondernemer (Quinn, 1985 in: Hornsby et al., 2002); het vormen van een innovatief klimaat (Bartlett & Ghoshal, 1996 in: Hornsby et al., 2002); en bovendien wordt de middenmanager zelf ook als een bron van innovatie gezien (Nonaka, 1994). Deze en andere auteurs wijzen op de positieve bijdrage die middenmanagers kunnen hebben op creativiteit, innovatie en prestaties (Floyd & Wooldridge, 1990, 1992, 1997; Hornsby et al., 2002; Christensen, 2005; Wooldridge et al., 2008.). De literatuur beschrijft dus een aantal mogelijke bijdragen van middenmanagers aan innovatie. Er komt hierin een erg positief beeld van de bijdrage van middenmanagers naar voren.

Het hoger management van NedTrain heeft een minder positieve visie op deze bijdrage: zij ervaren een zekere mate van onwil. Echter, in de oriëntatiefase van mijn onderzoek heb ik geen aanwijzingen gevonden dat onwil een doorslaggevende rol speelt bij middenmanagers. Er zijn dus waarschijnlijk andere verklaringen voor de huidige situatie waarin middenmanagers anders bijdragen aan innovatie dan het hoger management verwacht. Hoe de opstelling van het middenmanagement ten opzichte van innovatie daadwerkelijk is, en wat hiervoor verklaringen zijn, is het onderwerp van dit onderzoek. Voor nu kijk ik echter vanuit de literatuur wat mogelijke andere verklaringen kunnen zijn voor de huidige situatie, naast onwil. Daarover gaat de volgende paragraaf.

#### **Kader: Historische ontwikkeling van de visie op middenmanagers**

Er zijn twee duidelijke fases in te herkennen in de visie op de rol van middenmanagers (Currie & Procter, 2005). De eerste loopt van het begin van de vorige eeuw tot het einde van de jaren '70. Deze fase kan worden beschreven als de 'gouden eeuw' van het middenmanagement (Frohman and Johnson, 1993 in: Currie & Procter, 2005). Zowel de hoeveelheid middenmanagers als het aantal hiërarchische lagen met middenmanagement nam enorm toe. De tweede fase loopt vanaf begin jaren '80 en wordt gekenmerkt door deregulatie en streven naar korte termijn winst. Er wordt in managementboeken gesproken over inkrimpen, 'cutting out the fat' en 'lean and mean' (Peters & Waterman, 1982 in: Currie & Procter, 2005). Veel hogere managers zien middenmanagers alleen als taakuitvoerend personeel, welke enkel van bovenaf opgelegde strategie moet implementeren. Strategische inbreng wordt enkel als taak van het hoger management gezien (Westley, 1990). De algemene visie op middenmanagers in deze fase is volgens Scarbrough and Burrell (1996; 178 in: Balogun, 2003; 70) als volgt te omschrijven: *"costly, resistant to change, a block to communication both upwards and downwards. They consistently under perform; they spend their time openly politicking rather than in constructive problem solving. They are reactionary, undertrained and regularly fail to act as entrepreneurs."*

Hier vanuit gaande richt hoger management zich op het 'wegsnijden' van deze weinig waardevolle middenmanagementlaag.

Volgens de Currie & Procter (2005) is er eventueel een derde fase te herkennen. Volgens hen realiseren steeds meer topmanagers zich dat het wegsnijden van deze middenmanagement lagen niet de verwachte kosten reductie en verbeterde prestaties heeft opgeleverd. Floyd & Wooldridge (1997: 481) hadden dit standpunt al eerder: *'(delaying middlemanagement) inevitably destroyed part of an organization's social network, and this may explain why firms have experienced negative results from the restructuring process'*. Ze wijzen juist op de positieve bijdrage die middenmanagers kunnen leveren aan strategie en bedrijfsprestaties (Floyd & Wooldridge, 1990, 1992, 1997)

## **2.2 Alternatieve verklaringen voor het vertoonde gedrag van middenmanagers**

In deze paragraaf beschrijf ik wat de literatuur aandraagt als mogelijke alternatieve verklaringen voor de huidige situatie waarin middenmanagers anders bijdragen aan innovatie dan het hoger management graag ziet; een situatie waarin middenmanagers door hoger management als onwillig worden gezien.

Omdat er de laatste 20 jaar weer een grotere waarde op de rol van middenmanager wordt gelegd (zie kader) is er in deze periode ook redelijk wat onderzoek gedaan naar de bijdrage van middenmanagement aan strategie en innovatie (Wooldridge *et al.*, 2008).

Veel van deze literatuur over middenmanagers doet echter niet specifiek onderzoek naar innovatie, maar naar strategie in het algemeen (Wooldridge *et al.*, 2008). Innovatie wordt dan als voorbeeld aangehaald waarop dit het onderzoek toepasbaar zou kunnen zijn. Ik val daarom veel terug op literatuur die meer algemeen over strategie en middenmanagers gaat en pas dit toe op het onderwerp van dit onderzoek. Naast dat dit het schrijven van een passend theoretisch kader bemoeilijkt, onderstreept dit direct de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek.

In deze literatuur wordt herkend dat er vaak een verschil is tussen wat het hoger management aan strategie inzet en dat wat middenmanagers in lijn van die strategie uitvoeren (Balogun & Johnson, 2005; Gioia & Chettipeddi, 1991). Middenmanagers kunnen vanwege hun brugfunctie veel invloed uitoefenen in de vertaling van door hoger management ingezette strategie (zie paragraaf 2.1). Een centraal debat is daarbij wat voor rol middenmanagers hierin oppakken en wat hiervan de oorzaak is (Balogun, 2003). Dit debat sluit goed aan bij het onderwerp van deze paragraaf. In de komende paragrafen bespreek ik deze literatuur waarin alternatieve verklaringen naar voren komen voor het vertoonde gedrag van middenmanagers. Als eerste verklaring beschrijf ik in paragraaf 2.2.1 het volgen van eigen belang, daarna in paragraaf 2.2.2 een gebrek aan duidelijkheid, vervolgens in paragraaf 2.2.3 een gebrek aan inspraak, hierna in paragraaf 2.2.4 een gebrek aan noodzakelijke verandertijd en tot slot in paragraaf 2.2.5 een verschillende betekenisgeving.

### **2.2.1 Volgen van eigen belang**

Een eerste mogelijkheid die naar voren komt uit de literatuur is dat middenmanagers bewust de strategie ombuigen doordat ze voornamelijk op hun eigen belang gericht zijn. In een onderzoek naar interventie van middenmanagement in strategie implementatie concluderen Guth & MacMillan (1986) dat middenmanagers zullen ingrijpen in de implementatie wanneer de uitkomst als schadelijk voor zichzelf wordt gezien. Volgens de auteurs zijn middenmanagers geneigd hun eigen belang boven het belang van de organisatie te zetten. Dit ingrijpen in de strategie had de vorm van het ombuigen van de strategie zodat het eigen belang hier beter mee gediend werd, maar soms ook door het vertragen ("foot-dragging" p. 314) of zelfs saboteren van de strategie. In hoeverre middenmanagers deze acties zullen ondernemen hangt volgens Guth & MacMillan (1986) af van een persoonlijke kosten/baten afweging van de gevolgen. De auteurs geven daarom praktische aanbevelingen hoe de negatieve gevolgen van het tegengaan van de implementatie kunnen worden verhoogd, zoals bijvoorbeeld door straffen. Ook Meyer (2006) concludeert in een studie naar strategie implementatie dat middenmanagers handelden uit eigen belang. Ze legt echter niet helemaal de schuldvraag bij middenmanagers maar voegt er aan toe dat dit gedrag mogelijk werd gemaakt door het handelen van hoger management. Volgens haar



maakte onduidelijkheid over het doel van de strategie, interne tegenstellingen in de strategie en een grotendeels afwezig hoger management tijdens het proces, niet constructief gedrag van middenmanagers mogelijk. Sillence & Mueller (2007) vinden vergelijkbare resultaten in hun studie naar de implementatie van een innovatie in een grote verzekeraar door een team middenmanagers. De onderzoekers vinden dat managers door het gebruik van taal de innovatie een nieuwe betekenis gaven en deze zo omvormden in lijn met hun eigen doelen. Dit opportunistische gedrag werd volgens de auteurs ook hier door de afwezigheid van duidelijkheid vanuit hoger management uitgelokt. Deze onderzoeken wijzen er dus op dat middenmanagers kunnen handelen uit eigen belang en bewust de uitwerking van een strategie ombuigen wanneer deze hen niet bevalt. En zijn echter enkele factoren die dit gedrag in de hand werken, zoals afwezigheid van het hoger management of onduidelijkheid. Over deze onduidelijkheid meer in de volgende paragraaf.

### **2.2.2 Gebrek aan duidelijkheid**

Een tweede verklaring wordt aangedragen door Currie en Procter (2005) in hun onderzoek naar de impact van veranderingstrajecten op middenmanagers binnen verschillende professionele bureaucratieën. Ze concluderen in hun onderzoek dat een onbedoelde uitwerking van strategie en zelfs onwil van middenmanagers te verklaren is door inconsistente signalen en onduidelijkheid richting middenmanagers (Currie & Procter, 2005). Deze inconsistenties kwamen voort uit onduidelijkheid over wat er van de middenmanager verwacht werd, doordat verschillende partijen verschillende eisen stelden aan de middenmanager. Middenmanagers stonden niet onwillig tegenover de verandering naar een meer klantgerichte dienstverlening, maar door de onduidelijkheid wist men niet wat er van hen verwacht werd. Het gevolg van de onduidelijkheid onder middenmanagers was desillusie, disaffectie, tegenzin of verlamming. Dit kreeg de vorm van het negeren, weerstaan en het alleen met de mond belijden van de strategische verandering. Deze bevindingen komen overeen met de resultaten van Meyer (2006) en Sillence & Mueller (2007) die ik in de vorige paragraaf besprak.

Deze onderzoeken laten zien dat er onder middenmanagers in een strategische verandering behoefte aan duidelijkheid is. Wanneer dit niet aanwezig is kan de onduidelijkheid leiden tot een negatieve houding bij middenmanagers over de strategie.

### **2.2.3 Gebrek aan inspraak**

Een derde verklaring die de middenmanagement literatuur aandraagt voor een andere uitwerking van de strategie van middenmanagers is een gebrek aan ervaren inspraak in de strategie. In een studie naar de rol van middenmanagement in strategische processen in bureaucratische organisaties vindt Westley (1990) dat gebrek aan inspraak bij strategie het bereiken van een gewilde uitkomst lastig maakte. Het gebrek aan inspraak leidde tot gevoelens van demotivatie, apathie en uitsluiting bij middenmanagers waardoor het bereiken van een van tevoren bepaald strategisch eindpunt bemoeilijkt werd. De auteur maakt hierin verder onderscheid tussen dominante managers en zich onderwerpende managers. Met dominant bedoelt Westley (1990) managers die in staat zijn de omgeving naar hun hand te zetten en met onderwerpende managers worden managers bedoeld die hiertoe niet in staat zijn. De eerder beschreven demotivatie en apathie bij uitsluiting komt zowel beide typen managers terug. Het verschil is dat dominante managers zich hier niet bij neerleggen en zullen proberen invloed te krijgen binnen de groep medewerkers die wel inspraak

heeft. Daarnaast vindt de auteur dat tweerichtingsverkeer in strategische gesprekken tussen hoger en middenmanagement het bereiken van hetzelfde strategische eindpunt bevorderde.

Deze inspraak gaat volgens Mantere (2008) verder dan alleen vergaderingen bij mogen wonen. De auteur heeft een grootschalige kwalitatief onderzoek gedaan naar factoren die de bijdrage van middenmanagers aan het strategisch proces mogelijk maken. Hij maakt in dit onderzoek gebruik van de 4 typologieën van Floyd & Wooldridge (1992), zie figuur 1 in par. 2.2.1. Mantere (2008) vindt dat naast inspraak, vertrouwen van het hoger management naar het middenmanagement middenmanagers stimuleert om bij te dragen aan innovatieve werkzaamheden (alternatieven verkopen en aanpassing faciliteren, zie paragraaf 2.1). De auteur argumenteert dat wanneer het hieraan ontbreekt bij hoger management, middenmanagers minder gemotiveerd zullen zijn om bij te dragen aan de ingezette strategie: *“Failure to perceive such trust involves the propensity of a middle manager to stick to one’s habitual activities, as this involves a tolerable risk level. In particular, the fear that unexpected failures will be punished constrains agency in this context.”* (Mantere, 2008;306). Een andere, of verminderde bijdrage van middenmanagers is volgens de auteur dus geen onwil maar te verklaren aan de hand van een ervaren gebrek aan vertrouwen van het hoger management. Beide onderzoeken laten zien dat middenmanagers behoefte hebben aan gedegen inspraak in de strategie en dat een gebrek hieraan kan leiden tot een verlaagde motivatie om bij te dragen wat vervolgens resulteert in een andere of verminderde bijdrage aan de strategie.

#### 2.2.4 Gebrek aan noodzakelijke verandertijd

In een vierde verklaring argumenteren verschillende onderzoeken dat het middenmanagers tijd kost om zich aan te passen aan een strategische verandering en de nieuwe situatie die hierbij hoort. Deze periode roept gedrag op bij middenmanagers dat kan worden beschouwd als onwil. Zo concludeert Isabella (1990) in een onderzoek naar de manier waarop managers omgaan met verandering dat onwil om te veranderen gezien kan worden als een element in het proces naar cognitieve verandering. Ze herkent het handelen naar eigen belang bij managers, maar ziet dit niet als negatief, maar als het betrekken van de verandering op de persoon en daarmee als een eerste stap in het proces naar verandering. Ze beschrijft 4 stadia van reacties van middenmanagers, namelijk anticipatie waarneer er geruchten rondgaan; bevestiging waarin de verandering zijn intrede doet; culminatie waarin de verandering op scherp gezet wordt en managers hun mening op de verandering aanpassen en tot slot de evaluatie waarin voor- en nadelen van de verandering worden bepaald. Tijdens het doorlopen van deze fasen wordt de nieuwe situatie bevraagd en geven managers zo betekenis aan de nieuwe situatie. Ze legt hierbij het probleem niet bij middenmanagers maar bij hogere managers. Deze zouden niet moeten focussen op het verminderen van eventuele onwil maar moeten accepteren dat het veranderen van betekenisaders (zie 2.3) tijd kost. Ook geeft ze voor elke fase enkele aanbevelingen, waarbij de nadruk ligt op verbeterde communicatie tussen hoger en middenmanagement. Haar bevindingen komen overeen met Balogun’s studie (2003)

		Nature of activity	
		Sensemaking	Coordination and management
Orientation	Peers/self	Undertaking personal change	Keeping the business going
	Team	Helping others through change	Implementing changes to departments

Figuur 5 Bron: Balogun (2003)

naar de omgang van middenmanagers met strategieverandering. De auteur beschrijft dat het hoger management het middenmanagement als onwillig ziet. Ze beargumenteert, net als Isabella (1990) dat dit geen onwil is van managers, maar een gebrek aan tijd om betekenis te geven aan de verandering. Balogun (2003) beschrijft vier verschillende rollen die een middenmanager aanneemt tijdens verandering, zie figuur 5. Persoonlijke betekenisgeving moet volgens de auteur de andere fases vooraf gaan. Bovendien is deze fase tijdrovend. Wanneer er geen ruimte werd geboden aan deze fase, leidde dit bij middenmanagers ertoe dat ze niet effectief konden bijdragen aan de strategie. Men wist niet goed wat prioriteit had en daardoor wisselden ze constant van rol: *“the heavy burden they carry during change may make them appear to be resistant foot-draggers, when in reality they are struggling to cope and confused about priorities.”* (Balogun, 2003;81). Ze ziet hier naast de verticale communicatie die Isabella (1990) vond, een belangrijke rol voor laterale communicatie (middenmanagers onderling). Betekenisgeving speelt niet alleen een rol bij de uitwerking van een strategie in de gewenste richting, maar dit mechanisme kan er ook toe leiden dat er onbedoeld een andere richting door het middenmanagement wordt ingeslagen. Hoe dit een verklaring kan vormen voor de probleembeschrijving, beschrijf ik in de volgende paragraaf.

### **2.2.5 Verschillende betekenisgeving**

Tenslotte is er onderzoek dat een anders dan verwachte bijdrage van middenmanagement verklaart door het bestaan van verschillende betekenisgeving van het concept innovatie. Volgens Balogun & Johnson (2005) leidt geplande verandering vaak tot onbedoelde uitkomsten. In een longitudinaal onderzoek naar de implementatie van een geplande verandering onder middenmanagers laten de auteurs zien dat dit te verklaren is door middel van betekenisgevingsprocessen. Doordat het middenmanagement op een ander niveau werkt als het hoger management ontstaan volgens de auteurs verschillende betekenissen en beelden van de strategie. Deze verschillende beelden leiden ertoe dat de strategie door middenmanagers anders wordt uitgewerkt dan het hoger management voor ogen heeft. Ook legt de auteur uit dat hierdoor een perceptie van onwil kan ontstaan bij het hoger management. Dit terwijl middenmanagers niet onwillig zijn, maar slechts een ander beeld hebben bij de strategie en de strategie dus ook op een andere manier vormgeven. Deze resultaten worden ondersteund door eerder onderzoek van Smircich & Stubbart (1985) en Gioia & Chittipeddi (1991). Beide onderzoeken argumenteren ook dat er in organisatieverandering verschillende betekenissen kunnen ontstaan welke leiden tot een verschillende of ongewenste uitkomst. De auteurs pleiten dan ook voor een ‘management of meaning’ tijdens veranderingstrajecten zodat geprobeerd wordt betekenissen op elkaar af te stemmen.

Uit deze onderzoeken komt naar voren dat er tijdens een strategieverandering verschillende betekenissen kunnen ontstaan. Deze verschillende betekenissen kunnen leiden tot verschillende uitkomsten.

Er komen dus enkele alternatieve verklaringen uit de literatuur naar voren. Welke van deze en eventueel andere verklaringen een rol spelen in de situatie van NedTrain beschrijf ik in de resultaten onderzoek. De keuze en uitleg van de focus van dit onderzoek beschrijf ik in de volgende paragraaf.

## **2.3 Betekenisgeving van innovatie**

In deze paragraaf licht ik mijn keuze voor een onderzoek naar betekenisgeving toe, beschrijf ik het begrip betekenisgeving en ga ik inhoudelijk in op de mogelijke betekenissen van innovatie. Als eerste laat ik in paragraaf 2.3.1 zien waarom ik betekenisgeving heb onderzocht, vervolgens bespreek ik in paragraaf 2.3.2 wat er precies verstaan wordt onder het begrip betekenisgeving en welke rol betekenisgeving speelt in veranderingsprocessen. Daarna beschrijf ik in paragraaf 2.3.3 innovatie inhoudelijk zodat er duidelijkheid komt over welke mogelijke betekenissen er zijn van innovatie.

### **2.3.1 Keuze voor aanpak met betekenisgeving**

Zoals uit de vorige paragrafen naar voren komt draagt de literatuur dus enkele alternatieve verklaringen aan, naast onwil, voor de situatie waarin middenmanagers de strategie anders uitwerken dan hoger management verwacht. Voor het ontdekken van andere verklaringen dan onwil of de hier genoemde verklaringen was het echter van belang middenmanagers op een zo open mogelijke manier te onderzoeken. Om een open onderzoek te doen kan er het beste onderzoek naar betekenisgeving gedaan worden (Boeije, 2005). Hierbij heb ik interpretaties en mogelijke verklaringen als 'sensitizing concepts' in mijn achterhoofd gehouden, maar, heb ik op een open manier gekeken naar de betekenis die middenmanagers geven aan innovatie en wat ik hiervoor binnen de specifieke case van NedTrain als verklaringen zag. Verder is voor het verklaren van het vertoonde gedrag van middenmanagers een onderzoek naar betekenisgeving het meest geschikt, omdat: "gedrag voor een belangrijk deel kan worden verklaard op basis van alledaagse betekenissen en constructies." (Boeije, 2005;31).

In de volgende paragraaf zal ik het gebruikte gezichtspunt van dit onderzoek, betekenisgeving, verder toelichten en dit toepassen op innovatie.

### **2.3.2 Betekenisgeving**

Kort gezegd is betekenisgeving de specifieke betekenis die mensen geven aan hun sociale omgeving, op basis waarvan ze ook handelen (Boeije, 2005). Het is een 'specifieke' betekenis omdat de betekenis die iemand geeft aan een aspect van zijn omgeving anders kan zijn in verschillende culturen. Zo staat als voorbeeld de betekenis van het zwanger worden van jonge meisjes in sommige landen als teken voor vruchtbaarheid en welgezindheid van de goden, terwijl het in een westers land beelden oproept van alleenstaande moeders en sociale problematiek (Boeije, 2005; 32). Het zijn dezelfde woorden, maar er kan een totaal verschillende betekenis aan deze woorden gegeven worden. Dit werkt als volgt.

Mensen geven betekenis aan gebeurtenissen aan de hand van 'extracted cues', ofwel focusgebieden in de omgeving. "Extracted cues are simple, familiar structures that are seeds from which people develop a larger sense of what might be occurring" (Weick, 1995; 50). Persoonlijk ontwikkelde cognitieve kaders bepalen welke focuspunten er worden herkend en hoe deze worden geïnterpreteerd. Deze cognitieve kaders zijn steeds in beweging en worden gevormd door ervaringen uit het verleden. Twee personen in verschillende situaties zullen daarom een verschillende betekenis aan hetzelfde concept kunnen geven.

Betekenisgeving speelt in het dagelijks leven een belangrijke, functionele rol en is volgens auteurs ook van groot belang in veranderingsprocessen (Isabella, 1990;

Balogun & Johnson, 2005). Het proces van betekenisgeving is volgens Weick (1995) een poging van de persoon om een coherent begrip te vormen van de veranderende omgeving. Dit is dan ook de reden dat mensen bij het horen van grote veranderingen gedesorienteerd raken. Hun denksysteem vormt even geen logisch geheel meer. Ook organisatieverandering creëert de noodzaak voor het hervormen van deze kaders. Actoren moeten een nieuwe logica creëren tussen hun verwachtingen en nieuwe ervaringen (Balogun & Johnson, 2005). Zoals we zagen bij Isabella (1990) kost dit proces van (nieuwe) betekenisgeving tijd. Volgens Schoenberger (1997) is dit zo omdat het uitgebreide karakter van het betekenisstelsel zijn eigen herziening blokkeert. Het betekenisstelsel gaat namelijk erg diep en vormt een uitgebreid geheel waarin alle huidige signalen verklaard kunnen worden (Schoenberger, 1997). Anders gezegd, mensen zijn niet geneigd te veranderen omdat de nieuwe informatie niet geaccepteerd wordt binnen hun huidige betekenisstelsel. Het belang van de betekenis die een persoon ergens aan geeft is dat deze betekenis uiteindelijk ook het handelen van de persoon bepaald (Weick, 1995).

### **2.3.3 Innovatie**

Innovatie is een begrip met veel betekenissen. In dit onderzoek heb ik de betekenis die middenmanagers van NedTrain aan innovatie geven onderzocht. Om de mogelijke betekenissen van innovatie helder te krijgen en het in te perken bespreek in deze paragraaf de inhoud van het begrip innovatie. Allereerst komen er twee dimensies van innovatie naar voren in paragraaf 2.3.2.1 en ten tweede beschrijf ik een aantal algemene kenmerken van innovatie in paragraaf 2.3.2.2.

#### **2.3.3.1 Dimensies van innovatie**

Allereerst kan innovatie gedefinieerd worden als “the generation, development, and implementation of new ideas or behaviors. An innovation can be a new product or service, an administrative system, or a new plan or program pertaining to organizational members.” (Damanpour, 1991: 556). In mijn onderzoek ga ik uit van deze definitie. Met innovatie kan ook het proces van het managen van innovatie bedoeld worden, echter, omdat dit niet de focus van dit onderzoek is laat ik dit hier buiten beschouwing. Het doel van innovatie is om competitief voordeel te behalen ten opzichte van concurrenten (Teece, 1996; Tidd *et al.*, 2001). Daarbij wordt er onderscheid gemaakt tussen continue (incrementele) en discontinue (radicale) innovatie (Tidd *et al.*, 2001). Discontinue innovatie is innovatie welke een nieuwe weg inslaat en veel impact in korte tijd heeft, terwijl continue innovatie verder borduurt in dezelfde richting en een kleinere impact in dezelfde tijd heeft. Sommige auteurs menen dat een organisatie zich vooral moet richten op radicale innovatie, omdat continue verbetering te traag is om echt voordeel te halen (Hamel, 2000; Peters, 1997 in: (Tidd *et al.*, 2001). In het invloedrijke boek ‘The innovators dilemma’ laat Christensen (1997) echter zien dat discontinue innovatie, hoewel ze veel impact heeft, binnen bestaande bedrijven een lage kans van slagen heeft. Andere auteurs beweren dat de cumulatieve verbetering door continue innovatie in productieorganisaties over verloop tijd vaak veel groter is dan van incidentele discontinue innovatie (Hollander, 1965; Tremblay, 1994; Figueroa, 2000 in: Tidd *et al.*, 2001). In hun boek ‘Managing innovation’ argumenten Tidd, Bessant en Pavitt (2001) er dan ook voor dat voor beide vormen van innovatie aandacht is.

Verder kan er ook een onderscheid gemaakt worden in proces en product innovatie (Utterback, 1994). Innovatie aan processen kan bestaan uit het verbeteren van

werkomschrijvingen, het doen van reorganisaties, etc. Product innovatie heeft betrekking op tastbare producten en wordt na het ontstaan van een dominant ontwerp vaak opgevolgd door proces innovatie (Utterback, 1994).

Naast deze twee dimensies kunnen er vier kenmerken van innovatie worden onderscheiden, deze bespreek ik in de volgende paragraaf.

### **2.3.3.2 Kenmerken van het innovatieproces**

Er zijn vier verschillende kenmerken van het innovatieproces te onderscheiden welke ik hieronder bespreek (Kanter, 1985; Teece, 1996).

Ten eerste is het een proces waarin weinig zekerheid is. Het is een proces van zoeken en proberen waarbij achteraf zichtbaar wordt dat er veel tijd besteed is aan het zoeken in doodlopende straten (Teece, 1996). Zowel het proces zelf als de uitkomst van het proces zijn erg onzeker. Deze onzekerheid kent drie niveaus (Teece, 1996). Het eerste niveau is vanwege onvoorspelbare veranderingen in de context en voorkeuren van de organisatie: de vraag, externe regulaties, etc kunnen veranderen. Het tweede niveau van onzekerheid ontstaat vanwege een gebrek aan communicatie en daarmee het werken op verschillende informatieniveaus van besluitvormers en betrokkenen. Volgens de auteur kan de besluitvormer nooit helemaal op de hoogte zijn van keuzes en plannen van anderen. Een derde niveau wat onderscheiden kan worden is gedragsonzekerheid, wat toe te schrijven is aan opportunisme van betrokkenen. Dit lijkt overeen te komen met Guth en MacMillan (1986) die vinden dat de eigen belangen van middenmanagers beïnvloeden hoe ze een bepaalde strategie uitwerken. Deze eigen belangen kunnen ingaan tegen het belang van de organisatie (zie ook par. 2.2.1). Innovatie is vanwege deze onzekerheid een proces waar het maken van fouten automatisch een onderdeel van vormt.

Ten tweede is het een proces dat op informatie berust. De kennis die ontstaat tijdens het innovatieproces is echter moeilijk vast te leggen vanwege het onuitgesproken karakter ervan. Hierdoor is de kennis vaak lastig over te dragen naar andere afdelingen of individuen.

Als derde is het een proces waarin competitie tussen alternatieve aanpakken centraal staat. De schaarste van tijd, geld en aandacht zorgt voor een strijd om deze middelen in te kunnen zetten. Ten eerste gaat deze strijd erover of er wel of niet moet worden geïnvesteerd en hoeveel middelen er besteed moeten worden aan innovatie en ten tweede gaat dit over het alternatief waaraan de middelen besteed worden.

Als vierde is het proces van innovatie grensoverschrijdend. Het idee hierachter is dat elke innovatie invloed heeft op meerdere afdelingen of systemen binnen de organisatie. Het individu, team of de afdeling die innoveert is dus afhankelijk van andere organisatieonderdelen en kan niet alleen opereren. Volgens Teece (1996) is dit proces sterk afhankelijk van communicatie en wordt de manier waarop dit verloopt beïnvloedt door de verticale integratie van de organisatie. Een lage mate van verticale integratie, of wel, veel hiërarchische lagen, zoals bij NedTrain, zou het ontstaan en gebruiken van informele communicatie netwerken stimuleren (Ibarra, 1993).

Welke van deze, en eventueel andere betekenissen van innovatie middenmanagers hebben heb ik in dit onderzoek nader bekeken. Hoe ik dit onderzoek heb opgezet bespreek ik in het volgende hoofdstuk.

### **3. De opzet en ontwikkeling van mijn onderzoek**

Gesprekken hebben op de gang, rondneuzen in kantoren, koffie drinken, artikelen lezen, vergaderingen observeren en verslagen schrijven. Een aantal van de dingen die ik veelvuldig heb gedaan tijdens dit onderzoek. Een proces van plannen, doen en reflecteren. Kortom, onderzoek doen. In dit hoofdstuk beschrijf ik hoe ik onderzoek heb gedaan en geef ik inzicht in de keuzes die ik heb gemaakt. Ook kijk ik kritisch naar deze keuzes en beschrijf ik wat ik nu, achteraf gezien, anders zou doen.

Ik begin met het beschrijven van het onderzoeksperspectief in paragraaf 3.1, wat leidt tot het beschrijven van de onderzochte data in paragraaf 3.2. Tenslotte bespreek ik in paragraaf 3.3 hoe ik dit onderzoek heb aangepakt.

#### **3.1 Onderzoeksperspectief**

Het onderzoeksperspectief bepaalt hoe ik als onderzoeker tegen de probleembeschrijving aankijk, welke dingen ik hoor en observeer en het beïnvloedt ook de analyse van de onderzoeksgegevens. Door u als lezer meer inzicht te geven in het gekozen onderzoeksperspectief beoog ik de navolgbaarheid van dit onderzoek te vergroten. Ik licht eerst de focus van dit onderzoek toe in paragraaf 3.1.1, daarna beschrijf ik de gekozen onderzoeksmethodologie in paragraaf 3.1.2, daarna bespreek ik de rol van de onderzoeker in paragraaf 3.1.3 en tot slot bespreek ik het cultureel paradigma waarmee ik onderzoek doe in paragraaf 3.1.4.

##### **3.1.1 Focus van het onderzoek**

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in huidige situatie waarin middenmanagers innovatie anders uitwerken dan hoger management verwacht. Voor een open onderzoek naar het verklaren van het gedrag van middenmanagers is een onderzoek naar betekenisgeving de meest geschikte (Boeije, 2005). Om dit doel te bereiken zal ik als onderzoeker daarom focussen op het "beschrijven, interpreteren en verklaren van betekenissen" (Boeije, 2005; 32). Ik heb daarom gekozen voor een etnografisch methodologie waarbij het erom draait de 'native's point of view' te begrijpen (Bate, 1997). Dankzij dit etnografisch onderzoeksontwerp ben ik er toe in staat geweest dicht tot middenmanagers te naderen en heb ik de betekenis die ze geven aan innovatie vanuit hun gezichtspunt kunnen onderzoeken. In de rapportage van de resultaten heb ik ernaar gestreefd de complexiteit van dit onderwerp te beschrijven en te verklaren, en door middel van voorbeelden dichtbij u als lezer te brengen.

##### **3.1.2 Kwalitatief onderzoek**

Consistent met een betekenisgevingperspectief hanteer ik daarbij een kwalitatief interpretatieve onderzoeksmethodologie (Weick, 1995; Balogun & Johnson, 2005). Kwalitatief onderzoek definieer ik als volgt:

*"In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte*

*mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren.” (Boeije, 2005;27)*

Het uitgangspunt van interpretatief onderzoek is dat er niet zoiets is als een ‘sociale werkelijkheid’ (Boeije, 2005; 20). Volgens deze vorm van kwalitatief onderzoek geven mensen betekenis aan verschijnselen en worden deze betekenissen uitgewisseld in alledaagse interacties. De ‘werkelijkheid’ bestaat dus niet ‘an sich’ maar alleen in de betekenissen die mensen eraan geven. Zodanig wordt er door mensen samen een werkelijkheid geconstrueerd. Onderzoek naar de werkelijkheid leidt daarmee automatisch naar betekenisgeving van de respondenten zelf. In de verslaglegging van deze werkelijkheid staan daarom het weergeven van het detail en de rijkdom van de betekeniswereld centraal.

Niet alleen de respondenten geven echter betekenis aan de werkelijkheid, maar ook ik als onderzoeker geef betekenis aan de communicatie van de respondenten. De rol van onderzoeker is dan ook van grote invloed in etnografisch onderzoek.

### **3.1.3 Rol van de onderzoeker in het onderzoek**

Het selectief zien, luisteren en interpreteren van gegevens is niet te voorkomen, maar het is wel mogelijk om hier zorgvuldig mee om te gaan. Ik heb dat in dit onderzoek ten eerste gedaan door tijdens de interviews en observaties consequent onderscheid te maken tussen eerste en tweede orde gegevens (van Maanen, 1979; zie ook kwaliteitscriteria). Tijdens de dataverzameling heb ik eerste orde data geregistreerd, wat een zo feitelijk en concreet mogelijke beschrijving is van de gebeurde handelingen of gesproken woorden. Tweede orde interpretaties heb ik later in de kantlijn verwerkt of als memo in mijn blocnote verwerkt. Ten tweede heb ik dit gedaan door in paragraaf 3.1 uitgebreid mijn perspectief op onderzoek doen te beschrijven.

Een van de dingen waarvan ik aan het begin van mijn onderzoek al wist dat het mijn onderzoek zou kunnen beïnvloeden was de rol van mijn vader. Toen ik startte met mijn onderzoek was mijn vader net vertrokken als CFO binnen NedTrain. Met onze weinig voorkomende achternaam zorgde dit ervoor dat veel managers wisten dat ik de ‘zoon van’ was. In de praktijk van onderzoek heb ik hier echter vooral positief effect van gehad. Zo kon ik soms net iets makkelijker contacten leggen en afspraken maken omdat mijn vader bij veel mensen positief bekend stond. In die zin heeft het mijn onderzoek vergemakkelijkt. Hoewel ik het niet heb gemerkt zou het echter ook zo kunnen zijn dat managers mij niet alles verteld hebben omdat ze mij associeerden met mijn vader en daarmee topmanagement. Gezien het feit dat mijn vader al geen deel meer uit maakte van het topmanagement tijdens het doen van mijn onderzoek acht ik deze invloed echter gering.

### **3.1.4 Cultureel paradigma**

De interpretatie van informatie is cultuurgebonden, en structureert de betekenis die aan de informatie gegeven wordt (Schoenberger, 1997). Middenmanagers geven dus betekenis aan innovatie aan de hand van de cultuur waar ze zich in bevinden. Om de betekenisgeving van middenmanagers te onderzoeken zal ik dus ook kijken naar de cultuur waarin ze zich bevinden. Dit is wat Bate (1994) het culturele paradigma noemt. In deze paragraaf beschrijf ik een aantal kenmerken van cultuur die relevant zijn voor de opzet van dit onderzoek. Ten eerste is cultuur interpretatief en speelt taal hierin een belangrijke rol en ten tweede heeft cultuur meerdere perspectieven.



### 3.1.5.1 Interpretatieve benadering

Ik hanteer in dit onderzoek een interpretatieve benadering op cultuur. Ik gebruik hiervoor een aangepaste versie van de theorie van Schein op cultuur (Schein (in: Yanow, 2000). Volgens Schein (in: Yanow, 2000) bestaat cultuur uit een samenhangend geheel van artefacten (de zichtbare uitingen van cultuur, zoals kleding, huisstijl), omarmde waarden (strategieën, doelen en filosofieën) en basis assumpties (onbewuste vooronderstellingen, waarden, gedachten en gevoelens). Deze basis assumpties vormen de kern van elke cultuur, en “zijn de ultieme bron van waarden en actie” (Schein, 1992,17 in: Yanow, 2000:5). Schein hanteert hier een functionalistisch standpunt waarin hij stelt dat je een cultuur alleen kunt leren kennen door naar deze basis assumpties te kijken. Daartegenover staat het interpretatieve standpunt wat stelt dat culturele uitingen symbool staan voor een cultuur (Hatch, 1993). In dit onderzoek hanteer ik dit interpretatieve standpunt. Zoals aangegeven geven middenmanagers betekenis aan innovatie aan de hand van de cultuur waarin ze zich bevinden. Door de culturele uitingen van de cultuur van middenmanagers te observeren was het daarom mogelijk de betekenisgeving van middenmanagers te onderzoeken. Deze culturele uitingen bestaan grofweg uit drie elementen (Boeije, 2004:56):

- 1) Wat mensen doen: cultureel gedrag zoals gebeurtenissen en interacties;
- 2) Wat mensen weten: culturele kennis en opvattingen;
- 3) De dingen of voorwerpen die mensen maken en gebruiken: culturele artefacten zoals kunstvoorwerpen, kleding, gebouwen en gereedschappen als ook symbolische tekens.

In het onderzoeken van deze elementen speelt taal een belangrijke rol. Volgens Watson (2001;112) is taal namelijk “het belangrijkste voertuig voor de overdracht en manifestatie van de waarden en principes welke in de kern van een cultuur liggen”. Volgens de auteur kennen we een cultuur ten eerste via taal. Ook worden er vaak meerdere ‘talen’ gesproken (ook wel discoursen genoemd) in een organisatie, zo ontdekte Bate (1994). Redenerend naar Bate (1994) betekent dit niet alleen een verschil in woordkeus, maar ook in achterliggende waarden. De betekenis die middenmanagers geven aan innovatie wordt dus voornamelijk duidelijk in de taal die ze gebruiken om de hierover te spreken. Het doen van interviews was daarom een belangrijke dataverzamelmethode.

### 3.1.5.2 Drie perspectieven op cultuur

Ik beschouw cultuur, met het vijfde perspectief van Smircich (1983), als een perspectief waarmee ik naar de organisatie kijk. Martin (2004) onderscheidt hierin drie verschillende varianten. Als eerste is dat het integratie perspectief waarbij in de cultuur gekeken wordt naar consensus, eenduidigheid en harmonie. In het tweede perspectief, het differentiatie perspectief, wordt cultuur gezien als verschillende subculturen waarbinnen consensus is maar waar tussen de subculturen mogelijke conflicten zijn. Deze subculturen komen veelal voor langs de functionele en hiërarchische differentiatie van organisaties (Martin, 2004). In het derde perspectief, het fragmentatie perspectief, wordt er ook gekeken naar verschillen binnen subculturen, naar individuen en is er oog voor tegenstrijdigheden, paradoxen en dilemma’s. In dit onderzoek zal ik vanwege de beperkte omvang van het onderzoek, vooral gebruik maken van het differentiatie perspectief op cultuur. Ik beschouw daarbij de groep middenmanagers met Martin (2004) als een subcultuur vanwege hun hiërarchisch gelijke positie. Voor het onderzoek betekent dit dat ik vooral kijk naar de overeenkomsten in de subcultuur

van middenmanagers in plaats van naar de verschillen daarbinnen. Het voordeel van het gebruik van dit perspectief is dat ik de cultuur niet als een geheel zie, maar als bestaand uit subculturen waartussen onderling verschil is. Hierdoor wordt overmatige simplificatie tegengegaan. Verder kunnen er aan de hand van dit perspectief algemene uitspraken worden gedaan over de subcultuur van middenmanagers. Het nadeel van de beperking tot het differentiatie perspectief is dat ik niet nadrukkelijk heb gekeken naar verschillen binnen de subcultuur, waardoor er toch enige mate van simplificatie ontstaat (Martin, 2004).

Dit onderzoeksperspectief leidde tot het onderzoeken van specifieke data. Welke data, beschrijf ik in de volgende paragraaf.

### **3.2 De onderzochte data**

In deze paragraaf beschrijf ik de data die ik heb onderzocht. Als eerste beschrijf ik de onderzoeksgroep in paragraaf 3.2.1, waarna ik de selectie, toegang en anonimiteit van de data beschrijf in paragraaf 3.2.2. Tenslotte beschrijf ik de claims die ik over de data maak in paragraaf 3.2.3.

#### **3.2.1 Onderzoeksgroep: middenmanagers**

Ik heb in dit onderzoek data verzameld onder eerste- en tweedelijns managers van NedTrain. Dit zijn de managers waarvan het hoger management aangaf dat ze onwillig waren om bij te dragen aan innovatie (zie probleembeschrijving). Theoretisch gezien kunnen de onderzochte managers als middenmanagers worden gekenmerkt (zie paragraaf 2.1).

Uit de groep eerstelijns managers heb ik managers onderzocht met de volgende functies: Manager Techniek, Hoofd Support, Manager Technische Dienst en Locatiemanager. De werkzaamheden van deze managers bestaan uit het aansturen van een of meerdere productieteams aan (Manager Techniek), verantwoordelijkheid hebben voor de ondersteuning van de productieprocessen (Hoofd Support), het aansturen technische monteurs (Manager Technische Dienst) of het hebben van verantwoordelijkheid over een regio met verschillende servicelocaties (Locatiemanager). Eerstelijns sturen daarbij van 9 tot 60 man aan, waarbij de Manager Techniek de grootste groepen medewerkers aanstuurt.

De enige tweedelijns managers binnen NedTrain zijn de Productiemanagers. Deze zijn verantwoordelijk voor de gehele onderhoudslocatie of in het geval van het servicebedrijf, voor een geografische regio (bijv. Randstad Noord, of regio Zuid, zie ook figuur 6). De Productiemanager is verantwoordelijk voor zo'n 100 tot 300 man en stuurt direct 3 tot 10 managers aan.

Voor een overzicht van de onderzochte managers, hun hiërarchische positie en functiegroepen, zie figuur 6. Hoe de selectie van deze managers is verlopen beschrijf ik in de volgende paragraaf.

#### **3.2.2 Selectie, toegang en anonimiteit van de data**

Zoals beschreven in de inleiding bestaat NedTrain uit verschillende onderhouds- en service locaties in het land. Door de wijze van selectie van deze locaties en managers heb ik geprobeerd een evenwichtig beeld te krijgen van de betekenisgeving van innovatie onder middenmanagers. De keuze voor deze locaties en managers is in samenspraak met dhr. Hoetmer (manager creatieve bedrijfsvoering en opdrachtgever

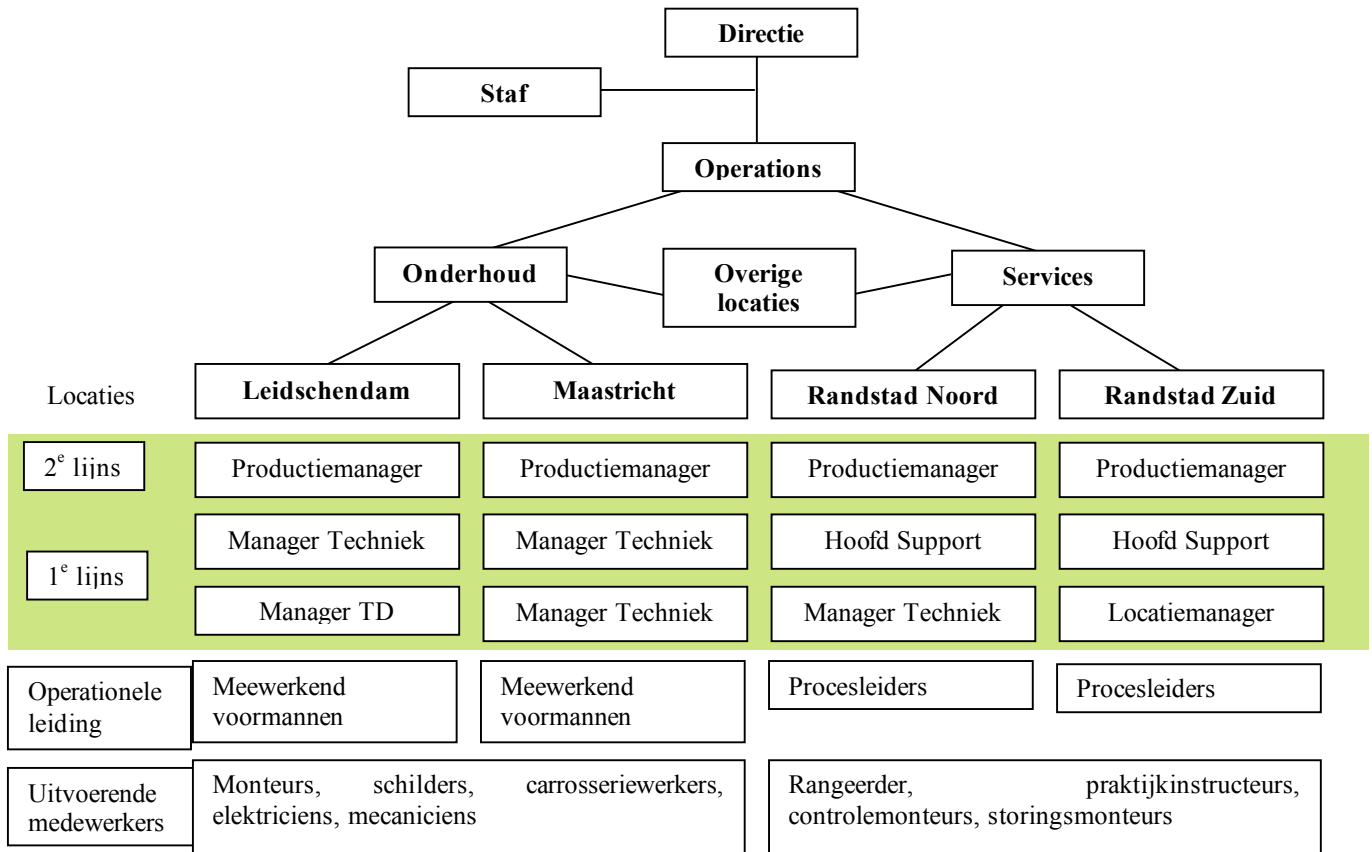
van het onderzoek) gedaan. Allereerst wilde dhr. Hoetmer een breed beeld hebben van de betekenisgeving en wilde daarom dat ik meerdere locaties zou onderzoeken, zowel onderhoudsbedrijven (OB) als servicebedrijven (SB). Het bleek dat de locaties zich in verschillende fases van de innovatiestrategie bevonden (Scorekaart innovatie, 2009). Sommige locaties waren nog maar net gestart met het stimuleren van innovatie terwijl andere locaties al veel verder waren. Om een representatief beeld te krijgen hebben ik in overleg gekozen om 2 locaties te kiezen die veel ideeën indienden en twee locaties te kiezen die weinig ideeën indienden. Nadat de locatie Zaanstraat aangaf niet mee te kunnen werken, en Maastricht hiervoor in de plaats werd gekozen, bleven OB Leidschendam, SB Randstad Zuid (weinig ideeën) en OB Maastricht en SB Randstad Noord (veel ideeën) over.

Vanuit de leerkring was de richtlijn om tussen de 10 en 15 interviews te houden. Ik heb daarom per locatie 3 managers geïnterviewd met in totaal 12 interviews.<sup>1</sup> In elke locatie heb ik de Productiemanager geïnterviewd. De selectie van de overige twee eerstelijns per locatie ging door middel van afstemming met dhr. Hoetmer, die mij voor een evenwichtig beeld zowel 'kritische' en 'enthousiaste' managers voorstelde. In verband met de vakantieperiode waren echter meerdere managers niet aanwezig waardoor ik een aantal managers heb moeten vervangen door willekeurige andere managers die wel beschikbaar waren voor een interview.

Het vinden van de contactgegevens van deze managers verliep via het wie-is-wie systeem op het intranet van NedTrain. Het toestemming krijgen om interviews te houden verliep bij elke locatie via de locatiemanager. Nadat ik toestemming had gekregen, heb ik de managers persoonlijk benaderd via telefoon of e-mail om een afspraak te maken voor een interview. Om de respondenten te beschermen, angst voor represailles te verkleinen en daarmee de openheid te vergroten, zijn de interviews geanonimiseerd. Verder is dit onderzoeksverslag met de toestemming van dhr. Hoetmer openbaar beschikbaar.

---

<sup>1</sup> Daarnaast heb ik meerdere informele gesprekken gehad met managers, zie paragraaf 3.3.



Figuur 6: Overzicht onderzochte managers (groen)

### 3.2.3 Claims over de data

Het onderzoek naar betekenisgeving van innovatie betreft een casestudy binnen de specifieke context van NedTrain, zoals beschreven in de inleiding. Vanwege het kwalitatieve karakter van dit onderzoek binnen deze specifieke context is de generaliseerbaarheid beperkt. Toch wil dit onderzoek ook externe validiteit claimen. Ik probeer dit te bereiken door de context van de organisatie en de verandering in detail te beschrijven en positioneren. Externe validiteit kan dan bereikt worden op basis van vergelijkbaarheid (Silverman, 2005). De resultaten en aanbevelingen zijn dus ook van toepassing op organisaties die zich herkennen in de situatie zoals ik deze in dit onderzoek beschrijf.

## 3.3 Aanpak van het onderzoek

In deze paragraaf laat ik zien hoe ik de hierboven beschreven data heb onderzocht. Ik laat de fasering van het onderzoek zien in paragraaf 3.3.1, vervolgens beschrijf ik de methoden waarmee ik de data heb onderzocht in paragraaf 3.3.2, daarna in paragraaf 3.3.3 hoe ik deze data heb geanalyseerd en tot slot beschrijf ik in paragraaf 3.3.4 wat ik heb geleerd in dit onderzoeksproces.

### 3.3.1 Onderzoeksfases

Het onderzoek bestond uit 3 fases, zie tabel 1.

Datum	Fase	Activiteit
10/02 – 27/04	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennismaking met organisatie NedTrain</li> <li>• Documentanalyses</li> <li>• Observeren in verschillende werkplaatsen</li> <li>• Informele gesprekken met medewerkers en managers</li> <li>• Schrijven van onderzoeksvoorstel</li> </ul>
28/04 – 17/06	II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviews met 12 managers en observaties ter plekke</li> <li>• Data transcriptie en analyse en terugkoppeling naar verdere dataverzameling</li> </ul>
18/06 – 29/10	III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schrijven van de scriptie</li> </ul>

**Tabel 1: Onderzoeksfases**

Hoewel deze drie fases te onderscheiden waren was er aanzienlijke overlap tussen de fases. De onderzoeksvraag, de gebruikte theorieën, het onderzoeksontwerp en ook de analyses hebben zich ontwikkeld in een iteratief proces waarbij ik steeds aanpassingen deed aan de hand van nieuwe informatie en ervaringen Uiteindelijk leidde dit tot het onderzoek wat in dit verslag zijn neerslag vindt.

De methoden die ik voor dit onderzoek heb gebruikt beschrijf ik in de volgende paragraaf.

### 3.3.2 Methoden van onderzoek

In dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van halfgestructureerde interviews, participerende observatie en documentanalyse (Boeije, 2005; Silverman, 2005).

De halfgestructureerde interviews waren mijn belangrijkste manier van dataverzameling. Dit omdat betekenisgeving voor het belangrijkste deel geuit wordt in taal (Watson, 2001; Balogun & Johnson, 2005), en ook omdat de overige dataverzameling methoden minder geschikt bleken (zie later in deze paragraaf). Voor dit onderzoek heb ik 12 lijnmanagers van de organisatie NedTrain geïnterviewd en hen meerdere malen geobserveerd. Ik nam de interviews, in de meeste gevallen, af op de locatie waar de manager werkte. De ruim een uur durende interviews heb ik digitaal opgenomen met mijn iPhone en na het interview letterlijk getranscribeerd. Tijdens de interviews had ik een overzicht van de interviewvragen bij de hand waarop ik steekwoorden van de antwoorden, observaties en algemene indrukken noteerde (zie bijlage 1). Deze interviewvragen heb ik gevormd uit de 'sensitizing concepts' van het theoretisch kader, en vormde startpunten voor gesprek tijdens de interviews. De interviews hadden meestal een erg open karakter. Om de antwoorden van respondenten te kunnen vergelijken heb ik daarbinnen gebruik gemaakt van een aantal vragen met 5-punts Likert schaal (Goodwin, 2008). Deze waren afwisselend positief en negatief geformuleerd om de neiging tot instemming (response acquiescence) te voorkomen (Goodwin, 2008). Om de betrouwbaarheid van de interviewdata te verhogen heb ik gebruik gemaakt van de 'critical incident technique' (Flanagan, 1954). In de interviews heb ik gevraagd naar concrete gebeurtenissen waaruit blijkt wat de respondent wil zeggen. Dit zorgt voor een grotere accuratesse in de antwoorden, en maakt dat er minder uit de 'waan van het moment' wordt geantwoord (Flanagan, 1954).

Participerende observatie heb ik gebruikt om de cultuur van de betrokkenen te leren begrijpen en zo de betekenissen beter te kunnen plaatsen (Boeije, 2005). Daarnaast heb ik mijn observaties gebruikt om, waar mogelijk, de interview gegevens te valideren, en gaf het omgekeerd ook input voor de interviews. Tijdens de observaties had ik een overzicht met observatievragen bij de hand waarop ik observaties noteerde (zie bijlage 2). Deze observatievragen komen net als de observatievragen voort uit de 'sensitizing concepts' van het theoretisch kader. Verder had ik altijd een blocnote bij me waarin ik snel observaties kon noteren. Vaak kreeg ik voor of na het interview een rondleiding door de locatie en bleef ik na het interview 'hangen' in de omgeving van de manager zodat ik hem kon observeren, de omgeving kon observeren en kon praten met andere managers en medewerkers. Figuur 7 geeft een indruk van een van deze observaties. Met één manager heb ik een hele dag meegelopen. Daarnaast heb ik één vergadering van middenmanagers over innovatie bijgewoond. (Vergaderingen over innovatie met middenmanagers bleken erg schaars te zijn, wat ook terugkomt in de resultaten) Ook heb ik twee grootschalige trainingsdagen over innovatie met middenmanagers bijgewoond. Figuur 8 geeft een indruk van een van deze bijeenkomsten. Hier zien we verschillende medewerkers, waaronder middenmanagers, hun 'dromen' voor NedTrain op tegels schilderen. Ik heb de locaties OB (onderhoudsbedrijf) Groningen, SB (servicebedrijf) Watergraafsmeer, OB Leidschendam, OB Maastricht, OB Haarlem, SB Utrecht bezocht en er observaties gedaan. Naast de interviews en observaties heb ik nog vijf wat langere gesprekken gehad met middenmanagers die ik in de eerste fase van mijn onderzoek ontmoette of later tijdens een van de observatie momenten. Ook heb ik in de oriënterende fase van mijn onderzoek veel geobserveerd bij de afdeling CBV/IDM om het standpunt van het hoger management te onderzoeken. Ik heb meerdere vergaderingen bijgewoond, geobserveerd vanachter mijn bureau dat in hetzelfde kantoor stond, een introductiedag voor nieuwe medewerkers bijgewoond, geluncht met medewerkers, 'rondgehangen' bij de koffieautomaat en deelgenomen aan borrels; vormen van dataverzameling die veel worden toegepast binnen organisatie etnografie (van Maanen, 1979). Ook gaven deze gesprekken en observaties mij primers voor de 'sensitizing concepts' die ik ben gaan gebruiken voor mijn uiteindelijke onderzoek. Aan het eind van elke interview- of observatiedag schreef ik een korte memo van de ervaringen, indrukken en gedachten van de dag.

De documentanalyse heb ik gebruikt om de organisatiestructuur en -geschiedenis te begrijpen, het standpunt van het hoger management te onderzoeken en NedTrain en de context van de middenmanagers te beter te begrijpen. Tijdens de documentanalyse heb ik gekeken naar beleidsstukken, visiedocumenten, verslagen van vergaderingen van de afdeling CBV/IDM en topmanagement, beschikbare uitgaven van het personeelsblad NedTrainNU en het relatiemagazine OnTrack van de afgelopen drie jaar. Omdat



**Figuur 7: Ik tijdens een observatie in de locatie Maastricht**

middenmanagers erg weinig documenten bleken te produceren was het gebruik van de documentanalyse voor de directe beantwoording van de onderzoeksvraag niet goed mogelijk. Wel heb ik enkele affiches, posters en cartoons afkomstig van middenmanagers kunnen gebruiken die ik tegenkwam tijdens observaties.

Deze drie methoden van etnografisch onderzoek stelden mij in staat dicht tot middenmanagers te naderen en hun 'native's point of view' te begrijpen (Bate, 1997). De combinatie van deze drie methoden stelden mij bovendien in staat data triangulatie toe te passen, door vanaf verschillende invalshoeken hetzelfde fenomeen te onderzoeken (Silverman, 2005). Hierdoor is de betrouwbaarheid van de resultaten verhoogd.



**Figuur 8: Innovatie bijeenkomst Groningen**

### **3.3.3 Analyse van de data**

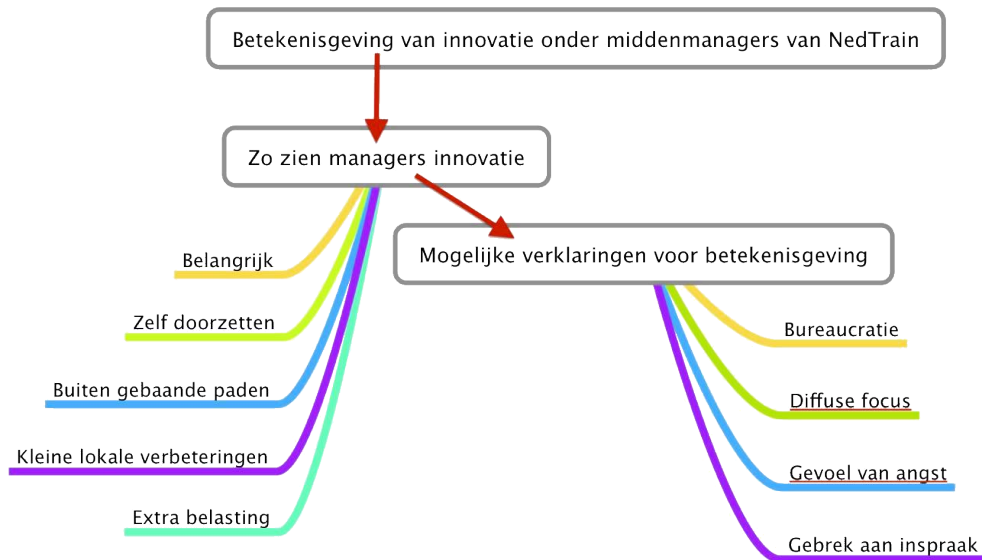
Alle opgenomen interviews en gesprekken heb ik letterlijk getranscribeerd. Dit deed ik binnen een week na de dataverzameling zodat ik de informatie weer als input voor volgende interviews kon gebruiken. Op deze manier kwamen er steeds nieuwe categorieën naar voren die ik verder heb onderzocht totdat de categorieën 'verzadigd' waren, of niet meer relevant bleken (Silverman, 2005). De dataverzameling en de analyse ontwikkelde zich op deze manier cyclisch en iteratief. De sterkte van deze manier van onderzoeken is dat ik als onderzoeker erg dicht kon naderen tot datgene wat daadwerkelijk essentieel was voor middenmanagers. Hierdoor kreeg ik zowel een breed als gedetailleerd beeld van de situatie. Het nadeel voor mij als onderzoeker was dat er niet een duidelijke afbakening was aan het onderzoeksonderwerp. In plaats van duidelijk te weten wat ik ging onderzoeken ontwikkelde het onderwerp zich naarmate ik meer informatie kreeg. Hierdoor moest ik als onderzoeker veel informatie verwerken, die achteraf onbruikbaar was. Dit resulteerde ook in een onderzoek dat langer duurde dan gepland.

Voor het analyseren van de interview-, observatie en documenttranscripten heb ik het opensource analyseprogramma TAMAnalyser gebruikt. Deze analyse bestond uit een open codering waarbij ik de transcripten uiteenrafelde tot fragmenten en elk fragment voorzag van een codering. Dit leverde 198 verschillende codes op. Hierna volgde het axiaal coderen waarbij ik deze codes heb gegroepeerd in 11 categorieën. De laatste fase, selectief coderen, leverde 2 categorieën op waaronder 9 subcategorieën vielen. Zie figuur 9 voor de uiteindelijke codeboom.

De sterkte van het gebruik van deze drie analyserondes is dat ik sterk inductief vanuit de data heb gewerkt. De kans dat eventuele onjuiste vooroordelen, die ik als onderzoeker zou kunnen hebben gehad, de resultaten hebben beïnvloed heb ik hierdoor verminderd (Boeije, 2005).

Tot slot heeft het de selectie van middenmanagers invloed gehad op de bevindingen. Vanwege de kleine hoeveelheid respondenten en de kans die dit bood dat er toevallig een vertekend beeld zou ontstaan van de betekenisgeving onder middenmanagers, heb ik ervoor gekozen de opdrachtgever dhr. J. Hoetmer kritische en minder kritische middenmanagers aan te laten dragen. Hierdoor heb ik gepoogd een evenwichtig beeld

te krijgen van de betekenisgeving van middenmanagers. Er is echter wel een kans dat in dit selectieproces, buiten mijn weten om managers met een voor de opdrachtgever niet wenselijke visie op innovatie zijn uitgesloten. In een feedback bijeenkomst met andere managers gaven managers echter aan dat de door mij gepresenteerde resultaten erg herkenbaar en compleet waren. De uitsluiting van niet wenselijke visies lijkt daarmee beperkt te zijn gebleven.



**Figuur 9: Gebruikte codeboom**

### 3.3.4 Leerpunten

In deze paragraaf beschrijf ik kort wat ik de afgelopen 8 maanden heb geleerd in het doen van onderzoek voor de master leerkring Organisatie, Verandering en Management.

De master leerkring is voor mij een ontzettend leerzame periode geweest. Waar ik vanuit mijn vooropleiding gewend was om een kwantitatieve onderzoeksmethodologie te gebruiken was het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek voor mij een nieuwe en leerzame ervaring. Ik kwam er achter dat de aanpakken niet alleen verschillen in onderzoeksmethoden, maar dat de hele denkwijze anders is, en dus ook andere problemen oplevert. Zo wil etnografisch onderzoek de onderzoeksgroep vanuit een gelijke positie onderzoeken en niet van een afstand. De etnograaf wil dichtbij komen. Deze manier van onderzoek bracht mij in een spanningsveld tussen de rol van afstandelijke onderzoeker en een participerende 'native' (Gold, 1958). Doordat ik in het begin van mijn onderzoek veel aanwezig was op het hoofdkantoor (4 a 5 dagen per week), mee deed in teamoverleggen, kleine taken uitvoerde voor de afdeling, begon ik me snel onderdeel van de organisatie te voelen. Aan de ene kant wilde ik dichtbij komen om vertrouwen op te bouwen en veel relevante informatie te kunnen verzamelen. Aan de andere kant merkte ik ook dat deze nabijheid het moeilijk maakte om kritisch en objectief naar mijn omgeving te blijven kijken. Op een gegeven moment merkte ik dat ik te dicht genaderd was tot de organisatie. Omdat ik op dat moment in de oriëntatie fase van het onderzoek zat, was ik veel aanwezig was op het



hoofdkantoor. Ik merkte dat ik de heersende gedachten op het hoofdkantoor ging overnemen en dat ik, voor mij tot dan toe onbewust, allerlei vooronderstellingen over de middenmanager had aangenomen. Bijvoorbeeld dat ik ook vond dat de middenmanager moest meewerken aan innovatie en dat ik vond dat hij een blokkade vormde voor innovatie. Een situatie die (Gold, 1958;221) 'going native' noemt. Nadat ik dit herkende heb ik er voor gekozen meer tijd door te brengen met middenmanagers en meer afstand te nemen van het hoger management. Het starten van een intervisie groep op de Universiteit hielp mij hierbij. Ook het fysiek afstand nemen van het kantoor door vaker thuis of in de bibliotheek te werken heeft mij hierbij geholpen. Uiteindelijk hebben deze maatregelen er bij mij toe geleid dat ik in staat was de overgenomen vooronderstellingen te bevragen, met als resultaat dat ik open ben gaan luisteren naar middenmanagers en hun argumenten als legitiem ben gaan zien. Voor mijn onderzoek betekende dit dat ik de focus van mijn onderzoek heb gewijzigd van een vraag met vooronderstelling naar een open vraag naar betekenisgeving. Achteraf gezien heb ik geleerd dat ik bij volgende onderzoeken vanaf de start een goede balans houdt tussen deze twee conflicterende rollen (onderzoeker en participant) van een organisatie-etnograaf. Ook wil ik vanaf het begin het meeste tijd doorbrengen met de onderzoeksgroep en niet bij de opdrachtgever.

Naast een focus op nabijheid tot de onderzoeksgroep kent etnografisch onderzoek een veel opener onderzoekszet dan kwantitatief onderzoek. De onderzoeksvraag ontwikkelt zich naarmate er meer informatie beschikbaar komt. Dit bracht mij in een spanningsveld tussen open onderzoeken en afbakenen. Het resulteerde er bij mij in dat ik zonder vastomlijnd plan in de organisatie ben 'gedoken'. Dit leverde mij erg veel informatie op, waardoor ik precies kon onderzoeken wat relevant was binnen NedTrain. Het nadeel was echter dat ik op een gegeven moment een overvloed aan informatie had en maar moeilijk mijn onderzoeksgebied kon afbakenen<sup>2</sup>. Toen ik echter daadwerkelijk startte met de interviews vielen dingen al snel op hun plek. Achteraf gezien heb ik geleerd dat het goed is om vanaf het begin een globale richting voor het onderzoek te kiezen, maar om deze snel af te bakenen. Ook zal ik in het vervolg sneller starten met de dataverzameling.

Naast een onderzoek was deze leerkring ook een groot project, met alle managementtaken die daarbij komen kijken. Ik heb daarom naast de hierboven beschreven punten ook veel geleerd op het gebied van projectmanagement, zelfmanagement en het onderhouden van contact met de opdrachtgever. Het belangrijkste leerpunt van deze leerkring is voor mij echter geweest dat ik de waarde van een etnografische inslag op onderzoek ben gaan inzien. De kern daarvan is dat ik heb geleerd dat ik allerlei vooronderstellingen heb, dat ik geleerd heb deze onder ogen te zien en er vervolgens voor te kiezen te luisteren wat andere mogelijke standpunten zijn. Vervolgens zag ik dat mensen wel degelijk legitieme argumenten kunnen hebben voor hun gedrag en standpunten. En precies dat, het begrijpen van de 'native's point of view' (Bate, 1997), wil etnografisch onderzoek bewerkstelligen. Dit besef is iets wat mij bij zal blijven in eventueel vervolgonderzoek, maar ook als ik in een leidinggevende positie terecht zal komen. Namelijk dat ik op zoek ga naar de betekenis die de ander geeft aan een situatie, dat ik de denkwereld van de ander probeer te begrijpen in plaats van het gedrag en standpunten van de ander te interpreteren vanuit mijn eigen denkwereld.

Over die andere denkwereld en de betekenissen die daarin leven, daarover gaat het volgende hoofdstuk waarin ik de resultaten van dit onderzoek bespreek.

---

<sup>2</sup> iets waar Silverman (2008) voor waarschuwt en dit het 'gootsteen dilemma' noemt.

## 4. Het verhaal over managers en innovatie

In de afgelopen hoofdstukken heb ik de probleembeschrijving geschetst, beschreven wat de literatuur hierover zegt en heb ik laten zien hoe ik dit onderzoek heb uitgevoerd. Daarmee is het tijd om tot de kern van dit onderzoeksverslag te komen. Namelijk, een antwoord op de vraag: *‘Welke betekenissen geven middenmanagers van NedTrain aan innovatie?’* In dit hoofdstuk beschrijf ik, of misschien beter, doe ik uit de doeken wat ik de afgelopen maanden heb gehoord, gezien en gevoeld over de betekenis die middenmanagers binnen NedTrain aan innovatie geven. Als onderzoeker geef ik mijn analyse van wat ik middenmanagers heb horen vertellen en wat ik heb gezien. Ik illustreer deze analyse door managers zelf aan het woord te laten<sup>3</sup> en observaties te beschrijven. Ik begin in paragraaf 4.1 met het beschrijven van de betekenissen die middenmanagers koppelen aan innovatie. Vervolgens beschrijf ik voor een dieper inzicht hierin welke verklaringen ik hiervoor zie in paragraaf 4.2. Deze resultaten zet ik in paragraaf 4.3 af tegen de visie van het hoger management van NedTrain.

Dit is het verhaal over middenmanagers en innovatie bij NedTrain.

---

<sup>3</sup> In verband met anonimiteit zijn de namen gefingeerd.

## **4.1 Zo zien middenmanagers innovatie**

In deze paragraaf laat ik zien welke betekenis middenmanagers geven aan het begrip innovatie binnen NedTrain. Ik beschrijf dat ze innovatie zien als iets dat ze belangrijk vinden en waar ze een grote rol spelen in paragraaf 4.1.1; als iets wat ze zelf moeten doorzetten in paragraaf 4.1.2; als iets dat buiten de gebaande paden moet plaatsvinden in paragraaf 4.1.3; als iets dat vooral uit kleine lokale verbeteringen bestaat in paragraaf 4.1.4 en tenslotte als iets dat een extra belasting is in paragraaf 4.1.5.

### **4.1.1 Iets wat we belangrijk vinden en waar we een grote rol in spelen**

In deze paragraaf laat ik zien dat managers binnen NedTrain innovatie belangrijk vinden, laat ik zien welk belang dit voor hen heeft, en beschrijf ik dat ze aangeven hier een grote rol in te spelen.

Voordat ik middenmanagers zelf had gesproken wist ik niet helemaal zeker wat ze zouden vinden. Misschien waren ze inderdaad wel onwillig tegenover het hele idee van innovatie, zoals ik van het hoger management had mee gekregen. Maar, na een aantal gesprekken met middenmanagers was het mij al wel duidelijk dat managers innovatie belangrijk vonden. Van de twaalf geïnterviewde managers reageerde een ieder van hen op de stelling 'Innovatie binnen NedTrain vind ik belangrijk' dan ook met: volledig mee eens. De meesten van hen begonnen hierna direct aan een betoog waarom ze dit zo vonden. Middenmanagers binnen NedTrain zeggen innovatie belangrijk te vinden. Ik beschrijf een aantal redenen waarom middenmanagers innovatie belangrijk vinden.

Ten eerste wordt innovatie door managers als onmisbaar gezien. Er is bij veel managers een besef dat innovatie absoluut noodzakelijk is om te overleven. De logica die veel managers daarin volgen is dat het voor het overleven van NedTrain noodzakelijk is om de belangrijkste leverancier van onderhoud aan treinen in Nederland te zijn. Om dit te bereiken moet NedTrain NS helpen om in 2015 de concessie van het hoofdspoorlijn te winnen. Hiervoor moet NedTrain echter 'best in class' zijn en daarin speelt innovatie een belangrijke rol. Een van de managers, Emiel verwoordt dit zo:

"Dus als wij dat (innovatie, Theo) niet vastpakken. Dan zullen wij uiteindelijk die concessie niet gaan winnen. Want je kan niet goedkoper worden, efficiënter werken, als je niet door innoveert, als je niet verandert. (..) Het is geen vraag meer, maar het is een moeten. Uiteindelijk wil je overleven."

Het uiteindelijke doel van innovatie wordt breed gedragen. Hoe innovatie precies helpt dit doel te bereiken, daar hebben managers verschillende gedachten over. Wat vaak terugkomt is dat innovatie geld oplevert. Ten tweede draagt het volgens hen bij aan een betere werksfeer. Manuel illustreert dit zo:

"Het heeft twee enorme voordelen. Het helpt je bedrijf gewoon enorm, want het bespaart echt heel erg. Je kan er heel veel geld mee verdienen als je er genoeg tijd in steekt. En de medewerkers betrek je veel meer bij het werk. En dat resulteert in een goede sfeer, dat resulteert in meer productie, dat ook nog eens. En het resulteert in een beter imago, want mensen gaan met dat verhaal, gaan ze ook naar buiten toe, zeg maar. Dat zijn gewoon hele belangrijke dingen. Het zorgt voor een stuk reclame als je het goed doet, het reduceert kosten, en je motivatie van je personeel gaat omhoog."

De verbeterde werksfeer wordt door managers niet gekoppeld aan verbeterde financiën. Ook komt er geen duidelijk beeld naar voren wat managers als belangrijker zien, de financiën of de werksfeer. Dit is opvallend want in de literatuur wordt innovatie voornamelijk als middel gezien om financiële prestaties te verbeteren (Teece, 1996; Tidd *et al.*, 2001)). Tenslotte refereren enkele managers aan het gebruik van innovatie voor de klant, zoals de volgende manager illustreert:

“De wereld om ons heen verandert continu, en als je daar niet in meegaat en innoveert in wat je wil, en ook meegaat in klantwensen, dan kom je er dus niet. En innovatie is een van de middelen om te zorgen dat je bij kan blijven, maar dat je ook soms een stap voor kunt zijn. Dat je de klant ook iets kunt aanbieden (...)En hiermee kan je dus de klant extra bedienen, terwijl die daar misschien op dat moment niet eens om gevraagd heeft.”

Uit de vele voorbeelden van innovatie die managers mij vertellen blijkt verder dat middenmanagers zelf ook actief bij betrokken zijn bij innovatie en er een grote rol voor zichzelf in weggelegd zien. Zo zijn er managers die zelf met potentiële innovaties komen, zoals het zelfroosteren van personeel of het verbeteren van een onderhoudsproces. Zie ook de voorbeelden uit paragraaf 4.1.4 hiervoor. Ook blijkt uit de interviews dat ze een grote rol spelen in de uitvoering van innovaties. Medewerkers komen voor hulp met ideeën toch vaak naar hun eigen manager in plaats van bij de ideeëncoach. Een locatiemanager vertelt:

“Ze (medewerkers, Theo) krijgen ze een coach toegewezen, die coach die gaat dingen met ze doen. Die gaat vooral zeggen, doe het lekker zelf. Het eerste waar ze vervolgens naar toe stappen is hun eigen manager, en die manager die moet er mee aan de gang.”

Ook andere managers spreken erover dat ze meedenken en meehelpen met het uitwerken van innovaties. Naast het zelf innoveren en medewerkers helpen in de uitwerking, doen middenmanagers dit vooral door medewerkers vrij te plannen en door innovaties zelf te promoten in de organisatie. Zowel de visie op de rol van middenmanagers als de visie op hoe middenmanagers innovatie zien verschilt hierin opvallend met die van het hoger management. Zie hiervoor paragraaf 4.3.

Managers geven dus aan innovatie belangrijk te vinden en weten goed te benoemen wat het doel en belang ervan is. Verder is het opvallend dat er onder managers een breed besef is van noodzaak tot innovatie. Daarnaast zien middenmanagers een grote rol voor zichzelf in innovatie, en zijn ze er actief bij betrokken. Een gebrek aan belang van innovatie of onwil om hieraan bij te dragen lijkt dus geen grote rol te spelen in de verklaring voor de huidige situatie onder middenmanagers. Deze positieve houding van middenmanagers tegenover innovatie lijkt het beeld te bevestigen wat uit de middenmanagement literatuur naar voren komt (Floyd & Wooldridge, 1990, 1992, 1997; Hornsby *et al.*, 2002; Christensen, 2005; Wooldridge *et al.*, 2008.; zie paragraaf 2.2.1). Deze rol in innovatie zien ze als noodzakelijk, want als je wilt innoveren, dan moet je dat helemaal zelf doorzetten. Daarover nu meer.

#### **4.1.2 Iets dat je zelf moet doorzetten**

In deze paragraaf laat ik zien dat managers innovatie zien als iets dat ze zelf moeten doorzetten.

Naarmate het onderzoek vorderde begon het mij steeds meer op te vallen. Wanneer we over innovatie praten dichten managers zichzelf een hele grote rol toe. Wil innovatie

slagen dan zijn zijzelf de enige die daar verantwoordelijk voor zijn. Manuel verwoordt dit als volgt tijdens een interview in een klein, kaal kantoor boven een kop koffie:

“Het is wel iets wat je zelf moet dragen. Als je zegt, innovatie wordt niet goed gedragen in de organisatie, dan vind ik eigenlijk dat je zegt, ik draag de innovatie niet goed. Want het is iets wat je zelf moet doen. Je kan niet naar andere mensen kijken, je kan niet zeggen, jullie moeten allemaal innoveren. Nee, je moet zelf innoveren.”

De manager legt een duidelijke nadruk op de eigen verantwoordelijkheid om innovatie te laten slagen. Veel managers lijken deze mening te delen. Als je innovatie zelf niet doet, dan gebeurt het niet, zo redeneren ze. In de praktijk krijgt dit de vorm dat managers geen genoeg nemen met een ‘nee’, maar het idee blijven doorzetten. In een ander kantoor, alleen dit keer met uitzicht op het spoor geeft Eelco mij hier een voorbeeld van. Terwijl er regelmatig een trein voorbij komt die het kantoor vult met het geluid van wringend staal verteld hij dat hij geen ‘nee’ accepteert:

(NedTrain zie ik, Theo) “Als een fantastisch bedrijf. Als een heel mooi bedrijf, waar heel veel mogelijk is. uhhh, maar wel nog log in de uitvoering van heel veel zaken. En ja..er moet heel veel mensen moeten er iets van vinden, als je iets wil hebben. En ik probeer toch altijd wel de paden te belopen en gewoon mijn eigen gang daarin te gaan. En dan zie je dat het toch wel mogelijk is om heel veel dingen voor mekaar te krijgen. “

Theo: “Dus het is wel mogelijk dan?”

Eelco: “Ja, dat zeg ik. (..) Als IV zegt, nee, dat gaat niet lukken. Oh, nou jongens, het project (geanonimiseerd, Theo) gaat niet door, want IV zegt dat het niet gaat lukken. Ik zeg: ja, daar neem ik geen genoeg mee. Dus ik heb een extern bedrijf gewoon naar binnen gehaald en gezegd, nou jullie regelen dat maar voor mij.”

In het voorbeeldproject verteld hij dat hij geen genoeg neemt met tegenwerking, maar innovatie zelf doordrukt. Volgens managers is dit zelf doorzetten van innovatie bij tegenwerking een onderdeel van innovatie. Ze geven aan dat er vaak tegenwerking zal zijn, maar dat het aan jou is om hier iets mee te doen. Maurice verwoordt dit zo:

“En dan moet je soms wel eens tegen muren opboksen, en een lange adem hebben, maar het is uiteindelijk wel de methodiek die uiteindelijk overwint. (..) Dat hoort dan ook bij het proces van innoveren.”

Voor managers betekent dit zelf doorzetten onder andere dat je zelf tijd neemt voor innovatie. Als ik Simon vraag of er ruimte is om mensen vrij te plannen voor innovatie antwoordt hij dat er nooit tijd is, en moet je die tijd zelf moet nemen:

“Die ruimte moet je nemen. Er is nooit ruimte, als je gaat zitten wachten, totdat er een keer ruimte komt, dan wacht je over 25 jaar nog, want dat bestaat niet. In een dynamisch productiebedrijf is er altijd werk. Als jij iets wil dan moet je het plannen. Als ik iets wil dan zeg ik gewoon tegen de dienstindeler, zet hem op die klus, dan istie weggepland en kan hij niet meer ingepland worden op onderhoudswerkzaamheden. Je moet daar gewoon een keer de stoute schoenen durven aantrekken en het doen. Dat is alles.”

Dat managers zichzelf als verantwoordelijk zien voor innovatie, geldt niet alleen voor tijd. Ook als het gaat om informatie krijgen (essentieel voor innovatie, zie theoretisch kader) wijzen ze zichzelf aan als verantwoordelijke. Manuel verteld:

“...als ik dingen wil weten, ga ik daar zelf achteraan. En dan word daar ook niet voor in de weg gezeten. Dan krijg ik ook die informatie die ik wil hebben.

Theo: “Ja, maar je moet er zelf achteraan?”

Manuel: “Ja, maar dat is ook mijn manier van werken. Ik kan niet zo goed die scheiding van krijg ik genoeg informatie, of haal ik genoeg informatie. Ik denk dat ik eigenlijk meer zelf achter de informatie aanzit, dan dat ik ga zitten wachten op informatie.”

Managers zien innovatie dus als iets waar ze zelf een grote verantwoordelijkheid voor hebben. Innovatie is voor hen iets dat ze zelf moeten doorzetten. Ondanks de strategie waarin de middenmanager ontlast wordt door ideeëncoaches ziet de middenmanager innovatie als iets dat hij zelf moet doen en dat het anders niet gebeurt. De ingezette strategie en de praktijk zijn daarmee strijdig met elkaar. De ingezette strategie wil de middenmanager ontlasten, terwijl de middenmanager juist een grote rol en verantwoordelijkheid voor zichzelf ziet in innovatie. Deze resultaten lijken verder de notie te benadrukken dat binnen innovatie de strijd om alternatieve aanpakken centraal staat (Kanter, 1985; Teece, 1996; zie paragraaf 2.3.2.2). Vanwege een schaarste aan tijd, geld en aandacht voelen middenmanagers de druk om voor hun potentiële innovaties te strijden. Wanneer ze dit zelf niet doen zal een alternatieve aanpak het winnen boven hun aanpak. Dit komt ook overeen met het ‘verkopen van alternatieven’, een strategische bijdrage van middenmanagers die Floyd & Wooldridge (1992) beschrijven. Tenslotte benadrukt dit ook de rol van de middenmanager als interne ondernemer (Quinn, 1985 in: Hornsby *et al.*, 2002).

Dit doorzetten van innovatie lukt volgens managers niet op de ‘officiële’ manier, maar moet buiten de gebaande paden om. Daarover gaat de volgende paragraaf.

### 4.1.3 Iets wat buiten de gebaande paden om moet

In deze paragraaf laat ik zien dat managers innovatie zien als iets wat buiten de gebaande organisatiepaden om moet.

“GET CREATIVE. Boundaries are only in your mind”. Deze slogan stond onder een foto met twee niet-westerlingen op scooters van hout (zie figuur 10). Ik kwam deze poster tegen toen ik voor het eerst onderhoudsbedrijf Maastricht bezocht. De



**Figuur 10: Poster op deur bij ingang locatie Maastricht**

poster, waarschijnlijk opgehangen door een ideeënmanager of middenmanager, is tekenend voor hoe middenmanagers tegen het innovatieproces aankijken. De poster erkent dat er muren zijn, maar moedigt aan je hier niet te aan te storen. Ga op een creatieve manier langs de obstakels, buiten de gebaande paden, roept de poster toe op. Deze manier van denken over innovatie kom ik veel tegen tijdens het onderzoek. In zowat alle interviews vertellen managers mij over innovatieprojecten waarbij dingen niet helemaal verliepen zoals ze officieel zouden moeten verlopen. Innovaties binnen de gebaande paden verlopen volgens hen niet goed en moet daarom buiten deze paden gebeuren. Het gaat hierbij vooral om het starten van projecten zonder toestemming, of voordat er toestemming gegeven is, en om het inzetten van geld zonder toestemming. Als voorbeeld hiervan een vertelt Dinand mij over zijn ervaringen met een project wat hij niet gedaan kreeg op de officiële manier:

“Het kost 48.000 euro, wat nu van m'n eigen resultatenrekening afgaat, omdat ik er dus geen project voor gedefinieerd heb. Nou dan wel IMT en ICT, al die mensen die willen niet meewerken, want hun hebben geen (spottend:) projectdefinitie, dus ze hebben geen nummer, dus hun mogen geen laptop aansluitingen doen enzo. En ze mogen geen laptops leveren. Zeggen ze: “Ja, we mogen niet leveren want je hebt geen project gedefinieerd.” Nou, dan niet. Dan huur ik ze bij dat bedrijf, X, en we hebben alles zelf geregeld. Zo moet je hier ondernemen. Ja. Ik moest voor 48.000 een pilotproject, moesten we een projectdefinitie doen. Krijg je zo'n pak papier wat je allemaal moet invullen om een project definitie te doen. Dan zit ik gewoon een ochtend achter een PC. Toen heb ik gewoon gezegd, die flauwe kul, daar doe ik niet aan mee, wegwezen. Dat ga ik niet doen. Dan betaal ik het zelf. (haalt neus op.) (..) Ik bedoel als ik een statische omzetter verwissel van 1 trein vannacht, dan ben ik al 60.000 euro kwijt. Ik bedoel waar gaat het over? Het gaat echt helemaal nergens over. Dan denk ik, doe dan even lekker moeilijk, ik ga niet een projectdefinitie schrijven, met een rendementsberekening en een netto contante waarde van de opbrengsten. Sodemieter op, dat ga ik niet doen. Ik wil gewoon een pilot doen, ik geloof erin, en ik wil zelf de benefits hebben en ik wil ook zelf de revenue hebben als het niet goed gaat. (Verheft z'n stem nu regelmatig, en spreekt spottend over eisen die gesteld worden. Slaat ook regelmatig op tafel.). Ik zeg van nou, laat mij m'n ronde nemen. Nou dat mocht niet. Ja het mocht van Willem (derdelijns manager) wel, maar ik heb daardoor, door dat ik geen project definitie heb, geen ondersteuning van NedTrain centraal. Nou, dan maar niet.”

De manager gelooft in zijn project en zorgt ervoor dat dit project van de grond komt, ook als hij daarvoor enkele regels moet negeren. In gesprekken met managers geeft de meerderheid aan dat ze af en toe dingen ‘slimmer’ of buiten de gebaande paden moet doen om het gedaan te krijgen. De normale gang van zaken lijkt hierin te zijn dat ze eerst de normale procedure een kans geven, maar dat ze zelf actie gaan nemen buiten deze procedures om wanneer dit hen te lang duurt. Wanneer er echter haast achter zit grijpen managers direct naar deze methode. Een manager vertelt mij een situatie waarin beide gevallen naar voren komen:

“Ik wilde schermen kopen voor in de werkplaats waarop stond wat de materieel stand was, of wie er morgen jarig was, zodat iedereen kon zien wat er speelde. Normaal gesproken, in mijn oude doen, nou ja ik doe dat stiekem nog steeds in mijn oude doen, maar, daarvoor deed ik, dan ging ik naar de winkel, kocht ik twee van die schermen en die hing ik op aan de muur. En dan twee dagen later hingen ze er, en dan draaide er een programmaatje op. Nou, zei mijn baas, doe dat nou eens een keertje niet, probeer nou eens via de nette manier die schermen te organiseren, zoals de NedTrain organisatie dat graag wil. Nou dan kom je terecht op de afdeling communicatie, de afdeling IV, want er moet namelijk een kabeltje aan. Nou...het heeft bijna een jaar geduurd. (..) maar ik snap wel dat als ik constant tegen de draad van NedTrain in ga met dat soort zaken, dus dat soort processen frustreer, dan verbeterd NedTrain ook niet. Dus als ik het heel groot omzeil op mijn productielocatie, dat is ook niet goed voor NedTrain. Dus als ik echt haast heb ergens mee, dan ren ik lekker gauw naar de winkel, maar als ik zeg van: okay, dat heeft even tijd, of ik schat het eventjes in, of daar kunnen we met z'n allen meerwaarde uit halen. Dus de andere locaties ook bijvoorbeeld. Dan probeer ik het nette pad te bewandelen ja.”

Voorbeelden als deze komen in ruime mate naar voren tijdens de interviews. Iets onofficieel doen lijkt een normaal onderdeel te zijn van innovatie binnen NedTrain. Later heb ik een gesprek met Emiel waarin hij me dit direct vertelt. Innovatie en het doen en denken buiten de gebaande paden horen bij elkaar:

“Kijk, dat is denk ik wat ondernemerschap inhoudt: buiten de gebaande paden denken, en daar waar je kansen ziet gewoon grijpen, en dat is ook wel het leuke. Haha.”

Het tweede punt wat ik in deze paragraaf wil maken is dat managers hun netwerk binnen de organisatie zien als belangrijkste middel om dingen buiten de gebaande paden gedaan te krijgen. Via deze contacten is het volgens hen wel goed mogelijk om innovaties gedaan te krijgen. Sjoerd geeft hier een illustratie van wanneer hij vertelt over een aantal ideeën die hij zelf heeft ingediend:

“Nee, ja, het komt nou wel weer terug, maar via een andere weg. Via connecties en netwerken zeg maar, wat je wil kun je dan via een omweg bereiken. Maar niet via het traject, zoals het ingericht is bij boter bij de vis, met een ideeëncoach enzo. Daar heb ik slechte ervaringen mee, ikzelf. (..) We zijn hier nou bezig om wielen met een klein lasertje te meten in plaats van handmatig te meten. Tjoep. Nou, dat is weer een stap voorwaarts. Het liefst heb ik een meetsysteem automatisch. En uiteindelijk komt het er wel, maar niet via de normale kanalen. (..) Je moet toch netwerken, laat ik het zo zeggen. Dan kan er nog een hoop, gelukkig.”

De manager geeft aan weinig vertrouwen te hebben in de ‘normale kanalen’ en geeft aan dat netwerken de manier is om datgene te bereiken wat je wil. Een heel aantal managers vertelt dat ze hun contacten binnen de organisatie gebruiken om dingen gedaan te krijgen. Dit komt vooral terug onder managers die al langere tijd bij NedTrain werken en die door verschillende posities te bekleden een groot netwerk hebben opgebouwd.

We zien dus dat middenmanagers innovatie zien als iets wat je op een creatieve manier buiten de gebaande paden om moet doen. Ze hechten hierbij niet zoveel aan regels en zien hun netwerk binnen de organisatie als middel om tot innovatie te komen. Deze notie van innovatie komt overeen met het concept van de middenmanager als ondernemer. In dit ondernemerschap<sup>4</sup> gaat het volgens Antoncic & Hisrich (2001 in: Menzel *et al.*, 2007) om het ontdekken, ontwikkelen en doorzetten van kansen ongeacht de mogelijkheden.

In de volgende paragraaf zien we dat innovaties vooral gezien worden als kleine lokale verbeteringen

#### **4.1.4 Iets dat uit kleine lokale verbeteringen bestaat**

In deze paragraaf laat ik zien dat managers innovatie zien als iets kleins, en als iets lokaals.

Doordat ik gebruik maak van de ‘critical incident technique’ van Flanagan (1954) (zie paragraaf 3.3.2) krijg ik tijdens interviews veel voorbeelden van innovaties te horen. Wat een overkoepelend kenmerk is van veel van deze innovaties is dat het om hele simpele dingen gaat. Het gaat hier om innovaties als:

- Een gladde helling stroef maken zodat de hefruck met natte banden niet meer uitglijdt
- Het aansluiten van een mp3 speler op de geluidsinstallatie van de trein om deze beter te kunnen testen
- Het maken van een kar die over meerdere railsporen heen kan rijden
- Het vervangen van dure witte poetsdoeken door goedkopere bonte poetsdoeken
- Het lokaal aanpassen van een werkbond zodat deze sneller is in te vullen

<sup>4</sup> Definitie ondernemerschap: “the process of uncovering and developing an opportunity to create value through innovation and seizing that opportunity without regard to either resources or the location of the entrepreneur” (Antoncic and Hisrich, 2001 in Menzel *et al.*, 2007;734).



Veel van de innovaties zijn kleine verbeteringen van bestaande processen. Wanneer ik managers vraag wat ze verstaan onder innovatie, ligt de nadruk op kleine verbeteringen die het werk makkelijker maken. Kevin omschrijft dit ook zo:

“Uiteindelijk iedere verbetering die je aanbrengt waardoor ik makkelijker kan werken, simpeler kan werken, kwalitatief beter kan werken, de kans op fouten eruit haal, heb ik een beter product, wat goedkoper is en wat misschien nog wel sneller de deur uit gaat.”

Volgens de manager zijn innovaties simpelweg verbeteringen. In de beschrijving die hij mij later geeft ligt de nadruk vooral op kleine aanpassingen. Dit bevestigt hij wanneer hij later zegt:

“Ik had geld gereserveerd op de begroting, en nou...ik zie het niet op gaan. Dus dat laat ook maar zien dat de meeste ideeën met een 10tje of 15 euro geregeld zijn, zou ik bijna willen zeggen.”

Deze betekenis van innovatie als een kleine verbetering komt onder veel managers terug. Wanneer ik vraag naar grotere innovaties komen steeds dezelfde 4 a 5 voorbeelden voorbij<sup>5</sup>.

Daarnaast zien managers innovatie als een lokale activiteit. Veel van de voorbeelden die ik te horen krijg, zoals die eerder in deze paragraaf, blijven enkel lokaal geïmplementeerd. Een antwoord van Eelco op mijn vraag naar landelijke innovaties illustreert dit:

“Ideeën worden heel vaak gewoon ook tegen mij gezegd of gemaïld en dan voeren we dat eventueel uit. Dus het is meer intern, bij ons gewoon.”

Het lokaal denken over innovatie blijkt ook uit het gegeven dat managers zich niet inzetten om innovatie landelijk te implementeren. Een gesprek met twee managers waarin naar voren kwam dat ze beide op verschillende locaties met dezelfde innovatie bezig waren, maar niet van het bestaan van de andere groep afwisten, illustreert dit goed.

Managers zien innovaties dus vooral zien als kleine lokale verbeteringen. Een voedingsbodemp voor grotere en landelijke innovaties welke veel geld kunnen opleveren (Tidd *et al.*, 2001) lijkt hierdoor niet aanwezig. Verder lijkt het spreken van middenmanagers over innovatie hierbij vooral te duiden op productinnovaties (Utterback, 1994) die ertoe dienen de operationele werkprocessen te verbeteren. Tenslotte zien managers innovatie ook als een extra belasting.

#### **4.1.5 Een extra belasting**

In deze paragraaf beschrijf ik dat middenmanagers innovatie als een extra belasting ervaren.

Managers zeggen innovatie belangrijk te vinden, maar tegelijk merk ik in de gesprekken en observaties dat de praktische uitwerking hiervan onder druk staat van de andere werkzaamheden. Wanneer ik met managers praat over innovatie komt steeds naar voren dat managers beperkte tijd hebben, dat ze veel verschillende

---

<sup>5</sup> Zoals het vervangen van gewoon licht door LED licht, of het meten van stroomafnemers door middel van laserlicht. Maar deze voorbeelden zijn schaars.

werkzaamheden hebben en dat innovatie daar één van is. Zo laat de productiemanager van Maastricht mij tijdens een gesprek de MTX zien, een samengestelde index van 7 KPI's (Key Performance Indicator) met onder andere veiligheid, doorlooptijd, gestrande treinen en ook innovatie. Innovatie is een van de verschillende aandachtspunten van een middenmanager. Omdat het een aandachtspunt is dat erbij komt, naast de andere aandachtspunten, zien veel managers innovatie als een belasting. Terwijl ik een beetje rondhang in een kantoor wachtend op een interview raak ik in gesprek met twee managers die mij vertellen me over dit gevoel van belasting onder managers:

“Maar het is echt heel moeilijk om het NedTrain breed gezien, los te krijgen bij de mensen. Innovatie wordt als een belasting ervaren.  
(naar een collega:)Zeg ik dat goed? Grosso modo?  
Ja, als je (als manager; Theo) daar niet de waarde van in kan zien, dan is het een belasting ja.”

Dit gevoel van extra belasting zie ik terug bij meerdere managers, ook bij hen die wel de waarde ervan inzien. Managers geven aan dat ze geen tijd hebben om innovatie goed te doen, naast de overige werkzaamheden. Karel verwoordt dit zo:

“Nou, kijk, als je zegt: die willen niks. Ik zit, met alle respect, behoorlijk vol, wat werkpakket betreft en daar komt nog steeds meer bij. (..) Nou, maakt allemaal niet uit. Dus ik zit aardig vol, dus als ik het er nog bij zou moeten doen, dan weet ik zeker, dan gaat het niet goed. Dat komt dan ergens in een la terecht, prio nummer zoveel. Dus dat is niet omdat ik het niet wil, maar omdat ik er gewoon geen tijd voor heb.”

En een andere manager:

“Ik heb er gewoon geen tijd voor, ik heb het veel te druk met presteren.”

Ondanks dat managers dus aangeven innovatie belangrijk te vinden en er een grote rol in zeggen te spelen, zien ze het als iets wat ‘erbij komt’. Hoe belangrijk ook, het blijft een extra ‘ding’ naast de aandacht voor andere werkzaamheden. Manuel verwoordt dit als volgt:

“Als je te weinig mensen hebt, en je gaat veel werken, dat betekent dus dat je minder tijd hebt om op te leiden, je verlof loopt op, je opleidingen krijgen achterstand. Dat krijg je niet meer weggewerkt. Als je daarnaast innovatie ook nog meer body wil geven, dat zit onderaan de lijst. Dan gaan we eerst werken, dan opleiding geven, dan verlof verlenen, dan gaan we innoveren.”

Managers ervaren innovatie als een extra belasting. Een verklaring die ze hiervoor zelf geven is dat ze het gewoonweg te druk hebben. De aandacht voor medewerkers, productie, kwaliteit, opleidingen etc. eisen veel tijd. Bovendien wordt hun takenpakket steeds uitgebreid. Een streven naar meer innovatie komt hier bovenop. Dat managers ervaren dat ze innovatie zelf moeten doorzetten (zie paragraaf 4.1.1) lijkt dit gevoel nog meer te versterken.

In de volgende paragraaf beschrijf ik welke verklaringen ik nog meer zie voor deze vijf beschreven betekenissen.

## **4.2 Mogelijke verklaringen voor betekenisgeving**

In de vorige paragrafen heb ik beschreven welke betekenis middenmanagers geven aan innovatie. Om het inzicht in middenmanagers te vergroten en te kunnen reageren op

de probleembeschrijving, beschrijf ik in deze paragraaf welke mogelijke verklaringen ik zie voor de betekenisgeving van middenmanagers op innovatie. Ik onderscheid vier invloeden die als verklaring kunnen dienen. Ten eerste beschrijf ik de bureaucratie in paragraaf 4.2.1, ten tweede een diffuse focus in paragraaf 4.2.2, ten derde een gevoel van angst in paragraaf 4.2.3 en als laatste verklaring geef ik een gebrek aan inspraak in paragraaf 4.2.4.

### **4.2.1 Bureaucratie**

In deze paragraaf laat ik zien dat bureaucratie binnen NedTrain een verklaring vormt voor het gevoel dat managers innovatie zelf moeten doorzetten, dat innovatie buiten de gebaande paden moet gebeuren en dat innovatie als klein en lokaal gezien wordt.

Toen ik op mijn eerste dag in het hoofdkantoor van NedTrain mij door zeven verschillende deuren had geloodst en het organogram van NedTrain bekeek op het intranet, onder een inlogcode van een collega, omdat mijn inlogcode nog geactiveerd moest worden door een andere afdeling, kreeg ik een eerste indruk dat bureaucratie een rol speelde in deze organisatie. Dit hoeft niet direct problematisch te zijn voor een organisatie, "Regels zijn er ook. Die zijn belangrijk in een bedrijf.", aldus een middenmanager. Dat klinkt logisch, maar binnen NedTrain blijken deze regels echter wel frustratie op te roepen onder medewerkers: "Je hebt hier ook altijd 10 handtekeningen nodig om iets gedaan te krijgen!", schalde de gefrustreerde uitroep van een medewerker uit een van de kantoren de gang op, terwijl ik op de gang aan het schrijven was. In de interviews komt het onderwerp bureaucratie binnen NedTrain ook uitgebreid ter sprake. Managers refereren daarbij aan het aantal 'schrijven waarover beslist moet worden' of over de beslisstructuur waarin 'iedereen er wat van moet vinden'. Managers zijn erg ontevreden over de hoeveelheid bureaucratie binnen NedTrain en de vertragende invloed die dat heeft op innovatie. In een interview geeft een manager mij een sprekend voorbeeld van deze gang van zaken:

"Er zijn binnen NedTrain, nogal veel laagjes die ergens een plasje over moeten doen voordat iets mag. Als je nou bijvoorbeeld kijkt naar dat project X wat we dan hebben. Wij hebben nu eigenlijk illegaal, hebben we in al die dubbeldekkers, hebben we een modificatie ingebouwd. Als we dat via de officiële weg hadden moeten doen, dan waren we waarschijnlijk pas over anderhalf jaar ofzo, een keer aan begonnen. (..) de enige die toestemming heeft gegeven is Arie van As. Nou is die toevallig de baas hier, en dan hoor je ook niemand hier he. Maar als die dat niet had gedaan, dan was de eerste de beste keer als iemand zo'n ingebouwd stukje aansluit apparatuur had gevonden. Die was meteen aan de bel gaan trekken: hey, wie ben jij wel dat je zomaar dat ding erin bouwt? Nou dan moet eerst een reliability engineer er wat van vinden, dan moet de materieelseriemanager er wat van vinden, dan moet de magazijn organisatie er wat van vinden, dan gaat de fabrikant er wat van vinden. En als het puntje bij het paaltje komt dan heeft iemand anders het ook wel weer verzonnen: nou dank u wel voor het idee, we gaan het wel een keer uitvoeren. Dus nou, nu hadden we het geluk dat we dat idee brachten op zo'n roadshow, uhh..boter bij de vis, Arie van As was er bij, vond het prachtig. Maar het kan toch niet zo zijn dat wij alleen maar dingen die bij boter bij de vis komen kunnen gaan uitvoeren, zonder dat wij op onze knieën moeten bij de halve organisatie om iets voor mekaar te krijgen?"

Volgens de middenmanager is de normale gang van zaken dus dat verschillende partijen er iets van moeten vinden, dat ze "bij de halve organisatie op de knieën moeten om iets voor mekaar te krijgen". Hierdoor wordt de besluitvorming erg traag. Deze trage bureaucratische besluitvorming leidt ertoe dat de manager iets 'illegaal' ofwel buiten de gebaande paden heeft gedaan om de innovatie gedaan te krijgen. Deze

manager staat hierin niet alleen. Vrijwel elke manager weet mij voorbeelden van projecten te vertellen waarin de bureaucratie hen ertoe dreef de innovatie op een andere manier, buiten de normale paden om te realiseren. Enkele voorbeelden daarvan heb ik al eerder in dit onderzoeksverslag aangehaald (zie paragraaf 4.1.3). Managers beschrijven de bureaucratie voornamelijk als een overmaat aan regels, waarin ze zelf te erg weinig te zeggen hebben. Dit zorgt volgens hen dat de besluitvorming erg traag is en maakt de gewenste innovatie soms zelfs onmogelijk.

Daarnaast verklaart de factor bureaucratie dat managers innovatie zien als iets wat ze zelf moeten doorzetten. Managers willen een innovatie doorgevoerd zien, maar ervaren een gebrek aan ondersteuning. Ze ervaren dat wanneer ze het zelf niet doen, het niet gebeurt. Dit leidt hen ertoe dat ze het zelf gaan doorzetten. Emiel laat deze link zien wanneer hij vertelt over belemmeringen bij het innoveren:

“Wat je belemmert is dat je dan bijvoorbeeld niet bij degene waar je normaal dat dingetje kan kopen, dat je dat niet kan kopen, want dat is geen first supplier, en de first supplier kan het niet leveren. Dus dan moet ik de first supplier in zijn oren fluisteren dat'ie het bij de ander moet kopen. Dus je hebt daar nu opeens veel meer werk aan, en dat belemmert je dan wel weer in je...dat is een regel die me belemmert. Wat je dan doet, en nog veel makkelijker, dan koop je het gewoon zelf en dan declareer je het. Weet je, dat zijn van die dingetjes, die, nou ja, dat bedoel ik om de wegen heen. Klaar.”

Deze belemmeringen van de bureaucratie leiden er ook toe dat managers innovatie als een lokale activiteit zien. Innovatie die niet lokaal kan worden uitgevoerd loopt tegen veel muren aan, wat erg veel moeite kost om door te zetten. Innovatie kan daarom volgens managers beter lokaal blijven. Als illustratie hiervan laat ik Sjoerd aan het woord:

Sjoerd: “En dan...ja dan blijkt je idee toch al te bestaan, of iemand anders vind er toch nog wat van. Naderhand blijken er toch nog een aantal mensen die er wat van moeten gaan vinden. Dus dan krijg je al tegenwerking. Je krijgt niet volledige medewerking, van dit is leuk, dit gaan we doen. Daar loop je tegen muren op, dat er altijd mensen tussen zitten die er toch nog wat van vinden, of niet haalbaar vinden, of niet bereid zijn mee te veranderen. Dat is jammer.”

Theo: “En ‘mijn idee<sup>6</sup>, hoe loopt dat?”

Sjoerd: “Dat loopt ook niet lekker. Nee. Het is te ver weg allemaal. Het is niet hier. Als hier iemand een idee heeft, dan moet dat ook hier uitgezet worden. En er moet niet iemand met ervaring in Utrecht of productietechniek die moet zich er mee gaan bemoeien.”

De manager geeft aan dat hij tegenwerking ondervindt doordat er altijd mensen zijn die er wat van moeten vinden. Zijn opvatting van innovatie is dat het lokaal moet blijven. Op de vraag waarom een lokaal innovatie project wel goed liep, antwoordt hij dan ook:

“Omdat je daar meer zelf invloed op hebt denk ik. In plaats dat er iemand van Utrecht of uh.. het idee begeleidt. Dat loopt stroever, echt veel stroever.”

Het ervaren gebrek aan ondersteuning door de bureaucratie leidt bij deze managers dus tot een opvatting dat het beter is om lokaal te innoveren, daar waar de manager zelf nog invloed kan uitoefenen.

---

<sup>6</sup> Ideeënmanagementsysteem van NedTrain, zie paragraaf 1.1.3

Bureaucratie is een veel besproken onderwerp onder managers. Ze ervaren de bureaucratie binnen NedTrain als negatief. Het draagt er als eerste aan bij dat managers innovatie zien als iets dat ze zelf moeten doorzetten. Er zijn muren en de besluitvorming is traag. Willen ze iets van innovatie gedaan krijgen, dan zien zichzelf als de enige die hieraan iets kan veranderen. Ten tweede als iets dat buiten de gebaande paden moet. De muren die de bureaucratie opwerpt verhinderen hen om innovaties snel te realiseren. Om innovaties toch te kunnen realiseren moet dit buiten de gangbare paden om, daar waar minder obstakels zijn en ze zaken meer zelf in de hand hebben. Als derde leidt de bureaucratie tot een lokale opvatting van innovatie. Innovaties lopen vast wanneer ze op landelijk niveau uitgevoerd moeten worden. Lokale innovatie is sneller en makkelijker en heeft daarom de voorkeur. Bureaucratie vormt zo een verklaring voor deze drie elementen van de betekenisgeving van managers op innovatie.

Naast de bureaucratie vormt een diffuse focus ook een verklaring voor de gevonden betekenisgeving. Hierover nu meer in de volgende paragraaf.

#### **4.2.2 Diffuse focus**

In deze paragraaf laat ik zien dat middenmanagers een diffuse focus ervaren binnen het management van NedTrain en dat dit een verklaring vormt voor het resultaat dat managers innovatie als extra belasting ervaren.

Een van de eerste dingen die je ziet als je een NedTrain locatie binnen komt lopen is een poster met daarop de top-10 prestaties van het afgelopen jaar. Er zijn verschillende varianten van deze poster. Zo is er een algemene NedTrain poster met daarop de landelijke prestaties, maar er zijn ook lokale posters die met de hand ingevuld zijn. De overeenkomst van al deze posters is dat op elke top-10 plaats allerlei cijfers staan die de behaalde doelen van de afdeling of organisatie uitdrukken. Ook in de kantoren van middenmanagers en aan de systeemborden op de werkvloer waar middenmanagers met vloermedewerkers overleg hebben, hangen veel kleine en grotere papieren vol met targets, doelen, cijfers en grafiekjes. NedTrain is met veel dingen tegelijk bezig was mijn interpretatie toen ik deze posters en papieren zag. Later wanneer ik met managers praat blijkt dit inderdaad zo te zijn. Managers geven aan dat in de professionaliseringsslag van de laatste jaren zij als middenmanagers er veel werkzaamheden bij hebben gekregen. Vanuit het hoger management krijgt de middenmanager te horen dat al deze activiteiten prioriteit zijn. Aandacht voor innovatie komt hier nog eens bovenop, waardoor dit als nog een extra belasting wordt ervaren. Daarbij komt ook dat het lang niet altijd duidelijk is wat het hoger management onder innovatie verstaat (zie paragraaf 1.1.3). Als illustratie laat ik Emiel aan het woord. Hij verteld dat het hoger management alles als prioriteit neerzet, waardoor innovatie daardoor als extra belasting wordt ervaren en weinig aandacht krijgt:

“Nou, weet je, alles is prio op het moment. Dat is hartstikke leuk, ik heb toevallig net MT gedaan. En daar heb ik op het bord getekend voor iedereen de focus die wij hebben. Dat zijn 3 dingen en daar moeten we ons op focussen. Mijn directeur zat er dan ook he, en ik was facilitator. Dus dit is de focus van onze directeur, dit moeten we doen, dat snappen we allemaal. En daarbij heb ik even extra gezet wat er dan allemaal aan vast hangt. Dus die heeft 3 dingen, maar dat houdt voor ons in dat we ondertussen 27 ballen in de lucht moeten houden voor die 3 dingen. Maar daarnaast komt er nog wat extra's bij wat we ook nog allemaal moeten gaan doen, dus dat heb ik er ook allemaal bijgezet. En onderin heb ik opgeschreven, maar ja, dat is allemaal wel leuk,

maar prio in ons bedrijf is dit, of was het dat, of was het zus of zo. Had ik er nog 6. Ik zeg: nou kies maar. Dit is wat we aan het doen zijn. Het is 1 grote chaos. En je moet ze allemaal doen. Nou, dat maakt het lastig. (..) En als je dan de piramide verder naar beneden pakt. Ook KPI's he. Als wij er 27 hebben, dan hebben die eerstelijns die hebben er twee keer zoveel. Weet je, dus die hebben nog meer dingen te doen. Oh ja, en ze moesten ook nog innoveren. (grinnikt)"

Dit gebrek aan focus zorgt ervoor dat innovatie in de verdrinking komt door alle andere aandachtspunten. Dit is ook precies wat Berend beschrijft:

"We doen het (innovatie, Theo) wel een beetje natuurlijk, maar het komt ook niet altijd uit. Je bent met zoveel dingen bezig. We hebben weer een nieuwe materieelsoort die binnenloopt. Er zijn opleidingen volop. We zijn bezig met veiligheid, dat is ook heel belangrijk momenteel. Ja altijd wel, maar dat is nu een issue. Dus uh, we zijn met zoveel dingen tegelijk bezig, weet je, niet alles a la minute op kan pakken. En je doet er (innovatie, Theo) wel aan mee maar alles voor de volle honderd procent dat lukt je niet op deze manier ."

Doordat hij met veel dingen tegelijk bezig is kan hij niet veel aandacht geven aan innovatie. Bovendien lijkt deze manager innovatie als een belasting te ervaren wanneer hij zegt dat hij het "wel een beetje doet" en "er wel aan mee doet". Een andere manager vertelt mij zelfs dat hij innovatie weer heeft losgelaten doordat hij er niet genoeg tijd voor had:

Manuel: "(..)het is allemaal belangrijk, het is allemaal prioriteit 1(..) als ik 3 ballen omhoog kan houden, en ze geven mij 5 en ik zeg ja, dan is niet zo dat ik 2 ballen laat vallen, maar dan laat ik waarschijnlijk alle ballen vallen. Dus dan krijg je meer en dan doe je eigenlijk helemaal niks meer. Als je alles een beetje doet, doe je alles niet goed.

Theo: "Geldt dat ook voor innovatie?"

Manuel: "Ja dat geldt voor elke werkzaamheid, dus ook voor innovatie. Als je daar een beetje mee bezig bent, dan gebeurt er niks. Je moet er voldoende tijd en aandacht in kunnen steken."

Theo: "En je vindt dat het nu te weinig is dus?"

Manuel: "Ja, het is al losgelaten zeg maar, er is nog niks. Bij mij dan he?"

Theo: "Wie heeft dat dan losgelaten?"

Manuel: "Ik. Ik heb dat zelf losgelaten."

Theo: "Omdat je het gewoon te druk hebt?"

Manuel: "Ja, omdat ik met andere dingen bezig ben ja."

Ook hier komt naar voren dat de manager innovatie als een extra activiteit ziet die hij erbij moet doen. Omdat hij het te druk had, en hij geen duidelijke focus ervoer om wel te innoveren heeft hij innovatie losgelaten.

Middenmanagers ervaren een diffuse focus binnen het management van NedTrain. Deze diffuse focus leidt tot een hoge werkdruk en vormt zo een verklaring voor de bevinding dat middenmanagers innovatie als extra belasting zien.

Omdat managers uiteindelijk worden afgerekend op de productie leggen ze geen prioriteit bij innovatie. In enkele gevallen leidde dit er zelfs toe dat managers kozen innovatie helemaal los te laten. Deze resultaten komen gedeeltelijk overeen met Currie & Proctor (2005). Ook zij vinden dat onduidelijkheid een gewenste uitwerking van de strategie moeilijk maakt. In hun onderzoek leidde de onduidelijkheid echter ook tot een negatieve houding tegenover de strategie. Een standpunt dat ik onder

middenmanagers van NedTrain niet terugvind. Zij geven juist aan innovatie belangrijk te vinden (zie paragraaf 4.1.1).

Het loslaten van innovatie kwam enkele keren terug in de interviews, maar vaak indirect. Managers leken bang om direct te zeggen dat ze weinig prioriteit bij innovatie legden. Over deze angst gaat het in de volgende paragraaf.

### 4.2.3 Gevoel van angst

In deze paragraaf laat ik zien dat er een gevoel van angst bestaat onder middenmanagers en dat dit een verklaring vormt voor de bevinding dat managers innovatie zien als kleine lokale verbeteringen.

Tijdens de oriëntatie fase van dit onderzoek heb ik meerdere onderhouds- en service locaties bezocht en met verschillende managers gesproken. Tijdens deze gesprekken had ik vaak het gevoel dat deze managers mij niet alles wilden of durfden te vertellen. Mijn waarneming van een bepaalde voorzichtigheid bij middenmanagers om zichzelf volledig te uiten bleef ook in de latere fases van het onderzoek bestaan. Zo moest ik bij Maurice, Sjoerd, Reinier en nog een aantal managers erg veel doorvragen, omdat ze bij veel vragen halverwege hun antwoord leken te stoppen. Soms kostte het me moeite om hen hun mening te laten geven. Ik had daarbij het idee dat ze ergens bang waren hun mening te geven. Een heel aantal keer spraken managers, onder andere vanwege de beloofde anonimiteit, er echter wel over.

Ik onderscheid een aantal vormen van angst. Ten eerste is er dus angst onder managers om zich uit te spreken en hun mening te geven. Dit wordt verder geïllustreerd door Simon die mij zijn mening verteld over de huidige innovatiestrategie op zijn locatie. Hij is uitermate voorzichtig in de manier waarop hij dingen zegt:

“Ik denk... dat het menselijk gedrag is, dat door de NedTrain cultuur versterkt word. Uhm...ja.. (kijkt om zich heen), ik moet een beetje voorzichtig zijn met wat ik zeg, want anders wordt m'n kop eraf gehakt.”

De manager is er bang voor dat zijn ‘kop eraf gehakt wordt’ als hij zich kritisch uitlaat over de strategie. Naast angst om je mening te geven is er ten tweede een angst onder managers om fouten te maken. Zo geeft Karel aan dat het maken van fouten belangrijk is in innovatie, maar dat hij echter niet de ruimte ervaart om daadwerkelijk fouten te maken:

“(Laten) we onszelf toestaan om af en toe ook foutjes te maken om van te leren. Iedereen zegt dat wel he: ja, natuurlijk mogen we fouten maken, daar moeten we van leren, maar vervolgens wordt wel gewoon je kop er af gehakt als je dat doet. En dat is wel sterk het gevoel wat ik erbij heb.”

De verwijzing naar de uitdrukking dat je kop eraf gehakt wordt wanneer je een fout maakt, kwam meerdere malen op deze manier terug. Ten derde is er onder managers binnen NedTrain een angst om targets niet te halen. Zoals al eerder beschreven hebben managers meerdere targets om aan te voldoen. Angst om deze targets niet te halen zorgt ervoor dat ze managers vooral bezig zijn om aan alle targets te voldoen en weinig energie stoppen in innovatie. Reinier verwoordt het zo:

“Als je niet uitkijkt en managers neerzet, die bang zijn, ja bang zijn is wel de juiste keus, dat ze hun targets niet halen bijvoorbeeld. En dat komt voor. Dan beperkt dat de innovatie van zo'n club mensen ja.”

Deze angst heeft volgens hem een beperkend effect op innovatie. Managers durven geen fouten te maken, terwijl fouten maken een essentieel onderdeel van innovatie is (Teece, 1996).

Er komen een aantal redenen naar voren voor het gevoel van angst onder managers. Zo komt het onder een aantal managers terug dat ze onzekerheid ervaren door alle bezuinigingen. Volgens Maurice is er bij indirecten (mensen die niet direct bijdragen aan de productie, zoals middenmanagers) altijd dreiging tot ontslag.

Ook komt de invloed van de algemeen directeur, Arie van As, in veel interviews voorbij. Zo vertelt Henk mij in een interview dat hij ervoor kiest niet meer zijn mening te omdat hij bang is afgebrand te worden door de directeur:

“Ik heb hier ook wel eens met Arie, kwam die hier met een hele club en dan kon je wat zeggen, een of twee jaar geleden geloof ik. Maar die man is. Als jij anders denkt, dan wordt je als een voetveeg word je neergezet. Misschien dat hij er nu wel anders over is gaan denken nu. Maar ik heb daar een keer gezeten en gewoon m'n mond gehouden. Want ik denk als ik m'n bek open trek.. Ik heb een keer wat gezegd, en dan wordt je gewoon afgebrand.

Door Arie?

(knikt) Want die is gewoon rechtdoorzee, die zegt: zo is het niet punt, klaar uit, geen discussie mogelijk. Zo'n man is het. Maar ik heb daar verder niks mee van doen. Mijn baas is Allard (Tweedelijns manager, Theo), uiteindelijk.”

De invloed van de algemeen directeur op Henk versterkt dus het gevoel van angst. Zo zijn er meerdere managers die een gevoel van angst koppelen aan de persoon van de algemeen directeur. Tot slot laat ik Karel daarover aan het woord:

“Er is toch nog wel een beetje soms een angstcultuur, van nou, ik moet maar doen wat'ie zegt want anders...ik bedoel als je hem tegenspreekt, dan heb je het gedaan, dan kan je vertrekken.”

Managers ervaren dus in meer of mindere mate een gevoel van angst om zich uit te spreken, fouten te maken en targets niet te halen. De invloed van bezuinigingen en de algemeen directeur komen hierin naar voren. Volgens Teece (1996) is innovatie een onzeker proces waarbij de uitkomst niet goed te voorspellen valt. Fouten maken is daarmee onderdeel van dit proces. Doordat managers bang zijn hun hoofd uit te steken en risico's te nemen wordt dit proces minder aangegaan en zal innovatie beperkt blijven tot kleine, voorspelbare en veilige vernieuwingen. Een gevoel van angst vormt zo een verklaring voor deze gevonden betekenisgeving.

De laatste verklaring voor de betekenisgeving van managers beschrijf ik in de volgende paragraaf.

#### **4.2.4 Ervaren betrokkenheid: inspraak en waardering**

In deze paragraaf laat ik zien dat middenmanagers vinden dat ze te weinig inspraak hebben in de innovatiestrategie en dat dit een verklaring vormt voor het zien van innovatie als klein, lokaal en als een extra belasting.

Lopend door werkplaatsen; in kantoren; uitkijkend over rangeerplatforms; bij koffieautomaten en in kantines. Pratend met verschillende managers in al deze plaatsen valt het mij op dat managers het erg prettig vinden om mij hun verhaal te kunnen vertellen. Veel managers geven achteraf aan dat ze het een leuk gesprek vonden, anderen managers blijven maar praten, terwijl ik ze eraan herinner dat de tijd om is en



sommigen zijn zichtbaar opgelucht om hun frustraties te kunnen vertellen. De meeste interviews lopen dan ook uit, en het levert mij een hoop informatie op waarvan ik niet altijd weet wat de relevantie is voor mijn onderzoek naar innovatie. De vraag daagde bij mij: hoe vaak wordt er eigenlijk geluisterd naar deze managers? Het maakte mij gevoelig om het van te voren beschreven concept 'inspraak' verder te onderzoeken (zie theoretisch kader). Zoals ik al eerder schreef bleken managers niet betrokken te zijn geweest in de vorming van de huidige innovatiestrategie (zie paragraaf 1.1.3). Ik ontdek na verder onderzoek dat veel managers vinden dat ze te weinig inspraak hebben in de strategische beslissingen betreffende innovatie. Rondom dit onderwerp komt bij managers ook flink wat frustratie boven. Sommige managers voelen zich miskend in hun expertise. Dit gebrek aan inspraak illustreer ik door een voorbeeld te gebruiken wat Karel mij vertelde. Het hoger management besliste in een lokale zaak, wat volgens hem, door gebrek aan lokale kennis, leidde tot een verslechtering van de situatie. Karel ergert zich eraan dat hij en zijn collega's geen inspraak kregen in de situatie:

"Waarom kom je nou niet eerst met ons praten wat de gevolgen daarvan zouden kunnen zijn? En of het misschien wel slim is om het anders te doen. En wat dan misschien de uiteindelijke consequenties voor onze klant kunnen zijn. Nou, we zien het nu. (...) Dus, het is totaal verkeerd uitgewerkt. Maar dan op de hei ergens bedenkt de directie iets van nou we gaan het zo doen. Ze hebben het kennelijk totaal niet op gefocust wat het dan voor gevolgen heeft, maar ik zit wel met de brokken, en aan mij word niks gevraagd. (Praat snel, verheft stem, is duidelijk geërgerd door de situatie, Theo). Dat is een heel sterk voorbeeld dat ze totaal geen idee hebben, dan denk ik van ja innovatiekracht, ja..(wijst naar zijn kruis)..ja m'n dinges, maar als je dan wil innoveren, kom dan bij mij. Ik ken m'n proces, m'n collega's kennen het proces, als je nou wil kiezen voor 1 grote klant, dan kunnen we je volgens mij helemaal prima vertellen hoe we die processen beter kunnen inrichten, maar wel met gebruikmaking van de lokale expertise. En dat gebeurt echt te weinig. (...) Ik heb heel sterk het gevoel, en ik proef dat ook bij mijn collega middenmanagers, dat wij qua innovatie volstrekt buiten spel staan."

Het feit dat Karel en zijn collega's niet gehoord zijn in een strategische zaak die veel effect op lokaal niveau zou gaan hebben leidt bij deze manager tot frustratie over de innovatiestrategie en het hoger management. Meerdere managers geven aan dat ze vinden te weinig inbreng te hebben in strategische beslissingen. Het gaat echter verder dan een gebrek aan inspraak. Achter deze kritiek van middenmanagers gaat een gevoel van gebrek aan waardering schuil. Middenmanagers ervaren te weinig waardering van het hoger management. In een gesprek met Sjoerd komt dit duidelijk naar voren:

Theo: "Hoe is die beslissing (een procesinnovatie, Theo) tot stand gekomen?"

Sjoerd: "Van bovenaf. Ja. Niet van onderaf."

Theo: "Zijn jullie daar bij betrokken?"

Sjoerd: "Nee, totaal niet. Eerstelijns managers...wat dat aan gaat hebben we de korte broek aan."

Theo: "Okay, en wat vind je daar van?"

Sjoerd: "Ja, daar vind ik wel wat van ja. Maar dat...(schamper lachje) bewijst alleen maar wat je bent binnen NedTrain. Dat is heel negatief, maar... Dat zegt alles over het strategisch niveau, dat het allemaal van bovenaf komt en niet van beneden af. Het is wel een goede ontwikkeling. Maar hoe het tot stand komt allemaal van bovenaf, dat heeft met mij direct te maken, ja dat hoort niet. Eerst gaat het in een geruchtencircuit rond, en dan krijg je wat te horen en is het nog een visie."

Theo: "Okay want je weet nog niks..."

Sjoerd: "Nee, ik weet voor de rest niks. We weten ook niet of het echt zo is. Het zijn allemaal geruchten."

Theo: "Is dat karakteristiek voor NedTrain, hoe dat gaat?"

Sjoerd: "Ja, tuurlijk, ja... Ja het is zo, ik kan er niks anders van maken. (ik moet veel doorvragen, wil duidelijk niet alles vertellen, Theo). Dat zet je neer wat je bent. Je bent een manager techniek, klaar. Eerstelijns manager, dat is ook wat je bent. Het klinkt heel rot, maar..."

Theo: "Dan voel je je eigenlijk te weinig gewaardeerd, als ik dat zo hoor?"

Sjoerd: "Ja, ja."

Het niet betrokken zijn geweest bij deze strategische beslissing koppelt Sjoerd aan het ervaren van weinig waardering van het hoger management. Meer managers verwoorden dit gevoel naar mij toe. Zo verwoordt een andere manager het:

"Volgens mij heb je voor de organisatiestructuur en randvoorwaardelijke zaken rondom het werk, moet je volgens mij juist de middenmanagementlaag, die dat toch dagelijks aanstuurt en structureert, meenemen. Dat gebeurt totaal niet, vind ik. Of ieder geval veel te weinig. Zo af en toe, nou, mag je dan wel eens een keer effe aanzitten ergens, maar als het echt spannend wordt, gaat gauw de deur dicht."

Dit niet ervaren van waardering of vertrouwen leidt er volgens Mantere (2008) toe dat managers zich zullen beperken tot 'habitual' activiteiten welke geen verhoogd risico met zich meebrengen. Het ervaren van weinig inspraak en vertrouwen leidt er daardoor toe dat innovaties vooral beperkt blijven tot kleine projecten zonder grote risico's.

Het hebben van weinig inspraak kan er volgens Westley (1990) verder voor zorgen dat managers weinig gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de innovatiestrategie. Omdat ze zelf geen inspraak hebben gehad in de strategie, voelt het als een belasting om deze uit te voeren (Westley, 1990).

Hoewel dit gebrek aan betrokkenheid onder veel managers terugkomt, zijn er ook managers niet aangeven hier behoefte aan te hebben. Het gaat hierbij vooral om managers die vanwege hun functie of interesse al inspraak hebben in strategische besluitvorming. Dit zijn hoofdzakelijk productiemangers, hoofden support en ondernemende managers techniek. Bij hen ontbreekt ook de frustratie over dit punt. Dit lijkt resultaten van Westley (1990) te bevestigen, wanneer hij onderscheid maakt tussen dominante en onderwerpende managers. Deze meer dominante of ondernemende managers gaan zelf op zoek naar meer inspraak wanneer ze hier behoefte aan hebben. Verder valt op dat deze managers meer landelijk denken over innovatie in plaats van lokaal. Deze paar managers lijken daarmee te bevestigen dat inspraak in innovatie inderdaad invloed heeft op de betekenisgeving van innovatie zoals in deze paragraaf beschreven.

Managers vinden dus dat ze te weinig inspraak hebben in de innovatiestrategie. Hierachter zit dat managers te ook weinig vertrouwen ervaren van het hoger management. Deze situatie leidt ertoe dat innovatie klein blijft en dat het bijdragen aan innovatie als een belasting voelt. Hiermee vormt inspraak een verklaring voor deze gevonden resultaten.

### **4.3 Verschillen tussen hoger en midden management**

Nu ik in de vorige paragrafen heb laten zien welke betekenissen middenmanagers koppelen aan innovatie en heb getoond wat hiervoor mogelijke verklaringen zijn kan ik deze uitkomsten vergelijken met de visie van het hoger management en zo terugkoppelen aan de probleembeschrijving. Ik laat in dit hoofdstuk zien wat nu precies de verschillen zijn tussen de visies van beide managementlagen op innovatie en de rol van middenmanagers daarin.

Als eerste valt op dat het hoger management middenmanagers als blokkade ziet tot innovatie. Dit zou voortkomen uit onwil van middenmanagers. Uit het onderzoek blijkt echter dat middenmanagers innovatie juist erg belangrijk vinden. Het beeld dat het hoger management van middenmanagers heeft komt daarmee niet overeen met het hier beschreven beeld van middenmanagers.

Het tweede direct hieraan gerelateerd is dat het hoger management middenmanagers een kleine rol toedichten in het innovatieproces. Deze bestaat voornamelijk uit het ruimte maken voor innovatie. Uit het onderzoek blijkt echter dat middenmanagers een veel grotere rol voor zichzelf zien in innovatie. Het blijkt dat ze zelf innoveren, dat begeleiding van innovaties uiteindelijk vaak bij hen terecht komt en dat de voortgang van innovatie voor een groot deel afhankelijk is van de mate waarin zij deze zelf doorzetten in de organisatie. Deze gevonden rollen komen overeen met de rollen die andere onderzoeken vinden (Nonaka, 1994; Quinn, 1985 in: Hornsby et al., 2002; Bartlett & Ghoshal, 1996 in: Hornsby et al., 2002; zie ook paragraaf 2.1). Deze gevonden rollen en de roloppvatting van het hoger management verschillen echter wel aanzienlijk. Het middenmanagement ziet een veel grotere rol voor zichzelf weggelegd dan hoe het hoger management dat ziet. De verwachtingen van de bijdrage van middenmanagers aan innovatie zijn dus niet op elkaar afgestemd.

Ten derde lijkt het hoger management de schuld van het niet goed functioneren van de innovatiestrategie bij middenmanagers te leggen (zie eerste punt). Het onderzoek wijst echter uit dat middenmanagers niet onwillend zijn om te innoveren, maar dat er factoren zijn in de huidige structuur en cultuur van NedTrain (met haar bureaucratie, diffuse focus, gevoel van angst en gebrek aan inspraak) die motivatie verlagend werken om bij te dragen aan innovatie. Het hoger management betitelt het gedrag van middenmanagers dus als onwillig terwijl middenmanagers aangeven dat ze niet onwillig zijn maar dat deze factoren het hen lastig maken om te innoveren. Naast deze verklaring die het middenmanagement zelf aandraagt, argumenteer ik dat ook een verschil in betekenisgeving van het begrip innovatie de verschillende uitwerking van innovatie kan verklaren. Daarover aan het eind van deze paragraaf meer.

Een vierde verschil is dat de visie van het hoger management is om innovaties door een vaste structuur te begeleiden en monitoren. Er is hiervoor een innovatieafdeling opgericht welke werkt met een ideemanagementsysteem (IDMS) en aparte ideecoaches en –managers (zie paragraaf 1.1). Middenmanagers geven echter aan dat innovatie juist draait om het ondernemen buiten de geldende structuren om. Het IDMS wordt dan ook lang niet door iedere manager gebruikt. Deels omdat ze vinden dat deze niet werkt zoals ze zouden willen en deels vanwege in verschil in opvatting op innovatie. Dit verschil in opvatting van innovatie komt ook terug in het vijfde verschil.

Het vijfde verschil is dat het hoger management met het IDMS voor ogen heeft om innovaties landelijk te delen en uit te voeren. Het onderzoek laat echter zien dat middenmanagers innovatie vooral lokaal zien. Dit zou ook verklaren waarom het IDMS lang niet bij alle ideeën wordt gebruikt. Dit verschil in betekenisgeving leidt zo tot een meer lokale uitwerking van de innovatiestrategie door middenmanagers dan het hoger management wil zien.

Twee laatste punten zijn van gedeeltelijke overeenstemming. Ten eerste zien beide managementlagen innovatie als iets wat door de medewerker zelf moet worden doorgezet. De term ondernemerschap wordt hiervoor gebruikt. Hierin is overeenstemming in visie. De uitwerking ervan is echter wel verschillend. Het hoger management verwacht dat door het ondernemerschap de motivatie om te innoveren wordt verhoogd. Middenmanagers laten echter zien dat door de (hiervoor beschreven) effecten van de structuur en cultuur van NedTrain, innovatie doorzetten vaak niet leidt tot verhoogde motivatie maar dat het juist een hoop frustratie oplevert.

Daarnaast wordt innovatie door beide groepen managers gezien als productinnovaties om operationele werkprocessen te verbeteren. Echter de beelden over hoe deze productinnovaties eruit moeten zien verschillen, zoals ik hierboven heb laten zien, aanzienlijk.

Een element dat in verschillende punten terugkomt is dat het middenmanagement en het hoger management een andere betekenisgeving hebben van het begrip innovatie. Dit verschil in betekenisgeving kan voor een discrepantie zorgen tussen hoe middenmanagers de strategie uitwerken en hoe het hoger management dit zou willen zien (Balogun & Johnson, 2005). Dit verschil in betekenisgeving vormt zo een mogelijke verklaring voor het verschil in uitwerking van de strategie welke beschreven is in de probleembeschrijving. Door enkel het middenmanagement als schuldige te zien van het niet functioneren van de innovatiestrategie lijkt het hoger management dus een te versimpeld beeld te hebben van de oorzaak van het niet goed functioneren van de innovatiestrategie. Hierover en over andere conclusies nu meer in het laatste hoofdstuk.

## 5. Conclusies en aanbevelingen

In dit onderzoek heb ik mij gericht op de veranderende organisatie NedTrain. Binnen deze organisatie wil het hoger management een verandering teweeg brengen waardoor medewerkers meer innovatieve ideeën tot verbetering van de organisatie gaan aandragen en uitwerken. Dit vanwege de naderende openbare aanbesteding van het hoofdspoorwegnet in Nederland, waarbij NedTrain NS wil helpen deze concessie opnieuw te verwerven. Om dit te bereiken heeft de directie van NedTrain zich tot doel gesteld in 2010 het meest moderne onderhoudsbedrijf van Europa te zijn. Innovatie vormt een onderdeel van de opgestelde strategie om dit doel te bereiken. Middenmanagers leveren hieraan een bijdrage, maar het hoger management begrijpt niet waarom deze bijdrage anders is dan ze dit graag zou willen zien. Het gedrag van middenmanagers wordt dan ook bestempeld als onwil om bij te dragen aan innovatie. Dit vormde voor mij de aanleiding om innovatie onder middenmanagers zelf te onderzoeken. De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat de door het hoger management gepercipieerde onwil van het middenmanagement om bij te dragen aan innovatie, geen onwil is, maar dat middenmanagers anders aan innovatie bijdragen dan het hoger management wil vanwege een verschil in betekenisgeving van het begrip innovatie.

De conclusies en aanbevelingen zijn ten eerste relevant voor hoger management van NedTrain. Het hoger management wil innovatie meer stimuleren, maar vindt dat dit door de houding van middenmanagers nu niet optimaal verloopt. Het onderzoek biedt inzicht in situatie rondom innovatie vanuit het perspectief van middenmanagers, benoemt de implicaties hiervan en geeft aanbevelingen voor NedTrain en vergelijkbare organisaties om deze bevindingen een plek te geven in de strategie. Ten tweede zijn de Daarnaast kunnen de bevindingen relevant zijn voor organisaties met een vergelijkbare situatie en context.

Ik beschrijf als eerste kort de aanpak en de resultaten van dit onderzoek in paragraaf 5.1, waarna ik vervolgens een aantal implicaties van deze bevindingen geef in paragraaf 5.2. Vervolgens beschrijf ik kort de verschillen tussen het hoger en middenmanagement en de implicaties hiervan in paragraaf 5.3, waarna ik in paragraaf 5.4 aanbevelingen geef om deze bevindingen en implicaties een plaats te geven in de praktijk van NedTrain. Hierna bespreek ik de beperkingen van dit onderzoek en de conclusies in paragraaf 5.5 en reflecteer ik kort op het onderzoeksproces in paragraaf 5.6. Tot slot geef ik de link aan met eerder en verder onderzoek in paragraaf 5.7.

### 5.1 Aanpak en resultaten

Uit de literatuur komen een aantal mogelijke factoren naar voren die de huidige situatie waarin middenmanagers innovatie anders uitwerken dan het hoger management dit zou willen zien, zouden kunnen verklaren. Om de huidige situatie echter zo nauwkeurig mogelijk te kunnen beschrijven en zoveel mogelijk open te staan voor de redenen en verklaringen die middenmanagers zelf hadden voor de situatie, heb ik gekozen deze factoren als 'sensitizing concepts' mee te nemen en verder een zo open mogelijk onderzoek te doen. Voor een open onderzoek naar het verklaren van gedrag is een onderzoek naar betekenisgeving bij uitstek geschikt (Boeije, 2005). Dit heeft de vorm gekregen van een onderzoek naar de vraag welke betekenis middenmanagers geven aan innovatie. Om een antwoord te kunnen geven op de centrale vraag heb ik gebruik gemaakt van een etnografische onderzoeks aanpak. Een vorm van kwalitatief onderzoek die bestaat uit het doen van participatieve observaties, interviews en

document analyses. Deze aanpak stelde mij in de mogelijkheid om dichtbij middenmanagers te komen en de betekenis die zij geven aan innovatie vanuit hun gezichtspunt te onderzoeken. Dit onderzoek geeft antwoord op de onderzoeksvraag door de betekenis die middenmanagers geven aan innovatie te beschrijven en te verklaren.

Uit het onderzoek komt naar voren dat middenmanagers innovatie belangrijk vinden en dat ze hierbinnen voor zichzelf een belangrijke rol zien. Verder zien middenmanagers innovatie als iets wat ze zelf door moeten zetten, iets wat buiten de gebaande paden om moet, iets dat uit kleine lokale verbeteringen bestaat en iets wat ze als een extra belasting ervaren. Het blijkt dat deze betekenisgeving van innovatie deels afwijkt van de betekenis die het hoger management geeft aan innovatie en ik argumenteer dat dit een verklaring is voor een andere uitwerking van innovatie.

Daarnaast beschrijft dit onderzoek vier factoren die een verklaring kunnen zijn voor de betekenis die het middenmanagement geeft aan innovatie.

Ten eerste werpt de bureaucratie muren op waardoor innoveren lastig gemaakt wordt. Dit leidt tot een begrip van innovatie wat vooral klein en lokaal is, buiten gebaande paden moet gebeuren en wat voornamelijk zelf moet worden doorgezet. Ten tweede leidt een diffuse focus binnen het management tot hoge werkdruk bij middenmanagers waardoor innovatie als een belasting ervaren wordt. Ten derde zorgt een gevoel van angst ervoor dat middenmanagers minder risico's durven en innovatie zien als kleine lokale verbeteringen. Een gebrek aan inspraak draagt er ten vierde aan bij dat managers innovatie als belasting ervaren en wederom als een kleine, lokale activiteit. Deze situatie levert bij veel middenmanagers bovendien frustratie op.

Naast het feit dat deze factoren de resultaten beschrijven en verklaren hebben ze ook implicaties voor de praktijk van NedTrain.

## **5.2 Implicaties**

Deze resultaten hebben een aantal implicaties voor het hoger en midden management van NedTrain en voor innovatie.

Als eerste komt uit de analyse naar voren dat middenmanagers deels een andere betekenis geven aan innovatie dan het hoger management. Deze verschillen liggen op het gebied van innovatie en de rol van middenmanagement in innovatie. Het hoger management wil innovatie landelijk via een vaste structuur doorvoeren. Het zelf doorzetten van innovatie zou daarbij motivatieverhogend moeten werken. Middenmanagement daarentegen ziet innovatie juist lokaal, buiten de vaste structuur waarbij het zelf doorzetten leidt tot verlaagde motivatie en frustratie. Verder ziet het hoger management een kleine rol voor middenmanagers in innovatie, terwijl middenmanagers juist een grote rol voor zichzelf zien binnen innovatie. Er leven dus verschillende beelden van innovatie onder de twee managementlagen. Dit heeft een aantal consequenties voor het kunnen inzetten van de innovatiestrategie. Omdat middenmanagers een andere betekenisgeving hebben van innovatie zullen ze de strategie ook anders uitwerken (Balogun & Johnson, 2005). Middenmanagers zullen zich in het uitwerken van de innovatiestrategie focussen op elementen uit hun betekenisgeving van innovatie. Zo zullen ze bijvoorbeeld eerder geneigd zijn lokale innovaties op te pakken in plaats van landelijke, en eerder iets buiten de structuur om proberen te regelen in plaats van daarbinnen. Vanwege dit verschil in betekenisgeving zullen middenmanagers de strategie dan ook niet kunnen uitwerken zoals hoger management dit voor ogen heeft. Dit verschil in betekenisgeving beperkt daarmee dus de mogelijkheid van het hoger management om strategie te realiseren.

Een andere implicatie van deze verschillen in betekenisgeving is dat het middenmanagement en hoger management gedeeltelijk langs elkaar heen werken. Door een verschil in betekenisgeving zal ook de strategie niet het gewenste resultaat hebben. Middelen die innovatie zouden moeten stimuleren zijn nu minder effectief omdat de strategie gericht is op innovatie zoals het hoger management dit ziet, terwijl dit niet overeenkomt met de praktijk van middenmanagers. Naast dat dit frustratie oplevert, levert dit ook een niet optimale innovatiestrategie op.

Verder is het volgens onderzoek van Currie & Proctor (2005) en Mantere (2008) is het van groot belang hoe het hoger management naar het middenmanagement kijkt. Volgens Mantere (2008) is de manier waarop het hoger management naar het middenmanagement kijkt een bepalende factor voor de strategische rol die middenmanagers zullen aannemen. Wanneer er vanuit het hoger management weinig vertrouwen is vormt dit een blokkade voor middenmanagers om bij te dragen aan de strategie. Dit lijkt in overeenstemming met dit onderzoek waarin ook naar voren kwam dat middenmanagers te weinig vertrouwen ervaren vanuit hogere managementlagen. Deze zienswijze van het hoger management kan volgens Currie & Proctor (2005) leiden tot een negatieve spiraal. Hoger management heeft een negatieve opvatting over de rol van middenmanagers in innovatie, waardoor gedrag van middenmanagement ook in dat kader wordt geïnterpreteerd. Hoger management ontwikkelt vervolgens regels welke het geïnterpreteerde gedrag tegen moet gaan of verminderen. Omdat deze regels niet het daadwerkelijke probleem raken zal dit het probleem niet oplossen waardoor hoger management weer strengere maatregelen neemt. Vanuit het middenmanagement gezien kan zo ook een negatief beeld ontstaan van het hoger management wat wordt versterkt door de steeds strengere maatregelen. Doordat er zo geen kennis is van de opvattingen van beide partijen kan een negatieve spiraal ontstaan die niet bevorderend is voor innovatie.

Ten tweede komt uit de analyse naar voren dat middenmanagers innovatie in de huidige situatie zien als iets wat ze zelf moeten doorzetten wil het succesvol zijn. Dit betekent dat innovatie binnen NedTrain erg persoonsafhankelijk is. Ook wordt het gezien als iets wat buiten gebaande paden om moet gebeuren. Het blijkt dat informele netwerken binnen de organisatie hier een grote rol in spelen. Dit lijkt in overeenstemming met Teece (1996) en Ibarra (1993) die vinden dat hiërarchie de noodzaak van het vormen en gebruiken van informele netwerken stimuleert. Dit maakt innovatie dus naast persoonsafhankelijk ook netwerkafhankelijk. Niet iedere manager heeft dezelfde vaardigheden of contacten om innovatie door te kunnen zetten. Dat zal er dan ook aan bijdragen dat niet iedere manager zal in staat zijn innovatie goed door te zetten. Ook nieuwe medewerkers, welke nog geen informele contacten hebben, zullen hierdoor minder goed in staat zijn te innoveren. Daarnaast geeft het managers die deze ondernemende of netwerk vaardigheden in minder mate hebben, een gevoel van onmacht welke uiteindelijk leidt tot frustratie. Voor het hoger management zorgt het uitvoeren van innovatie buiten gebaande paden ervoor dat ze minder overzicht kan hebben op innovaties en er daardoor ook minder sturing in heeft.

Ten derde leidt de huidige situatie ertoe dat middenmanagers innovatie voornamelijk zien als kleine en lokale vernieuwingen. De bureaucratie binnen NedTrain wordt ervaren als een obstakel in het innovatieproces, en bemoeilijkt de complexere innovaties. Vooral grensoverschrijdende innovatie vindt moeilijk plaats en innovaties blijven hierdoor vooral lokaal. Een gevoel van angst om niet te voldoen aan de eisen van het hoger management draagt hier ook aan bij. Innovatieprocessen zijn onzekere processen waarin risico's genomen zullen moeten worden (Teece, 1996). Het gevoel van angst zorgt er dat er minder risico's genomen worden waardoor innovaties vooral veilig en daarmee klein zijn. In de praktijk blijft innovatie zo beperkt tot kleine en lokale projecten. Het gevolg is dat middenmanagers minder snel grotere, landelijke

innovatieprojecten zullen (kunnen) doorzetten. Deze grotere innovaties, welke op termijn veel besparing kunnen opleveren (Tidd *et al.*, 2001) vinden daardoor minder plaats. Voor het hoger management betekent deze lokaliteit dat er op termijn steeds minder uniformiteit ontstaat in de techniek en processen waarin geïnnoveerd wordt. Door groter wordende verschillen tussen locaties zal een centrale aansturing hierdoor steeds moeizamer verlopen. Voor innovatie betekent dit daarnaast dat successen niet altijd gedeeld worden met andere locaties waardoor er niet ten volle gebruik gemaakt wordt van de positieve effecten van de innovatie, en er soms zelfs dubbel werk wordt gedaan. Het verschil in betekenisgeving leidt dus ook hier tot een situatie die het hoger management niet voor ogen heeft gehad bij het ontwerpen van de strategie.

Ten vierde wordt innovatie gezien als een extra belasting naast het drukke werkschema. Door de diffuse focus in de werkzaamheden waarmee de middenmanager belast is ziet hij innovatie als iets wat daar nog eens bovenop komt. Ook het gebrek aan vertrouwen en inspraak in de innovatiestrategie draagt bij aan het ervaren van innovatie als belasting. Managers zullen zich hierdoor beperken tot 'habitual' activiteiten. Managers voldoen daardoor aan de minimale eisen van het hoger management, maar ontplooiën weinig divergente activiteiten, waaronder dus ook innovatie (Mantere, 2008; zie ook 3.2.2). Het blijven stimuleren van het hoger management van innovatie onder middenmanagers zal dus ook enkel leiden tot een verhoogd gevoel van belasting. Voor het hoger management betekent dit dat het geld en de tijd die men hieraan besteedt deels contraproductief zullen zijn.

Deze implicaties laten zien dat de betekenisgeving van middenmanagers een belangrijke factor is voor het hoger management van organisaties om rekening mee te houden in het ontwerpen van strategie op het gebied van innovatie of andere gebieden. Het veronachtzamen van deze factor kan bovengenoemde implicaties uitwerken. Deze factor moet worden overwogen en onderzocht bij de uitvoering van een nieuwe strategie, zodat er tijdig inzicht komt in de mogelijke consequenties.

### **5.3 Aanbevelingen**

Om deze bevindingen een plek te geven in de praktijk van NedTrain geef ik een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doe ik allereerst aan de hand van de verklaringen voor de betekenisgeving. De verklaringen leiden immers tot de gevonden betekenisgeving.

Op het gebied van bureaucratie moeten er barrières op het gebied van besluitvorming en grensoverschrijdende samenwerking voorkomen worden. Managers moeten ondersteund worden in het snel realiseren van potentiële innovaties. Hierbij kan er gedacht worden aan een speciale innovatieafdeling die de autoriteit krijgt om snel experimentele innovatievoorstellen te beoordelen en budget heeft om deze uit te laten voeren. De negatieve implicaties van het netwerafhankelijke karakter van innovatie, welke voor een deel wordt veroorzaakt worden door bureaucratie, kunnen worden ondervangen door te stimuleren dat managers met veel verschillende mensen uit de organisatie contact hebben. Dit zal voor een deel al gebeuren wanneer managers meer inspraak krijgen in strategie over innovatie (zie hieronder). De persoonafhankelijke effecten op innovatie kunnen worden verminderd door managers praktisch gerichte training te geven over hun rol in innovatie.

Op het gebied van focus moet er meer consequente sturing komen om een diffuse focus en daarmee verminderde aandacht voor innovatie te voorkomen. Dit kan gedaan worden door specifieke tijd en eventueel fysieke ruimte vrij te maken om te werken aan potentiële innovaties. Hierbij kan gedacht worden aan een vast percentage van de tijd



te toe te laten wijden aan innovatie, zoals dit bijvoorbeeld bij Google inc. gebeurt ([www.google.com/corporate](http://www.google.com/corporate)). Er is hier beleid waarbij iedere medewerker 20 procent van zijn contracturen zelf mag gebruiken voor het uitwerken van zijn of haar ideeën. Ook moet er vanuit het hoger management duidelijker aangegeven worden wat er onder innovatie verstaan wordt en wat de verwachting van het hoger management over de rol van middenmanagers hierin is.

Op het gebied van ervaren angst om fouten te maken en targets niet te halen valt ook verbetering te halen. Fouten maken is onderdeel van het innovatie proces vanwege het onzekere karakter ervan (zie paragraaf 3.1.2). Deze angst kan weggenomen worden door het maken van fouten niet af te straffen en het aandragen van innovatieve voorstellen te stimuleren. Wanneer er duidelijkheid komt in de focus en daarmee commitment van de organisatie aan innovatie zal dit al een stuk angst wegnemen.

Op het gebied van inspraak van middenmanagers bij innovatie blijkt uit onderzoek dat meer inspraak van managers in innovatie de overeenstemming over de strategie vergroot en de motivatie om bij te dragen aan innovatie verhoogt (Westley, 1990). Tegelijk verhoogt meer inspraak ook het vertrouwen dat managers ervaren (Mantere, 2008). Om managers meer inspraak te geven zouden managers meer uitgenodigd moeten worden om mee te denken en praten over strategische beslissingen en hen inspraak te geven in de praktische en locatiespecifieke uitwerking. Het geven van inspraak aan middenmanagers bespoedigt bovendien hun interpretatie van de verandering (Balogun, 2003). Betekenisgeving is een bepalend element voor het uiteindelijke gedrag van middenmanagers (Weick, 1985). Deze processen vinden echter altijd plaats en zijn moeilijk te beïnvloeden (Balogun, 2003). Wat een organisatie wel kan doen is deze processen faciliteren door hier ruimte voor te bieden. Door als hoger management zelf ook aanwezig te zijn tijdens deze momenten kan er zo nog enige sturing gegeven worden aan de betekenissen die gegeven worden (Balogun, 2003).

Zoals in 5.2 beschreven veroorzaakt de lokaliteit van innovatie een vermindering van uniformiteit binnen NedTrain. Om de negatieve effecten hiervan te verminderen zou er meer uitwisseling tussen werkplaatsen moeten komen over innovatie en ervaringen. Deze uitwisseling van innovaties kan de vorm krijgen van een maandelijks bijeenkomst met een groep middenmanagers en hogere managers. Zo zou ook een gebrek aan overzicht en verminderde sturing, ten gevolge van het innoveren buiten de gebaande paden, kunnen worden gecompenseerd.

Tenslotte kwam uit de analyse naar voren dat het hoger management deels een niet kloppend beeld heeft van de beweegredenen van middenmanagers. Om de afstemming van ingezette strategie op het middenmanagement te verbeteren is het van belang dat het hoger management haar visie op het middenmanagement aanpast. Het hoger management moet daarvoor meer vanuit de positie van de middenmanager leren denken. Een laatste aanbeveling is daarom dat het hoger management meer op de werkvloer te vinden is en contact heeft met middenmanagers. Hierboven beschreven aanbevelingen, zoals het vergroten van de inspraak van middenmanagers in strategische besluitvorming, het uitwisselen tussen locaties en het ondervangen van netwerkafhankelijkheid, zullen dit proces ook al bespoedigen aangezien hoger en middenmanagement elkaar dan ook ontmoeten.

## **5.4 Beperkingen**

Dit onderzoek heeft een aantal beperkingen. Ten eerste heb ik vanwege de relatief kleine omvang van dit onderzoek het differentiatie perspectief gehanteerd (Martin, 2004). Dit betekent dat ik vooral naar overeenkomsten binnen de subcultuur van

middenmanagers heb gekeken, en niet zozeer naar verschillen. Het voordeel hiervan is dat ik algemene uitspraken heb kunnen doen over middenmanagers, het nadeel hiervan is dat deze uitspraken in enige mate een simplificatie zijn van de werkelijkheid (Martin, 2004). Een tweede beperking ligt in de organisatiestructuur van NedTrain zelf. De geografisch verschillende werklocaties kunnen vanwege de structuur van NedTrain vrij zelfstandig opereren. Hierdoor bleken er vrij grote verschillen te zijn tussen de locaties. Niet alleen in de werkzaamheden (onderhoud of service) en in de mate waarin innovatie werd gestimuleerd (twee verschillen die gecompenseerd zijn door de keuze in locaties), maar ook in leidinggevende structuur, beslisstructuur, contactmomenten, en andere zaken. Doordat ik weinig duidelijkheid kon krijgen over deze factoren heb ik hier ook niet voor gecompenseerd. Er zou daardoor een scheve selectie kunnen zijn ontstaan waardoor een onevenwichtig beeld is geschetst.

Om te controleren in hoeverre deze beperkingen de resultaten hebben beïnvloed, heb ik een feedbackbijeenkomst georganiseerd waarin ik mijn resultaten heb gepresenteerd aan enkele middenmanagers. Hieruit bleek dat de managers zich erg herkenden in de resultaten. Het effect van de beperkingen lijkt daarmee dus beperkt te zijn.

### **5.5 Korte reflectie op het onderzoeksproces**

Achteraf gezien ben ik tevreden met de bevindingen van dit onderzoek. De onderzoeksopzet en methoden hebben het resultaat geleverd waar ik van tevoren op heb gehoopt. Namelijk, een kijk op innovatie vanuit het perspectief van middenmanagers. Wat ik bij een herhaling van dit onderzoek zou veranderen ligt vooral in het onderzoeksproces. Onderzoek doen is zoals de bioloog Marston Bates het zegt *“the process of going up alleys to see if they are blind.”* (bron onbekend). Het is daarmee een onzeker proces; je weet niet wat je tegen gaat komen. Onderdeel daarvan is ook het accepteren van onzekerheid en onafheid en gewoon door gaan. Op een gegeven moment vallen dingen wel op hun plaats. Omdat ik dingen graag erg goed wil doen, was dit iets wat ik lastig vond. Bij een herhaling zou ik daarom sneller naar de volgende onderzoeksfases doorgaan en hier eventueel later op teruggrijpen, in plaats van alles in een fase in een keer goed te willen doen. Daarnaast zou ik mijn onderzoeksonderwerp eerder afbakenen zodat ik makkelijker focus krijg in het onderzoek.

### **5.6 Link met eerder en verder onderzoek**

De resultaten van dit onderzoek sluiten deels aan op eerder onderzoek dat ik heb besproken in het theoretisch kader. Het onderzoek bevestigt allereerst de resultaten van Westley (1990) dat een gebrek aan inspraak bij strategie het bereiken van een gewilde uitkomst lastig maakt en dat het onwil van middenmanagers kan verklaren. De conclusie dat daarin onderscheid is in verschillende soorten managers wordt door dit onderzoek ook gevonden. Het resultaat van Mantere (2008) dat er achter deze inspraak een vraag naar respect en vertrouwen schuilgaat wordt door dit onderzoek ook bevestigd. Ook bevestigt dit onderzoek Currie & Proctor (2005), namelijk dat inconsistente signalen en onduidelijkheid, welke ik diffuse focus noem, onder middenmanagers kan bijdragen aan een onbedoelde uitwerking van de strategie en zelfs onwil kan verklaren. Dit onderzoek biedt echter geen bevestiging voor de resultaten van Guth & MacMillan (1986), Meyer (2006) en Sillince & Mueller (2007), welke claimen dat middenmanagers handelen uit eigen belang en dat deze de strategie proberen te saboteren en omvormen voor hun eigen belang.

De positieve houding van middenmanagers tegenover innovatie lijkt verder het beeld over de grote rol van middenmanagers in innovatie te bevestigen welke naar voren komt uit de middenmanagement literatuur (Floyd & Wooldridge, 1990, 1992, 1997; Hornsby *et al.*, 2002; Christensen, 2005; Wooldridge *et al.*, 2008).

Dit onderzoek kan geen bevestiging bieden voor de literatuur over noodzakelijke betekenisgevingvergadertijd, omdat deze factor niet werd terug gevonden in de resultaten. Dit zou kunnen betekenen dat de onderzochte strategieverandering niet ervaren werd als een zodanig ingrijpende verandering dat er aanpassing voor nodig was. Het kan echter ook zijn dat de resultaten er op wijzen dat middenmanagers beter in staat zijn om zich aan te passen aan een verandering dan dat deze literatuur voorstelt. Om deze opties te kunnen uitsluiten zou er echter vervolg onderzoek gedaan moeten worden om dit specifieke onderdeel te onderzoeken.

Hoewel middenmanagers een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan innovatie, en hier de laatste jaren veel onderzoek naar is gedaan (Wooldridge *et al.*, 2008) zijn er geen studies gedaan naar betekenisgeving. Er klinkt een oproep om deze kennishiaat op te vullen (Luscher & Lewis, 2008). Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur door voor het eerst onderzoek te doen naar betekenisgeving van middenmanagers aan innovatie. Het draagt bij aan de bestaande theorie over middenmanagement en strategie door te bevestigen dat de factoren 'diffuse focus', 'gebrek aan inspraak' en 'verschillende betekenisgeving' ook van toepassing zijn op het specifieke terrein van innovatie. Naast deze bevestiging breidt dit onderzoek de theorie uit door het aandragen van de factoren 'bureaucratie' en 'een gevoel van angst' als verklaring voor de situatie dat middenmanagers anders bijdragen aan de (innovatie) strategie dan het hoger management zou willen.

Verder onderzoek zou zich kunnen richten op het onderzoeken van betekenisgeving van middenmanagers aan innovatie in andere contexten. Om te bevestigen in hoeverre de resultaten van dit onderzoek toepasbaar zijn op andere organisaties zou dit onderzoek herhaald moeten worden in andere organisaties. Ook zou een interessante verdieping van dit onderzoek zijn om voort te bouwen op Isabella (1990), en de betekenisgeving van middenmanagers aan innovatie over een bepaalde tijdsperiode te onderzoeken. Zo zou er gekeken kunnen worden welke fases de betekenisgeving doorloopt vanaf de introductie van de verandering. Deze factor tijd, welke ik niet mee heb genomen in mijn onderzoek, zou verder inzicht in het proces van betekenisgeving met betrekking tot innovatie kunnen verhogen.

## Literatuurlijst

Balogun, J. (2003) 'From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries', *British Journal of Management*, vol. 14, pp. 69-83.

Balogun, J., Johnson, G. (2005) 'From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking', *Organization Studies*, Online First: doi:10.1177/0170840605054624.

Bate, P. (1994) 'Strategies for Cultural Change', Butterworth-Heinemann.

Bate, P. (1997) 'Whatever happened to organizational anthropology? 'A review of the field of organizational ethnography and anthropological studies', *Human Relations*, vol. 50, nr. 9, pp. 1147-1175.

Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*, Boom onderwijs.

'Businessplan Innovatie 2009 – 2013', *Intern document van de afdeling Creatieve Bedrijfsvoering*, (2009), kan worden opgevraagd bij de auteur.

Christensen, K. S. (2005) 'Enabling intrapreneurship: the case of a knowledge-intensive industrial company', *European Journal of Innovation Management*, vol. 8, nr. 3, pp. 305-322.

Currie, G., & Procter, S. J. (2005) 'The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy', *Journal of Management Studies*, vol. 42, pp. 1325-1356.

Damanpour, F. (1991) 'Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinant and moderators', *Academic Management*, vol. 34, pp. 55-390.

'Duidelijke keuzes met oog op de toekomst' (2007), *NedTrainNu: Intern magazine voor medewerkers*, juni 2007, kan worden opgevraagd bij de auteur.

Flanagan, J. C. (1954) 'The critical incident technique', *Psychological Bulletin*, vol. 51, nr. 4, pp. 327-358.

Floyd, S.W., Lane, P.J. (2000) 'Strategizing Throughout The Organization: Managing Role Conflict In Strategic Renewal', *Academy of Management*, vol. 25, nr. 1, pp. 154-177.

Floyd, S.W., Woolridge, B. (1990) 'The strategy process, middle management involvement, and organizational performance', *Strategic Management*, vol. 11, nr. 3, pp. 231-242.

Floyd, S.W., Woolridge, B. (1992) 'Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note', *Strategic Management*, vol. 13, pp. 53-168.

---

Floyd, S.W., Woolridge, B. (1994) 'Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle managements' strategic role', *Academic Management*, vol 8, nr. 4, pp. 47-58.

Floyd, S.W., Woolridge, B. (1997) 'Middle managers strategic influence and organizational performance', *Journal of Management Studies*, vol. 34, nr. 3, pp. 465-485.

Gioia, D.A., Chittipeddi, K. (1991) 'Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation' *Strategic Management Journal*. vol. 12, pp. 433-448.

Gold, R.L. (1958) 'Roles in Sociological Field Observations', *Social Forces*, vol. 36, nr. 3, pp. 217-223.

Goodwin, C. J. (2008) , *Research in Psychology: Methods and Design*, New York: Wiley.

Gath, W.D., MacMillan I.C. (1986) 'Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest', *Strategic Management Journal*, vol. 7, nr. 4, pp. 313-327.

Hatch, M. (1993) 'The dynamics of organization culture', *Academy of Management Review*, vol. 18, pp. 657-693.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002) 'Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale'. *Journal of Business Venturing*, vol. 17, pp. 253-273.

Ibarra, H. (1993) 'Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles', *The Academy of Management Journal*, vol. 36, nr. 3, pp. 471-501.

'Interne communicatie notitie van SC-60-17 Plan voor stimulering van innovatie vanaf de werkvloer', *Intern document van de afdeling Communicatie* (2009), kan worden opgevraagd bij de auteur.

Issabella, L.A. (1990) 'Evolving interpretators as a change unfolds: How managers construe key organizational events', *Academy of Management Journal*, vol. 33, nr. 1, pp. 7-41.

Kanter, R.M. (1985) 'Supporting innovation and venture development in established companies', *Journal of Business Venturing*, vol. 1, pp. 47-60.

Klerk, C. (2008) 'Interview met Ruud Reusink, Hoofd Informatievoorziening NedTrain', *Persbericht Arlande*, Online: [www.arlande.nl/files/File/Interview NedTrain On Track PVer def2.pdf](http://www.arlande.nl/files/File/Interview%20NedTrain%20On%20Track%20PVer%20def2.pdf), Bezocht: 27/03/09.

Lüscher, L.S., & Lewis, M.W. (2008) 'Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox', *Academy of Management Journal*, vol. 51, nr. 2, pp. 221-240.

Maanen, van J. (1979) 'The fact of fiction in organizational ethnography', *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, nr. 4, pp. 539-550.

Mantere, S. (2008) 'Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency', *Journal of Management Studies*, vol. 45, nr. 2, pp. 294-316.

Martin, J. (2004) 'Organizational culture', *Research Paper nr. 1847*, Stanford Graduate School of Business.

'Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) 2008' (2008), *intern document van de afdeling communicatie*, kan worden opgevraagd bij de auteur.

Meyer, C.B. (2006) 'Destructive Dynamics of Middle Management Intervention in Postmerger Processes', *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 42, nr. 4, pp. 297-419.

Mintzberg, H. (1983) *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

'NedTrain Koersalmanak' (2008), *Interne uitgave*, kan worden opgevraagd bij de auteur.

Nonaka, I. (1994) 'A dynamic theory of knowledge creation', *Organization Science*, vol. 5, pp. 14-37.

'Organisatie NedTrain' (2009), *Internetsite NedTrain*, Online: <http://www.nedtrain.nl/nl/2/organisatie.html>, Bezocht: 24/02/09

Pappas, J.M., Wooldridge, B. (2007) 'Middle Managers' Divergent Strategic Activity: An Investigation of Multiple Measures of Network Centrality', *Journal of Management Studies*, vol. 44, nr. 3, pp. 323-341.

Poole, M.S., Van de Ven, A.H. (2004) *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Oxford: University Press.

Schoenberger, E. (1997), *The Cultural Crisis of the Firm*, Blackwell Publishers, Cambridge, pp. 111-154.

'Scorekaart innovatie' (2009), *Intern intranet van NedTrain*, Overzicht van ingediende, geselecteerde en uitgewerkte ideeën per locatie, Intern beschikbaar op IntraNed, Online: <http://intraned/showdocument.asp?docid=30283&context=2&subcontext=392>, Bezocht: 14/05/09.

Sillince, J., Mueller, F. (2007) 'Switching Strategic Perspective: The Reframing of Accounts of Responsibility', *Organization Studies*, vol. 28, nr. 2, pp. 155-176.

Silverman, D. (2005) *Doing qualitative research: A practical handbook*, London: Sage.

Smircich, L. (1983) 'Concepts of culture and organizational analysis', *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, nr. 3, pp. 339-358.

Smircich, L., Stubbart, C. (1985) 'Strategic Management in an Enacted World', *Academy of Management Review*, vol. 10, nr. 4, pp. 724-236.

---

'Startpagina van de afdeling Creatieve Bedrijfsvoering' (2009), *Intern intranet van NedTrain*, Intern beschikbaar op IntraNed, Online: <http://intraned/showdocument.asp?context=2&subcontext=376>, Bezocht: 16/02/09

Teece, D.J. (1996) 'Firm organisator, industrial structure, and technological innovation', *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 31, pp. 193-224.

Teuns, A. (2007) 'Elke keuze is gewikt en gewogen', *NedTrain Next: Eenmalige interne krant voor managers*, mei 2007, kan worden opgevraagd bij de auteur.

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2001) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 2<sup>de</sup> druk, Chichester: John Wiley & Sons.

Utterback, J.M. (1994) *Mastering The Dynamics of Innovation*, Harvard: Business School Press.

Veenman, A, Meerstadt, B., Niggebrugge, M. (2006) 'NS in perspectief, NS in beweging' *NS Persbericht*, 8 maart, Online: <http://www.fnvspoor.nl/index.php?name=PNphpBB2&file=viewtopic&t=478&view=previous&sid=1803e51a68a238f599e3988ef1c4cf18>. Bezocht: 12/03/09

Watson, T.J. (2001) *In Search of Management: Culture, Chaos, and Control in Managerial Work*, Revised Edition, London: Cengage Learning EMEA.

Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in organizations*, London: Sage.

Westley, F. R. (1990) 'Middle managers and strategy: The micro-dynamics of inclusion', *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 337-352.

Wooldridge, B., Schmid, R. & Floyd, S.W. (2008) 'Synthesis, and Future Research The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research', *Journal of Management*, vol. 34, nr. 6, pp. 1190-1221.

Yanow, D. (2000) 'Organizational culture', in: J.Shafritz (ed.) *Defining public administration*, New York: Westview Press.

## **Bijlage**

<b>BIJLAGE 1: VRAGENLIJST MIDDENMANAGEMENT.....</b>	<b>65</b>
<b>BIJLAGE 2: OBSERVATIELIJST MIDDENMANAGEMENT.....</b>	<b>66</b>



## Bijlage 1: Vragenlijst middenmanagement

NB: Deze vragenlijst paste ik aan naarmate het onderzoek vorderde. Dit exemplaar gebruikte ik aan het eind van mijn onderzoek.

Naam:	Locatie:	Datum:
<b>Interviewvragen middenmanagement</b>		
Introductie:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunt u kort uw NS loopbaan beschrijven?</li> <li>• Kunt u omschrijven wat uw werk inhoudt?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke rol speelt innovatie binnen uw werk?</li> </ul>		
Uit deelvraag 1:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welk belang hecht u aan innovatie? + Likertschaal: 'Innovatie binnen NedTrain vind ik belangrijk.' (volledig mee oneens/mee oneens/niet mee eens, niet mee oneens/mee eens/ volledig mee eens)</li> </ul>		
Uit deelvraag 2:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat verstaat u onder innovatie?</li> </ul>		
Uit deelvraag 3:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe vindt u dat de innovatiestrategie functioneert binnen NedTrain? + Likertschaal: 'De innovatiestrategie functioneert niet goed binnen NedTrain.' (volledig mee oneens/mee oneens/..</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ervaart u uw positie als middenmanager? En in relatie tot innovatie? Uw rol?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bent u betrokken bij de vorming van de innovatiestrategie? Voelt u zich betrokken?</li> <li>• Hoe denkt u dat Utrecht naar u/jullie kijkt? Ervaar je vertrouwen?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In hoeverre ervaart u consistentie vanuit de rest van de organisatie met betrekking tot innovatie? + Likertschaal: 'Innovatie binnen NedTrain is consistent met de rest van de organisatie.' (volledig mee oneens/...</li> <li>• Innovatie om organisatie heen? Voorbeelden geven hoe verloopt.</li> <li>• Hoe zou u NedTrain willen omschrijven?</li> <li>• Middenmanagers omgang met verandering?</li> <li>• Wat is het effect van (huidige) bezuinigingen op innovatie? Trouw?</li> <li>• Biedt NedTrain genoeg zekerheid?</li> <li>• Invloed persoon Arie van As</li> <li>• Communicatie tussen andere NT onderdelen aanwezig? Separatisme? Geld?</li> </ul>		
Uit deelvraag 4:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat vindt u van de ontwikkeling naar meer innovatie vanuit het verleden van NedTrain?</li> <li>• Invloed werkzaamheden/cultuur NedTrain op type innovatie die plaatsvindt.</li> </ul>		

## Bijlage 2: Observatielijst middenmanagement

Datum:	Locatie:	Type observatie:
<b>Observatievragen middenmanagement</b>		
Uit deelvraag 1:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Welk belang van innovatie komt naar voren uit de vergaderingen en de manier waarop de middenmanager in zijn werkzaamheden bezig is met innovatie?</li> </ul>		
Uit deelvraag 2:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wat verstaat de middenmanager inhoudelijk onder innovatie kijkend naar de vergaderingen en de manier waarop hij in zijn werkzaamheden bezig is met innovatie?</li> </ul>		
Uit deelvraag 3:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Welke betrokkenheid van de middenmanager bij vorming van de innovatiestrategie komt naar voren uit de vergaderingen?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Krijgt de middenmanager consistente signalen met betrekking tot innovatie tijdens zijn werkzaamheden?</li> </ul>		
Uit deelvraag 4:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Welke betekenis van innovatie komt naar voren uit het gedrag van middenmanagers tijdens vergaderingen, interviews of meeloopdagen?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Op welke manier spreken middenmanagers tijdens interviews, vergaderingen of meeloopdagen over innovatie?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Welke betekenis van innovatie komt naar voren uit de artefacten van de cultuur van middenmanagers?</li> </ul>		