

# Ondernemend Gedrag van Medewerkers: Antecedenten tijdens het Innovatieproces

Afstudeerscriptie

**Student** : Rob Alaerds  
**Studentnummer** : 442218  
**Opleiding** : Business Administration (MScBA)  
**Scriptiebegeleider** : Thijs Geradts  
**Tweede lezer** : Prof. Justin Jansen  
**Datum** : 10 juni 2017

“... innovation begins with problem recognition and the generation of ideas...”  
*(Scott & Bruce, 1994, p. 581)*

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degene waarnaar verwezen wordt in de tekst en genoemd bij de referenties.

De inhoud van deze scriptie is geheel de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

## Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ter afronding van de masteropleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University. Een opleidingstraject wat begonnen is in september 2015 en wat zich kenmerkte als een dynamische periode die veel tijd en energie van mijn directe omgeving en mij vergde. Ik kijk vooral terug op een leuke tijd, waarbij ik mijzelf heb uitgedaagd om dit doel te bereiken en de energie daarvoor als vanzelf stroomde. Dit voorwoord wil ik gebruiken om enkele personen te bedanken.

Allereerst bedank ik mijn vrouw Astrid die mij aanmoedigde deze opleiding te volgen, mij steunde tijdens het proces en mij hiervoor de ruimte heeft gegeven. Ik waardeer haar hulp en begrip enorm.

Voor de scriptie in het bijzonder wil ik mijn begeleider Thijs Geradts en tweede lezer Justin Jansen bedanken. De inhoudelijke feedback en tips hebben de kwaliteit van de scriptie naar een hoger niveau gebracht. De flexibiliteit en snelheid van hen heeft eraan bijgedragen om in een juiste flow te blijven tijdens het scriptietraject.

Als laatste wil ik alle collega's van de Rabobank bedanken die mij geholpen hebben tijdens de studie. Door het begrip van mijn directe collega's kon ik in drukke tijden toch de energie geven die nodig was. In het bijzonder wil ik de respondenten bedanken voor hun deelname. Het onderzoek had niet plaats kunnen vinden zonder alle respondenten uit het onderzoek. Ik wil hen bedanken voor de open en eerlijke gesprekken die geleid hebben tot de resultaten van het onderzoek.

Rob Alaerds  
Juni, 2017

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting.....	5
1. Introductie.....	7
2. Literatuuronderzoek.....	10
2.1 Ondernemend gedrag .....	10
2.2 Antecedenten voor ondernemend gedrag.....	11
2.2.1 Managementsupport .....	11
2.2.2 Organisatiestructuur .....	12
2.2.3 Belonings- en beoordelingssystemen .....	13
2.2.4 Beschikbaarheid van middelen .....	14
2.2.5 Organisatiecultuur.....	15
2.3 Fasen van ondernemend gedrag.....	16
2.3.1 Idee generatie .....	17
2.3.2 Idee promotie.....	19
2.3.3 Idee implementatie .....	20
3. Methodologie.....	22
3.1 Steekproefkader .....	22
3.2 Steekproefomvang .....	22
3.3 Methode van data verzameling.....	23
3.4 Codering van de data.....	24
3.5 Data-analyse .....	24
4. Resultaten .....	26
4.1 Within-case analyse.....	26
4.1.1 Case 1: Spaar App.....	26
4.1.2 Case 2: Risico Platform .....	28
4.1.3 Case 3: Digitale Marktplaats .....	29
4.1.4 Case 4: Preventie Portal .....	31
4.1.5 Case 5: Apparatuur Status App .....	34
4.1.6 Case 6: Jongeren Game .....	35
4.2 Cross-case analyse .....	38
4.2.1 Idee generatie .....	38
4.2.2 Idee promotie.....	43
4.2.3 Idee implementatie .....	46
5. Discussie .....	50
5.1 Theoretische implicaties.....	50
5.1.1 Idee generatie .....	50
5.1.2 Idee promotie.....	51
5.1.3 Idee implementatie .....	52
5.2 Implicaties voor praktijk .....	53
5.2.1 Idee generatie .....	53
5.2.2 Idee promotie.....	54
5.2.3 Idee implementatie .....	54

5.3	Limitaties en verder onderzoek.....	55
6.	Conclusie .....	57
	Bijlagen .....	59
	Interview protocol.....	60
	Referentielijst .....	61

## Samenvatting

Managers van grote en kleine ondernemingen hebben de uitdaging hun organisatie zo in te richten dat men met de veranderende omgeving kan omgaan. Het creëren van een creatieve werkomgeving, die ondernemend gedrag van medewerkers stimuleert, is een van de onderdelen van de organisatie die managers kunnen beïnvloeden. Het stimuleren van ondernemend gedrag van medewerkers in een bestaande organisatie is echter geen makkelijke taak.

Onderzoekers hebben de afgelopen dertig jaar het concept van ondernemend gedrag verder onderzocht en theorie ontwikkeld. Ondernemend gedrag van medewerkers is het proces, resultaat en product van bewuste pogingen van medewerkers om nieuwe en verbeterde werkprocessen, producten of diensten te ontwikkelen binnen bestaande organisaties en kan effect hebben op het individu, het team of de organisatie of op meerdere van deze niveaus tegelijk, met de intentie om waarde te creëren. Het proces is op te delen in drie fasen. Ten eerste begint ondernemend gedrag met het herkennen van een probleem en het genereren van een idee of oplossing. In de tweede fase van het proces zoekt de medewerker steun voor zijn idee en probeert hij een coalitie op te bouwen. In de laatste fase wordt het idee gecompleteerd om het daadwerkelijk te implementeren en te gebruiken. Elke fase wordt beïnvloed door verschillende antecedenten. In de literatuur zijn de volgende antecedenten bekend: (1) managementsupport; (2) organisatiestructuur; (3) passende beoordelings- en beloningssystemen; (4) beschikbaarheid van middelen en (5) organisatiecultuur met een tolerantie voor fouten.

De belangrijkste tekortkoming is dat in het bestaande onderzoek de verschillende fasen, waaruit ondernemend gedrag bestaat, als een geheel worden gezien en niet wordt ingegaan op de antecedenten per fasen van het proces. Dit onderzoek is uitgevoerd om beter inzicht te krijgen in de antecedenten van de drie fasen van het innovatieproces voor ondernemend gedrag. Op basis van de input uit de literatuur is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd om te onderzoeken in hoeverre de antecedenten voorkomen en welke rol zij vervullen in de verschillende fasen. Uit de onderzoeksresultaten blijken minder antecedenten per fase van belang te zijn dan vooraf verwacht. De belangrijkste resultaten van het onderzoek zijn:

- 1) In de fase van idee generatie hebben organisatiecultuur en de beschikbaarheid van middelen een directe bijdrage aan het genereren van ideeën. De organisatiestructuur en managementsupport hebben een ondersteunende rol in deze fase.
- 2) In de fase van idee promotie zijn de beschikbaarheid van middelen en de organisatiestructuur van belang. Ook in deze fase heeft managementsupport een ondersteunende rol.
- 3) In de fase van idee implementatie hebben de beschikbaarheid van middelen, organisatiestructuur en managementsupport een rol. Managementsupport heeft daarnaast ook in deze fase een ondersteunende rol.

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur en praktijk door meer inzicht te geven in de relatie tussen de antecedenten en de fasen van het innovatieproces van ondernemend gedrag. Het onderzoek is daarmee een startpunt voor verder vervolgonderzoek naar de onderlinge

relaties. Daarnaast levert het een bijdrage aan de praktijk. Het belang van managementsupport wordt bevestigd. In elke fase van het innovatieproces wordt echter een andere vorm van managementsupport verwacht om ondernemend gedrag in de organisatie mogelijk te maken. Dit onderzoek geeft inzicht in de rol de onder andere managementsupport speelt in de verschillende fasen.

# 1. Introductie

Managers zijn constant in de weer om hun organisatie zo in te richten dat zij kunnen omgaan met een veranderende omgeving. Zij realiseren zich dat er onderdelen van de organisatie zijn die beheerst moeten worden om de huidige kennis en competenties te exploiteren, maar tegelijk ook te exploreren naar nieuwe kennis om de concurrentiepositie te behouden (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014). Exploratie bevat de zoektocht naar nieuwe vaardigheden, technologieën en markten, terwijl exploitatie het benutten van de huidige vaardigheden, technologieën en markten omvat (March, 1991). Binnen de ondernemerschapsliteratuur is *corporate entrepreneurship* ontstaan om deze spanningen tussen exploitatie en exploratie te managen. Volgens Zahra en Covin (1995) is corporate entrepreneurship de optelling van alle activiteiten die een organisatie onderneemt op het gebied van innovatie en vernieuwing.

Creativiteit wordt gezien als de eerste stap en subproces van innovatie (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Mumford & Gustafson, 1988; Hülshager, Salgado, & Anderson, 2009; Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014). Het creëren van een creatieve werkomgeving, die ondernemend gedrag van medewerkers stimuleert, is een van de onderdelen van de organisatie die managers kunnen beïnvloeden (Kuratko et al., 2014). Wanneer medewerkers ondernemend bezig zijn, komen ze met nieuwe en bruikbare ideeën, producten of processen die organisaties het ruwe materieel geven voor verdere vernieuwing en innovatie (Amabile, 1988; Woodman, 1993; Oldham & Cummings, 1996; Lumpkin & Dess, 1996; Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002). Studies hebben laten zien dat ondernemend gedrag positief bijdraagt aan de lange termijn financiële resultaten van organisaties (Zahra, 1991; Zahra & Covin, 1995; Wakkee, Elfring, & Monaghan, 2010). In toenemende mate zijn organisaties daarom op zoek naar manieren om meer ondernemend te zijn en dit gedrag bij hun medewerkers te verbeteren.

Het stimuleren van ondernemend gedrag van medewerkers in een bestaande organisatie is echter geen makkelijke taak (Wakkee et al., 2010). De paradox is dat de behoefte aan controle en ondernemend gedrag in complexe organisaties elkaar in de weg staan. Organisatiestructuren, processen en culturen hinderen daarmee vaker ondernemend gedrag dan dat het dit gedrag stimuleert. Hierdoor is het voor medewerkers moeilijk om nieuwe ideeën of producten te ontwikkelen die de organisatie kunnen verbeteren (Moriano, Molero, Topa, & Lévy Manggin, 2014). Ondernemend gedrag van medewerkers alleen is daarom niet voldoende voor het daadwerkelijk realiseren van innovaties. Er zijn diverse belemmeringen die de succesvolle implementatie van ideeën in de weg staan (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Het is van belang dat ondernemende medewerkers steun binnen een organisatie ontvangen, die zorgt voor middelen, vrijheid en emotionele ondersteuning (Ireland, Covin & Kuratko, 2009; Sharma & Chrisman, 1999; Halme, Lindeman, & Linna, 2012).

Het concept ondernemend gedrag is de afgelopen dertig jaar in ontwikkeling geweest. In de jaren negentig is dit in een versnelling gekomen (Wakkee et al., 2010). Het dominante framework voor ondernemend gedrag is de *Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation* (Amabile, 1988), het perspectief waarin ondernemend gedrag wordt gezien als het resultaat van individuele kenmerken in interactie met de werkomgeving of context (Amabile, 1988; Woodman, 1993; Shalley, Gilson, & Blum, 2009; Reiter-Palmon & Illies, 2004).



De kern van deze theorieën is dat er diverse factoren van invloed zijn op de creativiteit van een medewerker, zowel positief als negatief. Er zijn drie belangrijke componenten op het niveau van het individu, die van invloed zijn op de creativiteit van een medewerker: ervaring, de vaardigheid om creatief te denken en intrinsieke motivatie (Amabile, 1988). Medewerkers zijn het meest ondernemend wanneer zij in hoge mate intrinsiek gemotiveerd zijn. Deze motivatie zorgt voor een hoge mate van nieuwsgierigheid, bereidheid om risico's te nemen en uitdagingen aan te gaan om nieuwe ideeën te genereren (Zhou & George, 2003).

De bestaande onderzoeken hebben echter hun beperkingen (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004; Hülshager et al., 2009; Baer, 2012). De belangrijkste tekortkoming is dat in het bestaande onderzoek de verschillende fasen, waaruit ondernemend gedrag bestaat, als een geheel worden gezien (Baer, 2012) en er voornamelijk wordt ingegaan op de determinanten van een van de verschillende fasen van het innovatieproces (Anderson et al., 2014). Scott & Bruce (1994) identificeren verschillende stappen in het innovatieproces. Ten eerste begint ondernemend gedrag met het herkennen van een probleem en het genereren van een idee of oplossing, zowel een nieuw idee als een aanpassing van een bestaand idee. In de tweede fase van het proces zoekt de medewerker steun en probeert hij een coalitie voor zijn idee op te bouwen. In de laatste fase wordt het idee gecombineerd om het daadwerkelijk te implementeren en te gebruiken. Elke fase wordt beïnvloed door verschillende persoonlijke alsmede contextuele factoren, echter in de bestaande onderzoeken wordt hier geen onderscheid gemaakt (Scott & Bruce, 1994; Yuan & Woodman, 2010). De bestaande literatuur kan gecombineerd worden door hier wel onderscheid in te maken met inzichten op welke manier deze contextuele factoren van invloed zijn op de verschillende fasen. Dit geeft een bredere blik op het construct.

Dit onderzoek heeft daarom twee belangrijke doelstellingen. Ten eerste levert dit onderzoek een bijdrage aan de literatuur van ondernemend gedrag van medewerkers. Waar de huidige onderzoeken de antecedenten van ondernemend gedrag als één construct zien (Anderson et al., 2014), kijkt dit onderzoek naar de antecedenten die werknemers in de verschillende stappen van het innovatieproces doormaken. Het onderzoek bouwt verder op de bestaande literatuur door proposities te ontwikkelen wanneer antecedenten in het innovatieproces zich voordoen. De resultaten koppelen de verschillende fasen en antecedenten aan elkaar wat een rijker inzicht geeft op de bestaande kennis over ondernemend gedrag. Het onderzoek is daarmee *theory-driven* onderzoek (Lee, Mitchell, & Sablinski, 1999), bedoeld om de bestaande literatuur uit te breiden. Ten tweede levert dit onderzoek een bijdrage aan ondernemend gedrag in de praktijk. De doelstelling is om meer inzicht te geven in waarom niet alle goede ideeën uiteindelijk resulteren in de implementatie daarvan. De inzichten uit dit onderzoek geven managers en beleidsmakers meer handvatten bij het bedenken van oplossingen voor dit probleem.

De centrale probleemstelling van dit onderzoek is dan ook: *Wat zijn de antecedenten in de verschillende fasen van ondernemend gedrag – idee generatie, idee promotie en idee implementatie?*

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden wordt in het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 het concept van ondernemend gedrag verder gedefinieerd, de bekende antecedenten

benoemd om vervolgens de fasen die in het innovatieproces zijn te onderscheiden. Het vooraf uitwerken van deze constructen draagt bij aan het aanbrengen van focus in het onderzoek (Eisenhardt, 1989; Yin, 2013). In hoofdstuk 3 wordt de methodologie behandeld welke is gebruikt om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Hoofdstuk 4 geeft een overzicht van de onderzoeksresultaten en laat zien in hoeverre de antecedenten in het onderzoek zijn waargenomen en in welke fase van het proces deze zich voordoen. In hoofdstuk 5 worden de onderzoeksresultaten gekoppeld aan de literatuur, tevens worden de implicaties voor de theorie en praktijk behandeld en volgt advies voor verder onderzoek. Hoofdstuk 6 bevat de conclusie en behandelt de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.

## 2. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk worden de concepten uit de onderzoeksvraag verder uitgewerkt. Ten eerste wordt het concept ondernemend gedrag uitgewerkt tot een definitie. Vervolgens worden de antecedenten voor ondernemend gedrag uiteengezet. Als laatste worden de verschillende fasen van het innovatieproces behandeld.

### 2.1 Ondernemend gedrag

Ondernemend gedrag heeft betrekking op activiteiten binnen bestaande organisaties (Antoncic & Hisrich, 2001; Moriano et al., 2014). Het kan leiden tot nieuwe of veranderde bedrijfsactiviteiten en innovaties op het gebied van nieuwe producten, diensten, technologieën, processen, strategieën en concurrentiekracht, zowel klein als groot (Antoncic & Hisrich, 2001; Kesting & Ulhøi, 2010; Parker, 2011; Mumford & Gustafson, 1988). De bron van deze innovaties is een inspanning van een medewerker of van een team van medewerkers die het genereren van innovaties niet als officiële taak binnen de organisatie heeft. Innovaties kunnen dus ontstaan vanuit ‘gewone’ medewerkers, van werkvloer tot middenmanagement, door de gehele organisatie (Shalley & Gilson, 2004; Kesting & Ulhøi, 2010; Moriano et al., 2014). Ondernemend gedrag is daarmee meer bottom-up (Moriano et al., 2014) en een bewuste actie van medewerkers (Anderson et al., 2004; Yuan & Woodman, 2010). De context van ondernemend gedrag van medewerkers kan variëren van MKB-bedrijven tot grote multinationals in zowel de profit, non-profit als publieke sector (Moriano et al., 2014). Dit is het belangrijkste verschil tussen ondernemend gedrag van medewerkers en ondernemend gedrag van ondernemers “entrepreneurship”. Het proces van beide gedragingen vertoont meer overeenkomsten dan verschillen. Echter in de context van een bestaande organisatie krijgt het proces te maken met enkele beperkingen die niet gelden in de meeste startups (Hisrich, 1990; Moriano et al., 2014).

De centrale termen binnen de literatuur over ondernemend gedrag van medewerkers zijn ‘creativiteit’ en ‘innovatie’. Hoewel de termen aan elkaar gerelateerd zijn, zijn ze niet identiek (Anderson et al., 2014).

Creativiteit heeft te maken met het genereren van nieuwe en bruikbare ideeën en oplossingen van problemen binnen een werkkol, groep of organisatie (Mumford & Gustafson, 1988; Amabile et al., 1996; Zhou & Shalley, 2009; Zhou & George, 2003; Janssen, 2000). Ideeën zijn nieuw wanneer ze uniek zijn ten opzichte van de bestaande, beschikbare kennis binnen een organisatie. Ideeën zijn bruikbaar als ze potentieel direct of indirect waarde kunnen creëren voor de organisatie, op de lange of korte termijn. Hiervan uitgaande kan creativiteit variëren van suggesties voor incrementele aanpassingen in procedures tot radicale ontdekkingen en ontwikkelingen van compleet nieuwe producten (Mumford & Gustafson, 1988; Woodman, 1993; Zhou & George, 2003; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004).

Innovatie heeft betrekking op het produceren en aanpassen van bruikbare ideeën en de implementatie daarvan (Scott & Bruce, 1994; Van de Ven, 1986). Innovatie is daarmee breder dan creativiteit, omdat naast enkel het genereren van ideeën, ook implementatie van deze

ideeën binnen innovatie valt (Amabile et al., 1996; Oldham & Cummings, 1996; Anderson et al., 2014).

Concluderend wordt de volgende definitie van ondernemend gedrag gebruikt in dit onderzoek: ondernemend gedrag van medewerkers is het proces, resultaat en product van bewuste pogingen van medewerkers om nieuwe en verbeterde werkprocessen, producten of diensten te ontwikkelen binnen bestaande organisaties en kan effect hebben op het individu, het team of de organisatie of op meerdere van deze niveaus tegelijk, met de intentie om waarde te creëren.

## 2.2 Antecedenten voor ondernemend gedrag

Antecedenten voor ondernemend gedrag zijn op het niveau van individu, team en organisatie aanwezig. Dit onderzoek beperkt zich tot de antecedenten waarop organisaties of managers invloed kunnen uitoefenen; individuele antecedenten worden daarmee buiten beschouwing gelaten. Voortbouwend op de *Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation* (Amabile, 1988) speelt de werkomgeving een belangrijke rol in het innovatieproces van ondernemende medewerkers. In deze theorie krijgen de contextuele kenmerken de meest prominente rol (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004). Contextuele kenmerken zijn onderdelen van de werkomgeving die mogelijk invloed hebben op het ondernemend gedrag van medewerkers, maar geen onderdeel uitmaken van de persoon zelf (Shalley et al., 2004). Amabile et al. (1996) geven aan dat deze contextuele kenmerken van invloed zijn op de intrinsieke motivatie van de medewerker. Intrinsieke motivatie heeft betrekking op de mate waarin een individu is gemotiveerd voor een bepaalde activiteit en deze uitvoert omdat hij/zij dit wil doen (Shalley & Gilson, 2004). Medewerkers zijn het meest ondernemend wanneer zij in hoge mate intrinsiek gemotiveerd zijn. Deze motivatie zorgt voor een hoge mate van nieuwsgierigheid, bereidheid om risico's te nemen en uitdagingen aan te gaan om uiteindelijk nieuwe ideeën te genereren (Zhou & Shalley, 2009).

Een toenemend aantal onderzoekers stelt dat een steunende omgeving voor ondernemend gedrag bijdraagt aan innovatie (Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby, 2005; Subramaniam & Youndt, 2005; Alpkhan, Bulut, Gunday, Ulusoy, & Kilic, 2010; Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002). De studies geven aan dat de volgende antecedenten van een organisatie van belang zijn bij ondernemend gedrag: (1) managementsupport; (2) organisatiestructuur; (3) passende beoordelings- en beloningssystemen; (4) beschikbaarheid van middelen, in het bijzonder tijd en (5) organisatiecultuur met een tolerantie voor fouten.

### 2.2.1 Managementsupport

Dit is de mate waarin het management ondernemend gedrag ondersteunt, faciliteert en aanmoedigt. Managementsupport heeft betrekking op de bereidheid van het management om ruimte te geven aan ondernemend gedrag en dit gedrag te promoten (Hornsby et al., 2002; Moriano et al., 2014). Managementsupport bevat ook het promoten van ideeën en het vrijspelen van middelen die nodig zijn om het idee te implementeren (Moriano et al., 2014). Managementsupport zorgt daarnaast voor de coördinatie van de verschillende ideeën die

binnen een organisatie ontstaan. Managementsupport gaat niet alleen om het wel of niet geven van de steun, maar het gaat ook om het geven van de juiste steun die impact heeft (Alpkan et al., 2010). Op basis hiervan lijkt managementsupport ook invloed te hebben op de andere antecedenten. Managementsupport is daarmee een belangrijke antecedent voor ondernemend gedrag (Alpkan et al., 2010).

Het verband tussen managementsupport en ondernemend gedrag is redelijk gevestigd in de bestaande literatuur (Shalley & Gilson, 2004). Managementsupport moedigt medewerkers aan om ondernemend gedrag te vertonen. Scott & Bruce (1994) en Oldham & Cummings (1996) vonden dat de relatie tussen het management en de medewerkers van invloed is op het ondernemend gedrag van deze medewerkers. Tierney, Farmer & Graen (1999) zagen dat een open interactie en aanmoediging van de leidinggevende ondernemend gedrag verder verbetert. Een reden hiervoor is dat medewerkers dan de perceptie hebben dat het gedrag wordt ondersteund (Scott & Bruce, 1994), ze minder risico verwachten op tegenwerking (Wolfe Morrison & Phelps, 1999) en het inspeelt op hun intrinsieke motivatie (Amabile, 1998).

Naast managementsupport is ook de steun van de gehele organisatie nodig. Het is de taak van het topmanagement om voor deze steun te zorgen door het inrichten van juiste systemen en procedures die het belang van innovatie benadrukken. Ook de rol van de middenmanager is hierin van belang, om twee redenen (Ren & Guo, 2011). Ten eerste evalueren de middenmanagers de ideeën op basis van de bestaande strategie en beoordelen daarin de potentiële toekomstige bijdragen. De middenmanager kiest ervoor om het idee te steunen of niet (Kuratko et al., 2005). Ten tweede trekken ze de aandacht van het topmanagement door het idee en promoten het bij de top (Ren & Guo, 2011).

Vanuit belemmeringen gekeken zorgen conservatieve en risicoaverse managers voor een tekort aan vertrouwen bij medewerkers, dit vermindert het aantal ondernemende activiteiten. Onder de dagelijkse druk om resultaten te halen is het makkelijker om ideeën af te keuren dan ze te steunen. Managers kunnen ideeën daarom ontvangen met harde kritiek en evaluaties, duurt het lang voordat een reactie komt (Alpkan et al., 2010) of geven niet de juiste steun (Amabile, 1998). Amabile (1998) merkte in haar onderzoek op dat managers vaak bezig zijn met randzaken in plaats van de activiteiten die veel impact hebben.

### 2.2.2 Organisatiestructuur

Dit is de mate waarin de organisatie ruimte voor besluitvorming laat, vrijheid geeft, overmatige controle en toezicht beperkt en verantwoordelijkheid delegeert naar lagere niveaus binnen de organisatie (Hornsby et al., 2002).

De organisatiestructuur speelt een belangrijke rol bij ondernemend gedrag (Shalley & Gilson, 2004). Een belangrijke component van de organisatiestructuur is hoe de verantwoordelijkheid en de formele rapportagestructuur is georganiseerd (Shalley & Gilson, 2004). Effectieve organisatiestructuren voor ondernemend gedrag geven ruimte in strategische keuzes (Alpkan et al., 2010). Een hoge mate van financiële en procescontrole hinderen juist ondernemend gedrag (Mumford et al., 2002). Bureaucratische organisaties staan daarbij vaak ondernemend gedrag in de weg (Hirst, Van Knippenberg, Chen, & Sacramento, 2011). Dit heeft voornamelijk

betrekking op decentralisatie en de mate van autonomie in lagere niveaus van een organisatie. Beperkingen als gevolg van een conservatieve, rigide en formele organisatiestructuur hebben impact op twee belangrijke punten.

Ten eerste op de intrinsieke motivatie van de individuele medewerker (Amabile et al., 1996). Het heeft te maken met de mate van autonomie van medewerkers om eigen beslissingen over hun werk te maken en om eigen ideeën te implementeren (Hornsby et al., 2002; Alpkam et al., 2010). Autonomie is de mate waarin de personen die daadwerkelijk het werk uitvoeren de ruimte hebben om beslissingen te nemen. Het heeft daarnaast ook te maken met de mate van invloed op hun formele taken en om zelf verbeteringen door te voeren om problemen op te lossen. Medewerkers of managers met veel ruimte en autonomie kunnen zich meer risico veroorloven tijdens ondernemend gedrag (Alpkam et al., 2010). Vrijheid en autonomie zorgen namelijk voor een hoge intrinsieke motivatie en eigenaarschap (Amabile, 1998). Dit betekent niet dat medewerkers geen doelen moeten hebben. Het verschaffen van duidelijke doelen draagt juist bij aan ondernemend gedrag. Daarbij is het van belang dat deze doelen voor een lange termijn gelden. Het is voor medewerkers anders onmogelijk om via ondernemend gedrag bij te dragen aan een organisatiedoel als het doel blijft veranderen. Bisbe & Otley (2004) maken daarbij de kanttekening dat formele controlesystemen innovatie in laag innovatieve bedrijven vaak ondersteunen, omdat zij triggers en stimulansen bieden. In hoog innovatieve bedrijven werken zij innovatie echter tegen, omdat goede ideeën niet altijd aan de vereisten voldoen.

Ten tweede op de stroom van informatie. Het communiceren van ideeën en informatie met anderen leidt tot een hogere mate van ondernemend gedrag (Amabile et al., 1996; Perry-Smith & Shalley, 2003; Woodman, 1993). Daarbij gaat het zowel om contacten binnen de eigen omgeving alsook daarbuiten. Andere medewerkers zijn namelijk een belangrijke bron van informatie, maar ook nodig voor steun binnen de organisatie (Mumford et al., 2002). Ondanks dat organisatiestructuur bedoeld is om individuele functies binnen een organisatie te rationaliseren, kunnen de elementen van een structuur onbedoelde consequenties hebben die samenwerking of het delen van informatie belemmeren tussen de interne en externe organisatiegrenzen. Informatie kan geconcentreerd zitten. Het is belangrijk dat organisatiestructuren flexibel zijn ingericht, zodat informatie zowel horizontaal (tussen afdelingen) als verticaal (hiërarchisch) kan stromen. Organisatiestructuren die open en constante relaties met externe partijen mogelijk maken, zorgen voor een beter klimaat voor ondernemend gedrag. Ook de input van bijvoorbeeld klanten draagt bij aan het genereren van ideeën (Gold, Malhotra, & Segars, 2001).

### 2.2.3 Belonings- en beoordelingssystemen

Dit is de mate waarin een organisatie beloningssystemen heeft ingericht die ondernemend gedrag belonen. Als een organisatie medewerkers wil overhalen om ondernemend gedrag te vertonen, dan moet zij bereid zijn om dit gedrag te belonen (Alpkam et al., 2010). Beloningen moeten worden gezien als een erkenning van iemands activiteiten en competenties en hun daadwerkelijke resultaten (Shalley & Gilson, 2004). Het bieden van enkel geldelijke beloning is echter niet voldoende. Hierdoor kunnen medewerkers zich gecontroleerd en gebruikt

voelen; de medewerker heeft dan het gevoel dat de organisatie er vandoor gaat met zijn idee (Amabile, 1998). Wanneer medewerkers veel vertrouwen hebben in het beloningssysteem van de organisatie, dan zijn medewerkers eerder bereid om mee te werken en risico te lopen (Alpkan et al., 2010).

Via beloning en beoordeling ontvangt de medewerker feedback over zijn activiteiten. Management speelt hierin een rol, maar voor veel managers is dit moeilijk, omdat ondernemend gedrag vaak samengaat met risico's nemen en onbekend terrein verkennen. Als ondernemend gedrag positief wordt beoordeeld, maar niet wordt beloond geeft dit een gemengde boodschap af aan de medewerker (Shalley & Gilson, 2004). Het gaat mis wanneer medewerkers worden beoordeeld op hun acties uit het verleden, terwijl nieuwe methoden of manieren van werken gewenst zijn. Het is daarom van belang dat medewerkers weten op welke gedrag ze worden beoordeeld. Een beloningssysteem dat ondernemend gedrag ondersteunt bevat doelen en bevordert het geven van feedback en verantwoordelijkheid (Hornsby et al., 2002). De nadruk dient daarbij te liggen op het delen van informatie zoals beschreven bij organisatiestructuur (Shalley & Gilson, 2004).

Dus een organisatie met de juiste beoordelingssystemen draagt bij aan het stimuleren van ondernemend gedrag (Hornsby et al., 2002; Alpkan et al., 2010). Als ondernemend gedrag daadwerkelijk wordt beloond én medewerkers geloven dat het beloond wordt, dan zijn zij meer bereid om ideeën te generen en hier open over te communiceren (Shalley & Gilson, 2004).

#### 2.2.4 Beschikbaarheid van middelen

De term middelen refereert aan alles wat een organisatie ter beschikking heeft om een idee verder te helpen (Amabile et al., 1996). De twee belangrijkste middelen zijn tijd en geld (Amabile, 1998). Andere middelen als informatie, arbeid, materiaal etc. zijn de input voor innovatieactiviteiten.

Ondernemend gedrag kost tijd. Het is de mate waarin medewerkers tijd vrij hebben om bezig te zijn met innovaties, niet alleen gericht op kortetermijndoelen, maar ook langetermijnorganisatiedoelstellingen. Managers die geen tijd voor exploratie en ontwikkeling geven, staan in de weg tijdens het innovatieproces (Amabile, 1998). Veel ondernemende medewerkers zijn voornamelijk in hun vrije tijd bezig met het ontwikkelen van ideeën. Vrije tijd voor ondernemend gedrag refereert aan de beschikbaarheid van tijd om ideeën verder te ontwikkelen en te implementeren (Alpkan et al., 2010). Dus de beschikbaarheid van vrije tijd voor medewerkers is belangrijk voor zowel hun dagelijks praktijk als voor ondernemende activiteiten, zoals bedenken, observeren, experimenteren en ontwikkelen (Alpkan et al., 2010). Voor het genereren van ideeën moeten medewerkers ruimte ervaren over hun eigen tijd of de manier waarop zij hun werk inrichten. Het stellen van krappe deadlines zorgt voor wantrouwen en onnodige stress bij medewerkers. Medewerkers voelen zich gecontroleerd waardoor hun motivatie omlaag gaat. Managers kunnen hier moeite mee hebben, omdat zij dan ook controle verliezen. Tijdsdruk kan echter ook leiden tot ondernemend gedrag, maar alleen bij een steunende organisatie. In condities waar een lage

mate van steun is, hebben medewerkers geen mogelijkheden om tot creatieve oplossingen te komen (Baer & Oldham, 2006).

Medewerkers moeten voelen dat er voldoende middelen aanwezig zijn voor ondernemend gedrag. Het onderzoek van Amabile (1998) toont aan dat het beschikbaar stellen van meer middelen dan noodzakelijk niet bijdraagt aan meer ondernemend gedrag. Ondanks dat een tekort aan middelen kan leiden tot experimenteren en nieuwe ideeën (Hornsby et al., 2002) levert het minder beschikbaar stellen van middelen dan noodzakelijk belemmeringen op. Het bewust laag houden van middelen leidt dan niet tot meer ondernemend gedrag, het leidt juist af omdat medewerkers op zoek gaan naar meer middelen in plaats van de verdere ontwikkeling van het idee (Amabile, 1998). Nohria & Gulati (1996) geven hiervoor twee redenen. Ten eerste zorgen te weinig middelen voor een ontmoediging van ondernemend gedrag, omdat middelen onnodig verspild kunnen worden. Ten tweede zorgen te veel middelen ervoor dat te veel slechte ideeën ook worden doorontwikkeld.

#### 2.2.5 Organisatiecultuur

Dit geeft aan in hoeverre men bereid is om risico's te lopen en om kan gaan met fouten (Hornsby et al., 2002). Organisatiecultuur heeft betrekking op zowel de bereidheid van de medewerker om risico te lopen als ook de bereidheid van de managers om misgelopen ideeën te tolereren (Alpkan et al., 2010).

Om vast te stellen wat een goed klimaat is voor ondernemend gedrag hebben diverse onderzoekers, waaronder Amabile et al. (1996) en Woodman (1993), een aantal kenmerken benoemd. Daarbij is voornamelijk gebruik gemaakt van de culturele dimensies (Hofstede, 1991). Een belangrijk kenmerk voor de cultuur is het uit de weg gaan van onzekerheid. Wanneer medewerkers zich beangstigd voelen door onzekerheid, dan zijn zij minder bereid om nieuwe dingen te proberen. Wil men dat medewerkers actiever worden, dan dient het nemen van risico's en het aangaan van onzekerheid aangemoedigd te worden (Shalley & Gilson, 2004). De angst om fouten te maken ontmoedigt het delen van informatie. Feedback vragen aan anderen kan nadelig zijn voor het eigen imago, omdat het opgevat kan worden als incompetentie. Medewerkers zijn hierdoor meer gericht om kritiek te ontlopen dan om nieuwe ideeën te ontplooiën (Gong, Kim, Lee, & Zhu, 2013). Ook de mate van het omgaan met conflicten is hierbij van belang. Het constructief aangaan van conflicten is juist van belang voor ondernemend gedrag. Wanneer werknemers onenigheid hebben over hoe werk uitgevoerd moet worden, kan dit resulteren in nieuwe ideeën en oplossingen (Shalley & Gilson, 2004).

Interne politieke problemen hinderen creativiteit. Meningsverschillen, vetes en roddelen zorgen dat medewerkers met andere zaken bezig zijn dan hun werk of innovatie. Het staat in de weg voor open communiceren en belemmert de informatiestroom binnen de organisatie (Amabile, 1998). Cultuur kan een belangrijke hindernis zijn voor het delen van kennis. Een cultuur die niet gericht is op het delen van informatie vormt een belemmering. Daarnaast spelen de normen en waarden een belangrijke rol in welke informatie wordt gedeeld en welke gedrag aangemoedigd wordt. Openheid en vertrouwen zijn daarin belangrijke waarden (Gold et al., 2001).



### 2.3 Fasen van ondernemend gedrag

Ondernemend gedrag is complex en bestaat uit een proces met verschillende activiteiten. Zoals eerder besproken maken creativiteit en innovatie onderdeel uit van het innovatieproces. De literatuur onderkent meerdere fasen in dit proces. In de huidige literatuur richten de meeste onderzoeken zich voornamelijk op een van de fasen in plaats van het gehele proces (Anderson et al., 2014). De belangrijkste tekortkoming hierdoor is dat de eerder benoemde antecedenten zeer beperkt zijn gekoppeld aan de verschillende fasen van het innovatieproces (Anderson et al., 2004; Hülshager et al., 2009; Baer, 2012). Elke fase wordt beïnvloed door verschillende persoonlijke alsmede contextuele factoren. In de bestaande onderzoeken wordt hier geen onderscheid tussen gemaakt (Scott & Bruce, 1994; Yuan & Woodman, 2010). We weten daarom niet welke antecedenten wanneer in het innovatieproces het meest van belang zijn en wat hun invloed in die fase is.

Wetenschappers zijn het grotendeels eens over welke activiteiten plaats moeten vinden om een idee uiteindelijk te kunnen realiseren. De activiteiten hebben betrekking op het herkennen van kansen of problemen binnen een organisatie en de generatie, aanpassing, communicatie, promotie, implementatie en het gebruiken van nieuwe ideeën of processen om deze problemen op te lossen of kansen te benutten (Kanter, 1988; Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson & Harrington, 2000; Crant, 2000). Daarbij kunnen ideeën zowel van binnen als buiten de organisatie ontstaan (Zhou & George, 2003). Uiteindelijk resulteren deze stappen in een prototype wat geïmplementeerd kan worden in de organisatie (Kanter, 1988; Crant, 2000). In plaats van ondernemend gedrag als één construct te zien, kan het dus opgedeeld worden in verschillende fasen met ieder zijn eigen kenmerken (Anderson et al., 2014), bij iedere fase wordt een ander gedrag van het individu of team gevraagd (Scott & Bruce, 1994).

Hoewel wetenschappers het grofweg eens zijn over de verschillende activiteiten in het innovatieproces, is er geen consensus over de verdeling van de activiteiten over de verschillende fasen. De eerste groep wetenschappers herkent twee fasen in het innovatieproces. Anderson et al. (2014) koppelen creativiteit aan de eerste fase van idee generatie en innovatie aan de daaropvolgende fase van idee implementatie. Ook Mumford et al. (2002) beschrijven het innovatieproces bestaande uit twee fasen. In de eerste fase worden ideeën gegenereerd die nieuw en bruikbaar zijn. Vervolgens worden ideeën geëvalueerd, de ideeën die waardevol geacht worden, worden gepromoot en geïmplementeerd (Amabile et al., 1996; Mumford & Gustafson, 1988). Deze groep erkent dat het proces een grijs gebied bevat waarin onduidelijk is waarmee wordt overgegaan van de idee generatie fase naar de idee implementatie fase (Anderson et al., 2014).

Waar de eerste groep onderzoekers het promoten van een idee onder de implementatie fase hangen, zijn er ook wetenschappers die hier een aparte fase van maken. Een tweede groep (Scott & Bruce, 1994; Janssen O. , 2000; Zhou & Hoever, 2014) herkent daarom drie fasen, waarbij de eerste fase begint met het herkennen van een probleem en het genereren van een nieuw idee of oplossing voor dit probleem. In tweede fase zoekt het individu of team steun voor het idee en probeert meerdere personen te overtuigen van de mogelijk toegevoegde waarde. In de derde en laatste fase wordt het idee uitgevoerd en geïmplementeerd. In dit

onderzoek wordt het innovatieproces opgedeeld in deze drie fasen, omdat het een scherpere omschrijving van het proces mogelijk maakt.

Een belangrijke nuancering is dat het innovatieproces non-lineair, dynamisch en rommelig is wat niet ordelijk, overzichtelijk of voorstelbaar verloopt (Ferlie, Fitzgerald, Wood, & Hawkins, 2005). In werkelijkheid is het een proces met veel herhalingen, complexiteiten en onduidelijkheden (Anderson et al., 2014). Het proces is vaag en vindt plaatst in meerdere omgevingen dan enkel die van de individuele medewerker. Er is niet één beslismoment, maar meerdere, uitgevoerd door verschillende mensen door de tijd heen. Daarbij worden ook stappen teruggezet in het proces (Ferlie et al., 2005). Innovatie is vaak een collectieve activiteit en omvat samenwerking en interactie met anderen (Zhou & George, 2003). Hierdoor hebben zowel individuele, werk- en groepsrelaties als organisatie gerelateerde factoren invloed op het innovatieproces (West & Farr, 1989; Axtell et al., 2000).

### 2.3.1 Idee generatie

Het innovatieproces begint met het genereren van ideeën (Amabile et al., 1996; Kanter, 1988; Woodman, 1993). Zoals eerder aangegeven is het van belang dat het idee nieuw en bruikbaar is (Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996; Yuan & Woodman, 2010). Ideeën komen voort uit het ontdekken van onbenutte kansen, middelen, capaciteiten en technologieën of wanneer onopgeloste problemen zich voordoen (Ardichvili, Cardozo, & Ray, 2003). Het identificeren van een nieuw idee kan daarmee dus proactief (nieuwe kans) of reactief zijn (probleem herkenning). Het uiteindelijke resultaat van deze eerste fase is een idee waarop het management een besluit kan nemen. Daarvoor moeten belangrijke mijlpalen en resultaten in kaart worden gebracht (Kesting & Ulhøi, 2010).

Wil een medewerker een idee generen als oplossing voor het probleem of voor de benutting van een kans, dan zal deze het probleem of de kans goed moeten definiëren (Mumford et al., 2002). Het is echter een uitdaging om een probleem of kans vooraf goed te definiëren (Reiter-Palmon & Illies, 2004; Zhou & George, 2003).

Het vraagt ten eerste om bewustwording dat er een probleem of kans is (Amabile, 1998). Bewustwording is voornamelijk afhankelijk van individuele factoren en factoren op werkniveau (Axtell et al., 2000). De individuele factoren hebben onder andere betrekking op het hebben van een brede kennis en ervaring van de medewerker (Kesting & Ulhøi, 2010). Het nadeel van ervaring is dat het tijd kost om te verkrijgen (Mumford et al., 2002). Medewerkers die hun werkrol breder definiëren dan anderen zijn vaker betrokken in activiteiten die te maken hebben met idee generatie. Ook medewerkers die een bredere kijk op de organisatiecontext hebben, zijn vaker actiever in het genereren van ideeën (Howell & Boies, 2004). Factoren op het werkniveau zijn het hebben van autonomie en verantwoordelijkheid (Axtell et al., 2000) en het hebben van een netwerk. Een netwerk draagt bij aan een betere bewustwording, omdat ook collega's, leidinggevenden of klanten met het probleem te maken kunnen hebben (Grant & Berry, 2011).

Ten tweede hebben medewerkers informatie nodig om het probleem of de kans goed te kunnen definiëren en te begrijpen. Door het verzamelen en interpreteren van nieuwe

informatie kunnen medewerkers op nieuwe ideeën komen. Het verkrijgen van nieuwe informatie vergroot het perspectief en legt nieuwe connecties tussen verschillende ideeën en bruikbare oplossingen (Zhou & George, 2003; Mumford et al., 2002). Medewerkers kunnen informatie verkrijgen door uitwisseling van informatie en het delen van werk gerelateerde data, ideeën en kennis (Kanter, 1988; Gong et al., 2013). Feedback, hulp en steun van collega's draagt bij aan deze uitwisseling van informatie en geeft een bredere input voor verbeteringen. Het geeft een bredere blik op wat anderen als waardevol en nieuw bestempelen en geeft ook inzicht of anderen het idee willen steunen. Feedback zorgt daarnaast dat de aandacht op de juiste zaken komt te liggen en is gericht op leren en ontwikkelen, wat weer leidt naar nieuwe ideeën (Zhou & George, 2001). Naast het interne netwerk is ook het externe netwerk, van buiten de organisatie, van belang en een potentiële bron van nieuwe informatie en ideeën (Kesting & Ulhøi, 2010).

Het uitwisselen van ideeën en informatie brengt echter risico's met zich mee, omdat voor de medewerker onbekend is hoe leidinggevenden op deze activiteiten reageren (Gong et al., 2013). Een goede stroom van informatie versnelt het delen van ideeën en het ontvangen van feedback, waardoor meer en betere ideeën kunnen ontstaan (Fleming, Mingo, & Chen, 2007). Een open klimaat voor creativiteit, waar ideeën besproken en bediscussieerd kunnen worden en waar feedback gebruikt wordt om het idee verder te verfijnen, zorgt daarom voor een betere stroom van informatie en ideeën (Reiter-Palmon & Illies, 2004).

Wanneer het probleem of de kans duidelijk is gedefinieerd dan kan worden overgegaan tot het bedenken van een idee of oplossing. Wil een idee creatief zijn, dan moet het idee uniek zijn ten opzichte van de bestaande ideeën in de organisatie (Shalley et al., 2004) en moet het de potentie hebben om waarde te creëren (Somech & Drach-Zahavy, 2011). Ideeën hebben hun oorsprong in uitbreiding van bestaande producten, diensten of manieren waarom zaken gedaan worden (Kanter, 1988; Baer, 2012). Het kan ook betrekking hebben op de aanpassing van bestaande producten of processen van buiten de organisatie (Van de Ven, 1986; Crant, 2000).

De literatuur geeft aan dat na het genereren van ideeën, medewerkers verdergaan naar het testen, valideren en verfijnen van het idee (Grant & Berry, 2011). De mening van anderen helpt hierbij. Des te beter medewerkers rekening houden met diverse perspectieven, des te beter begrijpen ze het probleem en dus ook de oplossing (Amabile et al., 1996). Door het aanpassen van de oorspronkelijke ideeën komen vaak de echte goede ideeën naar boven (Zhou & George, 2003). Leidinggevenden moeten medewerkers daarom niet alleen helpen bij het genereren van nieuwe ideeën, maar ook zorgen voor een omgeving waarin deze ideeën meer kans hebben om te ontstaan en medewerkers de vrijheid te geven om de ideeën verder te ontwikkelen (Mumford et al., 2002).

Op basis van voorgaande blijkt in de fase van idee generatie het hebben van autonomie, een netwerk, toegang tot informatie en feedback een rol spelen. Deze elementen hebben betrekking op de organisatiestructuur. Daarnaast blijken er ook raakvlakken met organisatiestructuur wat betreft een open klimaat en de risicohouding in de organisatie. Het stimuleren van feedback kan in relatie worden gebracht met de belonings- en beoordelingssystemen. In de literatuur worden de verbanden tussen de fase van idee

generatie nog niet in verband gebracht met de genoemde antecedenen. Er zijn wel onderzoeken (Sebora & Theerapatvong, 2010; Alpan et al., 2010) die managementsupport in verband brengen met de fase van idee generatie, omdat het management invloed heeft op de genoemde antecedenen zoals eerder beschreven.

### 2.3.2 Idee promotie

De tweede fase van het innovatieproces is het promoten van het idee dat gegenereerd is in de eerste fase (Mumford et al., 2002). De beslissing om een idee verder op te pakken, ligt vaak bij het senior management van een organisatie (Klein & Speer Sorra, 1996) en bij meer dan één persoon (Baer, 2012). Deze beslissers kunnen verschillend oordelen over de waarde van het idee, vooral wanneer het nieuw is. Belangrijke elementen voor de beoordeling van een idee zijn de eerdergenoemde concepten nieuwigheid en de bruikbaarheid van het idee. Alhoewel bruikbaarheid een noodzakelijke voorwaarde is, is het vooral de nieuwigheid die door anderen sceptisch wordt ontvangen. Dus zolang er aan het bruikbaarheids criterium is voldaan, is nieuwigheid van een idee de reden waarom het idee uiteindelijk niet resulteert in implementatie (Baer, 2012).

In deze fase probeert men steun te vinden van belangrijke stakeholders voor het idee en de implementatie daarvan. De medewerker zal een sociale activiteit moeten ondernemen om een coalitie van sponsors voor het idee te creëren. Daarin is men actief op zoek om steun en middelen veilig te stellen om het idee te kunnen implementeren (Howell & Boies, 2004). De uitwerking van een idee vraagt namelijk niet alleen tijd van de betrokken medewerkers. Vanuit een organisatieperspectief vraagt de uitwerking om middelen, tijd van anderen en investeringen, maar ook de steun van meerdere groepen in de organisatie. Omdat de vraag naar deze middelen conflicteert met de behoeftes van de bestaande organisatie, ontstaat er spanning en speelt politiek een belangrijke rol (Mumford et al., 2002). Dus medewerkers die succesvol belangrijke sponsors kunnen vinden voor hun idee, vergroten de kans dat hun idee wordt gerealiseerd (Van de Ven, 1986; Baer, 2012). Sponsors in een vroeg stadium betrekken bij de ideeën zorgt dat zij het idee beter begrijpen en kunnen plaatsen in de organisatiecontext, daarnaast voelen zij zich meer betrokken bij het idee (Mumford et al., 2002; Howell & Boies, 2004).

In deze fase zijn politieke manoeuvres, lobbyen en het verkrijgen van steun belangrijke mechanismen om beslissingen te kunnen beïnvloeden (Baer, 2012). Met een coalitie lukt het beter om de aandacht te trekken van het topmanagement (Kanter, 1988; Janssen O. , 2000; Crant, 2000). Om deze coalitie te vormen kunnen medewerkers toenadering zoeken tot verschillende contacten, waaronder ondergeschikten, gelijken, managers en anderen. De sterkte van de onderlinge relatie is daarbij van belang (Baer, 2012). Het uiteindelijk kunnen implementeren van een idee heeft meer kans als belangrijke personen in een organisatie bereid zijn om het idee te steunen (Greenhalgh, Robert, MacFarlane, Bate, & Kyriakidou, 2004). In de literatuur worden deze personen ook wel 'champions' genoemd (Schön, 1963). Champions promoten het idee met overtuiging, volharding en energie via hun (in)formele netwerk en zijn bereid hier op persoonlijke titel risico te nemen wat betreft hun positie of reputatie voor het succes van het idee (Crant, 2000; Howell & Boies, 2004). Deze champions

houden daarbij actief contact met het topmanagement van de organisatie om hen geïnformeerd en enthousiast te houden voor het idee (Burgelman, 1983). Champions gaan daarmee verder dan de gewone sponsor. Om een idee effectief te kunnen promoten dient een champion het idee ook daadwerkelijk te begrijpen en inzicht te hebben hoe het idee in de organisatiecontext past. Wil een champion bij kunnen dragen aan het promoten, dan kan een champion ook al in de idee generatiefase betrokken worden bij een idee (Mumford et al., 2002). (Senior) managers kunnen een belangrijke rol spelen als champions. Managers zijn, gezien hun positie binnen de organisatie, een soort tussenpersonen die kunnen zorgen voor de verdere verspreiding van het idee (Fleming et al., 2007). Maar champions vervullen niet altijd een formele rol en zijn daardoor niet altijd in de positie om de medewerkers middelen of autonomie te geven (Howell & Boies, 2004). Bij het promoten van ideeën maakt men zowel gebruik van formele als informele kanalen. Howell & Boies (2004) hebben echter vastgesteld dat het formeel promoten van ideeën vaker wordt gebruikt dan het informele promoten. Dus hoewel champions effectief werken via de informele kanalen, zit hun werkelijke bijdrage in hun gebruik van de formele kanalen.

Bij het genereren van nieuwe ideeën wordt de status quo in twijfel getrokken en worden de bestaande machtsverhoudingen in een organisatie uitgedaagd, dit zorgt voor weerstand (Janssen, Van de Vliert, & West, 2004; Baer, 2012). Incrementele ideeën dagen de status quo minder uit, hebben daardoor minder weerstand en een grote kans op steun en het toekennen van middelen (Baer, 2012). Incrementele ideeën komen namelijk vaak vanuit de bestaande verhoudingen. Weerstand speelt voornamelijk bij radicale ideeën. Radicale ideeën hebben betrekking op grote veranderingen in rollen, macht en status waardoor ze een grote kans hebben om tegengewerkt te worden (Baer, 2012). Dus ongeacht hoe goed een idee ook kan zijn, bij de implementatie zal deze waarschijnlijk conflicteren met bestaande machtsverhoudingen en mogelijk niet worden geaccepteerd (Frambach & Schillewaert, 2002; Baer, 2012).

Hoewel harde verbanden nog maar beperkt zijn gevonden op basis van de literatuur, lijken diverse antecedenten belangrijk te zijn in de promotiefase van het idee. Het sterkste verband is gelegd met managementsupport dat nodig is om middelen vrij te maken voor de latere implementatiefase (Howell & Boies, 2004), maar ook voor oplossen van conflicten (Baer, 2012). Het is belangrijk om zowel formeel als informeel toegang te krijgen tot deze sponsors, waardoor ook de organisatiestructuur een rol lijkt te spelen. Een mogelijke vierde antecedent is de organisatiecultuur waarbij radicale ideeën meer de status quo uitdagen en een hogere risicoacceptatie vragen.

### 2.3.3 Idee implementatie

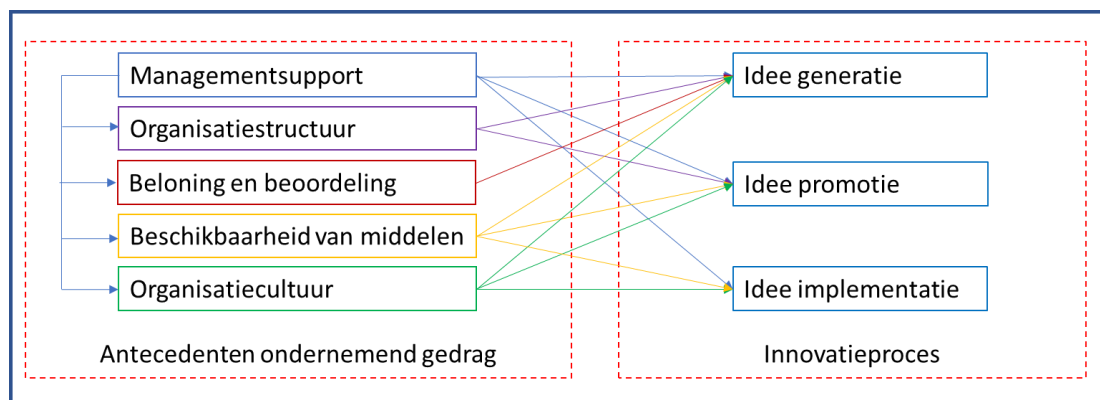
De implementatie van ideeën binnen de organisatie is de processtap waarbij aangewezen medewerkers de nieuwe innovatie daadwerkelijk gaan gebruiken (Reiter-Palmon & Illies, 2004). Er is sprake van een overgangperiode waarin de organisatie, teams of medewerkers in toenemende mate ervaring opdoen en zich committeren aan het gebruik van de innovatie. Factoren die van belang zijn voor implementatie zijn vooral gerelateerd aan de groep en de organisatiecontext. Ondanks de goedkeuring en het besluit om een idee daadwerkelijk te gaan

implementeren, kan het idee nog falen. Dit komt voor wanneer de organisatie, teams of medewerkers het idee minder vaak of verkeerd gebruiken waardoor de voordelen niet gerealiseerd kunnen worden (Klein & Speer Sorra, 1996). Klein & Speer Sorra (1996) beschrijven drie uitkomsten van de implementatie fase: van het uit de weg gaan van de innovatie (“nonuse”) tot het mager en gehoorzaam gebruiken (“compliant use”) tot aan het bekwaam, enthousiast en consistent gebruik (“committed use”) van de innovatie.

Innovaties met een duidelijk voordeel in effectiviteit of kosten hebben een grotere kans om opgenomen te worden. Als gebruikers geen voordeel zien in de innovatie dan nemen zij deze niet over. Echter voordeel alleen is niet altijd voldoende voor een verdere verspreiding van het idee. Veel ideeën ondergaan een lange periode van onderhandelingen, testen en aanpassingen alvorens het idee wordt uitgevoerd (Greenhalgh et al., 2004; Ferlie et al., 2005). Tijdens de implementatie kunnen onvoorziene problemen of nieuwe kansen zich voordoen. Deze leiden tot baanbrekende ideeën die beter zijn dan het oorspronkelijke idee (Zhou & George, 2003). De effectiviteit van de innovatie heeft betrekking op de consistentie en kwaliteit van het gebruik van de innovatie. Het gaat daarbij om bewuste gebruikers (productiemedewerkers) of de ondersteunende gebruikers (productspecialisten, leidinggevende e.d.) (Klein & Speer Sorra, 1996).

Ook de antecedenten in deze fase zijn beperkt onderzocht. Volgens Alpan et al (2010) is managementsupport in deze fase nodig om conflicten en problemen met de dagelijkse activiteiten op te lossen. Tevens veronderstellen Sebora & Theerapatvong (2010) dat de organisatiestructuur van belang is bij de implementatie van ideeën, maar ze geven hier geen uitleg over waarom dit zo zou zijn. Daarnaast vonden Somech & Drach-Zahavy (2011) dat de organisatiecultuur belangrijk is in de implementatie fase, omdat in deze fase de daadwerkelijk haalbaarheid van het idee wordt getest en het meeste risico gelopen wordt.

Concluderend is de huidige status van de literatuur over ondernemend gedrag nog incompleet. De antecedenen voor ondernemend gedrag zijn onderzocht, tevens zijn de activiteiten in de verschillende fasen van het innovatieproces bekend. In de literatuur zijn nog maar beperkt verbanden gelegd tussen de antecedenten en de beschreven fasen. We weten daarom maar beperkt welke antecedenten wanneer en waarom in het innovatieproces het meest van belang zijn. Samengevat resulteert het literatuuronderzoek in het voorlopige framework, weergegeven in figuur 2.1. In het volgende hoofdstuk wordt verder ingegaan op hoe deze tekortkoming is onderzocht.



Figuur 2.1: Verwachte antecedenten voor ondernemend gedrag van medewerkers in het innovatieproces

### 3. Methodologie

Op basis van de literatuur is het concept ondernemend gedrag in verband gebracht met de bekende antecedenten en het innovatieproces. De uitwerking van deze concepten is van belang om ze te kunnen onderzoeken (Eisenhardt, 1989). Zoals aangegeven is er beperkte literatuur voorhanden die de antecedenten koppelen aan de drie fasen van het innovatieproces (Anderson et al., 2014).

Voor het bereiken van de onderzoeksdoelstellingen is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Er is gekozen voor een casestudie methode. Dit is een kwalitatieve methode die inzicht geeft in het complexe sociale proces dat kwantitatieve data niet aan het licht kan brengen (Eisenhardt & Graebner, 2007) en daardoor geschikt om antwoord te geven op te vraagstelling. Binnen deze casestudies is onderzocht hoe, waarom en wanneer de antecedenten zich tijdens de drie fasen van het innovatieproces voordoen.

#### 3.1 Steekproefkader

Het onderzoek is uitgevoerd binnen de Rabobank. De Rabobank is een internationale financiële dienstverlener en levert diensten op het gebied van Retail banking, Wholesale banking, Private banking, leasing en vastgoed. Wereldwijd heeft Rabobank ongeveer 8,8 miljoen klanten. De Rabobank Groep bestaat uit de Coöperatieve Rabobank U.A. (Rabobank) en de geconsolideerde dochterondernemingen in Nederland en daarbuiten (Rabobank, 2017).

De van oudsher stabiele omgeving van financiële instellingen is de afgelopen jaren veranderd. Door opkomst van nieuwe spelers, wet- en regelgeving veranderen de klantbehoeftes in een steeds hoger tempo. De Rabobank hecht daarom veel waarde aan innovaties en doet daarin een beroep op alle medewerkers van de organisatie om hieraan bij te dragen. Dit maakt de organisatie een geschikte organisatie om het onderzoek uit te voeren.

#### 3.2 Steekproefomvang

Binnen de organisatie zijn een zestal cases onderzocht. Een individuele case bestaat uit een bewust initiatief van een medewerker of team om nieuwe en verbeterde werkprocessen, producten of diensten te ontwikkelen binnen de bestaande organisatie, met de intentie waarde te creëren. Door meerdere cases te betrekken ontstaat een sterkere basis om de theorie te bouwen (Yin, 2013). In lijn met de gegeven definitie van ondernemend gedrag hadden de ideeën hun oorsprong bij een medewerker of een team medewerkers waarvan het niet de primaire taak was om nieuwe ideeën of innovaties te bedenken. Specifiek betrof het ideeën van medewerkers van lokale banken (geografisch commercieel zelfstandige eenheden). De selectie is gemaakt uit de top-20 van het incubatorprogramma 'Moonshot' van de organisatie. In totaal namen 175 ideeën deel aan het programma in 2016/2017. Door de cases uit de top-20 te selecteren was de kans groter dat de ideeën inhoudelijk, naar oordeel van de organisatie, van betere kwaliteit waren waardoor deze variabele minder van invloed was op het proces. De zes cases zaten in diverse fasen van het innovatieproces. Alle cases waren ten tijde van het onderzoek nog lopende of recent gestopt. Het onderzoek heeft

daarmee realtime alsmede in retrospectief plaatsgevonden. Van belang is dat deze processen kort voor het onderzoek afgesloten zijn, wat de nauwkeurigheid ten goede kwam (Eisenhardt & Graebner, 2007).

### 3.3 Methode van data verzameling

Gezien het explorerende karakter van dit onderzoek is gekozen voor een open vorm van interviews om de antecedenten in de verschillende fasen op tafel te laten komen. De interviews hebben plaatsgevonden in de periode maart/april in 2017. In iedere case is de bedenker van het oorspronkelijke idee, projectmedewerker, sponsor of champion betrokken in het onderzoek. De intentie was om per case drie betrokkenen deel te laten nemen aan het onderzoek, echter niet bij elke case was dit mogelijk. Redenen waren dat het betreffende projectteam niet groter was of dat respondenten niet bereikbaar waren. Aanvullend hebben daarom interviews plaatsgevonden met respondenten die binnen de organisatie de sponsor- of championsrol hebben voor dergelijk processen. Door zowel projectmedewerkers, sponsors als champions te betrekken is in het onderzoek zowel top-down als bottom-up een beeld gevormd. In totaal zijn 22 respondenten uitgenodigd voor het onderzoek, 1 respondent heeft zich afgemeld en van 2 respondenten is na een tweede herinnering geen reactie ontvangen. In totaal hebben voor dit onderzoek 19 interviews plaatsgevonden, in onderstaand overzicht zijn de cases en respondenten geanonimiseerd.

Alias initiatief	Alias Respondent	Functie	Organisatieonderdeel
Apparatuur status app	Respondent 2	Projectmanager	Lokale bank
Apparatuur status app	Respondent 6	Accountmanager zakelijk	Lokale bank
Diversen	Respondent 10	Business Development Manager	Rabobank Nederland
Diversen	Respondent 12	Manager Klantbediening	Rabobank Nederland
Diversen	Respondent 15	Projectmanager	Rabobank Nederland
Diversen	Respondent 17	Projectmanager	Rabobank Nederland
Preventie Portal	Respondent 13	Productmanager	Rabobank Nederland
Preventie Portal	Respondent 14	Projectmanager	Rabobank Foundation
Preventie Portal	Respondent 7	Manager	Lokale bank
Jongeren game	Respondent 19	Accountmanager zakelijk	Lokale bank
Jongeren game	Respondent 3	Accountmanager zakelijk	Lokale bank
Jongeren game	Respondent 9	Innovation Manager	Rabobank Nederland
Risico platform	Respondent 4	Accountmanager zakelijk	Lokale bank
Risico platform	Respondent 8	Specialist Financiële Logistiek	Lokale bank
Digitale marktplaats	Respondent 16	Manager	Lokale bank
Digitale marktplaats	Respondent 5	Assistent Accountmanager zakelijk	Lokale bank
Spaar app	Respondent 11	Adviseur Particulieren	Lokale bank
Spaar app	Respondent 18	Adviseur Particulieren	Lokale bank
Spaar app	Respondent 1	Lead Business Change Manager	Rabobank Nederland

Tabel 3.1: Overzicht respondenten



De data is verzameld middels het afnemen van semigestructureerde interviews op basis van topiclijsten (zie bijlage). De topics bestonden uit drie fasen van het innovatieproces. Door de in eerste instantie open vorm van interviews kwamen per fase antecedenten naar boven. In de loop van het interview werd overgestapt naar een meer gestructureerde interviewvorm, waarbij (mogelijk) nog niet aan bod gekomen antecedenten zijn uitgevraagd. De topics werden apart behandeld om een zo afgebakend mogelijk beeld te krijgen van de verschillende fasen. De topiclijst is aangevuld met de antecedenten uit de literatuurstudie.

Van de 19 interviews zijn er 18 mondeling (via telefoon of videochat) afgenomen. Bij 1 respondent is de topiclijst schriftelijk ingevuld. Bij alle 18 mondelinge interviews is met goedkeuring van de respondent gebruik gemaakt van een audiorecorder. De duur van de interviews varieerde tussen een half uur en anderhalf uur. Op basis van aantekeningen en audio opnames is de data zo snel mogelijk na ieder interview uitgewerkt in transcripten. Dit is een sterke basis om de oorspronkelijke data vast te leggen (Voss, Tsikriktsis, & Frohlich, 2002). Daar waar beschikbaar, is gebruik gemaakt van aanvullende data, bestaande voornamelijk uit uitwerkingen van de ideeën en tussentijdse presentaties over de voortgang van de cases. Door gebruik te maken van deze andere manier van dataverzamelmethode heeft triangulatie van de data plaatsgevonden (Eisenhardt, 1989; Voss et al., 2002).

### 3.4 Codering van de data

Bij de codering is gebruik gemaakt van content analysis (Hsieh & Shannon, 2005). De transcripten van de interviews en de overige data zijn handmatig gecodeerd door de onderzoeker. De vooraf bepaalde codes zijn afgeleid van het literatuuronderzoek. In de eerste coderingsronde zijn op basis van de drie fasen van het innovatieproces stukken data geselecteerd. In de tweede ronde zijn de vijf benoemde antecedenten op dit proces geselecteerd op de eerder gekozen stukken data.

### 3.5 Data-analyse

De geselecteerde data is geanalyseerd middels *within-case* en *cross-case* analyses, deze manier maakt het mogelijk om de gewenste proposities te genereren (Eisenhardt, 1989). In de *within-case* analyses is de kern van de cases weergegeven, waarbij de belangrijkste antecedenten per case in kaart zijn gebracht. Daarbij is de theorie zoveel mogelijk verbonden met de specifieke case om de connectie van de empirische data te maken (Eisenhardt & Graebner, 2007). De *within-case* analyse verschaft inzicht het hoe en waarom antecedenten zich voordoen.

Patronen en overeenkomsten zijn zichtbaar in de *cross-case* analyse (Stuart, McCutcheon, Handfield, McLachlin, & Samson, 2002). De resultaten zijn daarbij op een zo eenvoudig mogelijke manier gepresenteerd en gestructureerd. Op basis van deze selecties is een tabel opgesteld welke is gebruikt voor de data-analyse (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). De resultaten van de *cross-case* analyse zijn gebundeld rondom de verschillende proposities

om de leesbaarheid te vergroten. Er is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van tabellen om de resultaten samen te vatten (Eisenhardt & Graebner, 2007). De cross-case analyse geeft daarmee inzicht in de patronen wanneer antecedenten voorkomen.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het uitgevoerde onderzoek weergegeven. Het hoofdstuk begint met de within-case analyse van de zes onderzochte cases. Vervolgens wordt de cross-case analyse behandeld.

### 4.1 Within-case analyse

In dit onderdeel worden de cases beschreven. Per case worden de belangrijkste succesfactoren en belemmeringen behandeld, aangevuld met citaten van de respondenten die betrokken waren bij de betreffende cases.

#### 4.1.1 Case 1: Spaar App

Het idee is een digitale vorm van sparen die aantrekkelijker en makkelijker is voor klanten. Vanuit de centrale organisatie was er behoefte aan nieuwe ideeën om verdiensten op het gebied van sparen te verhogen. De verdiensten liepen terug en vanuit Productmanagement Sparen bleek, in de ogen van het management, onvoldoende vernieuwing te komen. In opdracht van het Directoraat Private Banking is vanuit Sparen de ‘Spaar Innovatie Boost’ opgestart om uit de hele organisatie ideeën op te halen. Met commitment van het directoraat is in deze case besloten om buiten Productmanagement Sparen de propositie opnieuw op te bouwen. Het commitment was voornamelijk nodig om buiten de reguliere vernieuwingsprocessen te werken.

*Als je mensen vraagt die al tien of vijftien jaar bij Sparen werken, die hebben elk klantonderzoek wel voorbij zien komen en dergelijke. (Respondent 1, Manager, centrale organisatie)*

Er is gebruik gemaakt van zowel externe als interne kennis. Via een oproep op het interne netwerk werden medewerkers van alle onderdelen van de organisatie opgeroepen om ideeën in te brengen. Redenen om deel te nemen waren voornamelijk de uitdaging om met nieuwe dingen bezig te zijn. Daarbij gaven deelnemers ook aan zonder de oproep het idee niet te hebben aangedragen. Reden hiervoor was het ontbreken van een netwerk bij de centrale organisatie en het gevoel dat ideeën vanuit lokale banken niet door de centrale organisatie worden opgepakt. Dit laatste was meer een cultuureffect.

*Ik had zelf de connecties niet. Het was puur doordat het werd aangewakkerd. (Respondent 11, medewerker lokale bank).*

*Je wereld is simpelweg niet groter. Je leert dat op het hoofdkantoor dingen worden bedacht en dan door de lokale bank worden geïmplementeerd (Respondent 11, medewerker lokale bank).*

Aan deelnemers werd gevraagd om zelf een visie op sparen op te stellen. Het voorbereidende werk alsmede de vervolgwerkzaamheden zijn deels in eigen tijd en deels onder werktijd uitgevoerd. In overleg met het lokale management hebben deelnemers tijd en ruimte gekregen om deel te nemen.

*Mijn manager zei: "Al is de bezetting er niet naar, ga maar gewoon, we lossen het wel op". (Respondent 18, medewerker lokale bank)*

Op basis van de inzendingen zijn personen geselecteerd en uitgenodigd. Vervolgens zijn zij geïnformeerd over de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van sparen. Met deze nieuwe informatie zijn de ideeën verder aangepast. Vanuit de inzendingen zijn deelnemers met gelijke ideeën in groepen gezet om de ideeën verder te ontwikkelen tot proposities. Uit de ideeën is uiteindelijk, naar oordeel van de organisatie, het beste idee geselecteerd. Het winnende idee kreeg een maand begeleiding om, samen met een extern bureau, een prototype te ontwikkelen.

Het winnende team bestond uit diverse lokale en centrale medewerkers. Door deze samenstelling was er gevarieerde, inhoudelijke kennis en ervaring aanwezig, zowel kennis van klanten en processen als IT. De respondenten zien de samenstelling van het team al belangrijke succesfactor voor de inhoud van het idee.

De Spaar Innovatie Boost werd afgesloten met een pitch voor hoger management, bestaande uit diverse directeuren van groepsonderdelen en directieleden van de innovatieafdeling. Tot deze personen is toegang gekregen door het netwerk van het Directoraat Private Banking. Vanuit dit directoraat is tijdens het project een managementlid betrokken geweest die fungeerde als contactpersoon voor het team. Deze persoon speelde een belangrijke rol als linking pin door het team in contact te brengen met de juiste partijen binnen de organisatie. Uitdaging zat in deze fase in het vinden van aansluiting bij Productmanagement Sparen. Om twee redenen werd de uitwerking van het idee niet gesteund door deze afdeling. Ten eerste was deze afdeling zeer beperkt betrokken geweest bij de ontwikkeling van het idee. Vanuit het team kwam hierdoor weerstand en was men niet bereid het idee te steunen.

*Daar liepen we echt tegen een muur op om meerdere redenen. Eentje is van "not invented here", dus "het komt van buiten, het wordt me opgedrongen en waarom moet ik hier iets mee?". (Respondent 1, Manager, centrale organisatie)*

Ten tweede was de planning voor deze afdeling al gemaakt en was er geen tijd om dit idee verder op te pakken. Het lukte het team niet om invloed uit te oefenen op deze planning. Reden hiervoor was dat in de tussentijds een reorganisatie had plaatsgevonden. Diverse hogere managers, die een rol speelden als sponsor, hadden de organisatie verlaten of een andere functie. De reorganisatie had tevens gevolgen op het reguliere werk van de individuele teamleden waardoor de prioritering anders kwam te liggen. Het team beschikte op dat moment niet over de tijd of het netwerk om vervanging te regelen voor de weggevalen stakeholders en er was onvoldoende managementsupport om invloed uit te oefenen op Productmanagement Sparen. Het idee is hierdoor niet verder gekomen.

*Maar als je dan iets voor elkaar wilt krijgen bij Rabobank Nederland en je moet de juiste directeuren voor je karretje spannen en so on, dan is dat gewoon best wel lastig. (Respondent 1, Manager, centrale organisatie)*

Het team was inmiddels opgeheven, een individu probeerde het idee nog verder te brengen. Daarbij werd aansluiting gezocht bij andere projecten uit het incubatorprogramma. Voor een

volledige tijdsbesteding werd deze persoon echter weerhouden door onzekerheid van verdere reorganisatie.

*“Als ik mezelf nu volledig in (Spaar App) zou steken, wat heeft dat voor gevolgen voor mij dan?” (Respondent 18, medewerker lokale bank)*

#### 4.1.2 Case 2: Risico Platform

Het idee Risico Platform is een dashboard dat ondernemers in staat stelt om hun operationele, bedrijfs- en planningsrisico's op een gemakkelijke manier inzichtelijk maken. Voor ieder risico kan de klant direct contact zoeken met de een specialist van binnen of buiten zijn bank. Het idee is ontstaan bij twee lokale medewerkers. Beiden hadden ervaringen met klanten die geconfronteerd werden met calamiteiten die mogelijk voorkomen hadden kunnen worden. Andere input voor het idee kwam van bijeenkomsten bij externe partijen over de veranderende financiële wereld. Op basis van deze twee informatiestromen hadden zij het idee bedacht, maar nog niet uitgewerkt. In 2016 werden in de organisatie innovatietrainingen georganiseerd. Deze trainingen vormden de trigger om het idee daadwerkelijk uit te gaan werken. Vanuit deze trainingen is besloten om deel te nemen aan het incubatorprogramma. In de ogen van de teamleden was dit het geschikte platform om op een eenvoudige wijze in contact te komen met de juiste personen binnen de organisatie. De drempel om het idee verder te brengen was hierdoor lager.

*Dan had ik het bij mijzelf gehouden en dan was ik wel op die manier doorgedaan om op zo'n manier te werken, maar had ik het niet breder uitgerold binnen de bank. (Respondent 4, medewerker lokale bank)*

Het lokale management heeft de teamleden gemotiveerd om aan het programma mee te doen. Voor de uitwerking van het idee werd tijd gevonden onder werktijd, ook werd eigen tijd besteed aan het idee. De deelname aan het incubatorprogramma vormde een extra motivatie om onderdelen van het idee tijdig uit te werken.

*In de eerst fase hebben we toen even een fase gehad die vrij kort was. Na het door zijn van fase 1 naar de pitchperiode, toen hebben we een paar tropendagen gehad. Ik heb in het weekend ook tot zaterdagavond 1 uur doorgewerkt en 's nachts ging het licht uit, zeg maar. (Respondent 8, medewerker lokale bank)*

Voor een verdere ontwikkeling van het idee had het team behoefte aan technische kennis, deze ontbrak namelijk in het team. Via het incubatorprogramma kreeg het team toegang tot de benodigde kennis. Daarnaast kreeg het team toegang tot leden van de Innovation Board die een sponsorrol voor innovaties vervullen.

*Er wordt in elk geval een heel goed podium geboden. Dat vind ik absoluut een hele goede. (Respondent 4, medewerker lokale bank)*

De betrokkenheid van de Innovation Board met daarin diverse hoger managementleden was voor het team een bevestiging dat het innovatief gedrag en het incubatorprogramma serieus werden genomen.

In het incubatorprogramma is het idee niet bij de laatste tien gekomen en stopte de begeleiding. Het initiatief, voor het verder ontwikkelen van het idee, kwam bij de teamleden te liggen, hiervoor had men contactgegevens ontvangen. Het ging om de contactgegevens van Productmanagers voor technische/inhoudelijke kennis en leden van de Innovation Board. De Innovation Board was nodig om middelen vrij te maken voor verdere ontwikkeling. Waar in de generatiefase het team nog tijd vrij had kunnen maken door de bestaande werkzaamheden te beperken, verschoof in deze fase de prioriteit weer naar de dagelijkse werkzaamheden. Door het stoppen van de begeleiding namen tevens de druk en deadlines af.

*Op het moment dat je zo'n Innovaid programma hebt, dan ga je ook wat achterlopen in je klantbediening. Daar moesten we echt nog een inhaalslag in plegen. Dat merk ik vanaf het moment van die pitch om bij de laatste tien te komen. Vanaf dat moment is het wel even weer blijven liggen. (Respondent 4, medewerker lokale bank)*

Het management van de lokale bank heeft in deze fase besloten om werkzaamheden van de teamleden over te dragen aan andere collega's zodat er tijd beschikbaar kwam om actief het idee te gaan promoten bij de contactpersonen. Ten tijde van het onderzoek was dit de fase waarin het idee zich bevond.

*Op dit moment is het nog blijven hangen in het maken van een afspraak. In ieders drukke agenda om daarmee aan de slag te gaan. (Respondent 8, medewerker lokale bank)*

#### 4.1.3 Case 3: Digitale Marktplaats

De Digitale Marktplaats is een idee van een netwerk van lokale, zakelijke klanten als een soort marktplaats en verbindende functie voor de lokale gemeenschap.

Het management van de betreffende lokale bank had klant- en medewerkerstevredenheid als belangrijkste doelstellingen. Op basis van deze doelstellingen stuurde het lokale management op een cultuur van continu verbeteren door creativiteit aan te moedigen en ruimte te geven om fouten te maken. Daarnaast stuurde de bank op een efficiënte en kostenbewuste bedrijfsvoering. De bezetting van de lokale bank was aangepast op voorgenomen automatiseringen en centralisering naar centrale organisatieonderdelen.

*Alleen als je gewoon ziet wat er lokaal nog steeds aan administratie blijft en gewoon dagdagelijks bijkomt, ik zie het nog niet afnemen. (Respondent 16, manager lokale bank)*

Ten tijde van de oproep voor het incubatorprogramma hadden medewerkers van verschillende afdelingen van de lokale bank zich samengepakt om deel te nemen. Een van de medewerkers had het idee al langer, maar niet eerder gedeeld. In zijn perceptie zou het te veel tijd kosten om met de juiste mensen in contact te komen binnen de organisatie.

*Die route vooruitziend, me af en toe afvragend hoe onze organisatie in elkaar steekt van "eerst die vragen, dan dit vragen, dan dit voorleggen, dan dat voorleggen". Die*

*drempel is dan relatief hoog om daar iets mee te doen. (Respondent 5, medewerker lokale bank)*

Het incubatorprogramma was de reden voor de bedenker om het idee in te brengen in het team. Lokaal hadden al enkele feedbackrondes met andere collega's plaatsgevonden. Tijdens het incubatorprogramma ontving het team feedback van allerlei personen binnen de organisatie. Op basis van deze feedback moest het idee aangepast worden. Door de korte tijdsspanne, waarin de aanpassingen doorgevoerd dienden te worden, liep het team tegen tijdgebrek aan. Tijdens de eerste fase van het proces viel een teamlid af die buiten de organisatie ging werken. Het lokale management gaf aan dat er geen ruimte was in de lokale werkzaamheden om tijd vrij te maken bij de overgebleven teamleden.

*Maar in de praktijk moet je werk toch gewoon af zijn. Er worden dingen geschetst van "luister als jullie straks naar Amsterdam gaan om dit uit te werken, we kunnen niet in een keer vier medewerkers missen op een lokale bank waar maar 75 man zitten". Dat gaat niet, dus je merkt meteen toch een bepaalde druk, weerstand waardoor je het idee hebt dat je er niet in alle vrijheid mee aan de slag kunt gaan. (Respondent 5, medewerker lokale bank)*

*Vanuit de directie hier, die zeggen ook, en dat vind ik ook reëel, die zeggen van "ho, wacht eens even, het kan niet zo zijn dat hier de business komt stil te liggen omdat een aantal mensen met bepaalde innovatieve plannen bezig zijn". Nogmaals wat we echt toejuichen maar in de bezetting niet gedraaid wordt. Want als wij zelf moeten gaan inhuren dan kom je weer op die kostenfactor terecht. (Respondent 16, manager lokale bank)*

Het lokale management werd geconfronteerd met de impact op de beschikbaarheid van de teamleden op de momenten dat het team verder kwam in het incubatorprogramma. De capaciteit kon niet worden aangepast. De beperkingen in tijd en het stoppen van enkele teamleden had impact op de motivatie van de deelnemers. Vanuit de organisatie van het incubatorprogramma is voorgesteld om met het management van de lokale bank te overleggen, echter lukte het niet om tijd vrij te maken.

*Weet je, druk uitoefenen in de zin van "luister, zij moeten erbij zijn", los hier niet het bezettingsprobleem op. Ook daar is het weer, zij zeggen "dan gaat iemand anders werken", maar op moment dat je met bepaalde aanvraagtrajecten of wat dan ook bezig bent, dan kun je niet ineens zeggen "ik stap eruit en iemand anders springt erin". Er zit toch een stukje overdracht aan verbonden en dat kan niet op zo'n korte termijn. (Respondent 5, medewerker lokale bank)*

Tevens speelde een reorganisatie, die mogelijk impact had, mee bij de overwegingen van de teamleden. Dit had invloed op de risicobereidheid van de teamleden.

*Wat daarbij ook speelt, op het moment dat je drie maanden naar Amsterdam gaat, dat betekent dat je drie maanden niet op de lokale bank kan werken. Dat betekent dat drie maanden iemand anders jouw werk doet en wie zegt dat in een reorganisatiefase, wanneer je weer terugkomt, zeg maar jouw functie nog valide is. (Respondent 5, medewerker lokale bank)*

Op het moment dat het idee niet door kwam in de volgende ronde van het incubatorprogramma was de motivatie van de resterende teamleden onvoldoende om zelf nog veel tijd te steken in de vervolgstappen, zijnde het actief zoeken naar sponsors. Het incubatorprogramma heeft wel contacten opgeleverd met Productmanagers binnen de organisatie. Er hebben enkele gespreken plaatsgevonden, die hebben echter niet geleid tot het verder oppakken van het idee. Door de inmiddels lage motivatie en de onzekerheid over de reorganisatie is het team niet verder gegaan.

#### 4.1.4 Case 4: Preventie Portal

De Preventie Portal is het idee van een landelijke website waarbij mensen met financiële problemen, die behoefte hebben aan schuldhulpverlening, zich kunnen aanmelden. Via de site komt men in contact met lokale coöperaties bestaande uit lokale banken, gemeenten en lokale schuldhulpverlening. Het idee is ontstaan door twee aparte initiatieven te combineren. Het eerste initiatief is gestart bij een medewerker van een lokale bank. Vanuit zijn werkzaamheden had hij ervaring opgedaan met mensen met schuldproblemen. Hij is lokaal een samenwerking gestart met de lokale gemeente, deurwaarders en andere bedrijven om financiële problemen eerder te signaleren. Deze samenwerking bracht informatiestromen op gang om het idee verder vorm te geven. De medewerker heeft steun en tijd gekregen van het lokale management om deze samenwerking op te bouwen. Tevens verschaftte het lokale management de contacten met de externe partijen die uiteindelijk de coöperatie zijn gaan vormen.

*“Ga maar aan de slag en leg maar achteraf verantwoording af” (Respondent 7, medewerker lokale bank)*

Op eigen initiatief is de medewerker op zoek gegaan naar contacten binnen de organisatie om het idee verder uit te breiden. Omdat dit qua tijd conflicteerde met zijn werkzaamheden op de lokale bank heeft het lokale management tijd vrijgemaakt voor de medewerker. Hij is in contact gekomen met een collega van de Rabobank Foundation (maatschappelijk fonds van de Rabobank). Deze medewerker was actief met een initiatief gericht op hetzelfde probleem, maar dan op landelijk niveau.

*De reden dat ik toen naar de Foundation ben gegaan om te presenteren waarmee wij bezig waren, dat was het idee “dit zou mooi zijn als we dit breder binnen de Rabobank gaan uitzetten”. (Respondent 7, medewerker lokale bank)*

Het initiatief bij Rabobank Foundation was ontstaan door diverse samenwerkingen op het gebied van schuldhulpverlening, er werd een gezamenlijk probleem erkend. De belemmering van het initiatief van de Rabobank Foundation was dat het geen toegang had tot het overige deel van de organisatie.

*Ik ben hier best wel lang mee bezig geweest. Dat is de ervaring die ik met eerdere projecten ook wel heb opgedaan, dat gaat niet snel in de Rabobankorganisatie. (Respondent 14, medewerker Rabobank Foundation)*



Door de samenwerking heeft men de ideeën aan elkaar kunnen koppelen waardoor het idee een completere oplossing voor het probleem kon bieden. Vanuit het gezamenlijke idee is gepoogd om ook medewerking van Productmanagement te krijgen. Via het eigen netwerk is deze aansluiting gevonden en is ook een Productmanager aangesloten.

*Voor mij is dat heel belangrijk dat die collega betrokken is. Zij is bij machte om in de systemen van de bank ook aan te geven wat wel en niet moet. (Respondent 14, medewerker Rabobank Foundation)*

Door de betrokkenheid van de Productmanager was de link gelegd naar de centrale organisatie. Door goedkeuring van de manager werd het project onderdeel van de planning van de Productmanager en kon zij tijd besteden aan de uitwerking van het idee. Ook voor de medewerker van Rabobank Foundation maakte het project onderdeel uit van de dagelijkse werkzaamheden. De lokale medewerker kreeg ruimte van zijn management om, naast de regulier werkzaamheden, deel te nemen aan het project.

*Ik ben eigenlijk de enige, ik het gewoon een managementfunctie, waar dit niet expliciet onder valt. Het is meer dat ik een soort geestelijk vader van het idee ben. Mijn zoektocht is nu "hoe kan ik een rol krijgen binnen de bank om hier bijna mijn volledige tijd aan te besteden". (Respondent 7, medewerker lokale bank)*

Om het idee verder uit te dragen in de organisatie ontbrak voldoende centrale managementbetrokkenheid voor het idee. Men had vanuit de bestaande mogelijkheden geen toegang tot hoger management. Om dit te bewerkstelligen is besloten om deel te nemen aan het incubatorprogramma.

*Je doet het naast je werk en ik werd in januari het beeld van "als we nu echt een versnelling aan willen brengen met deze businesscase, dan moet het naar een hoger niveau binnen de bank. Dan moet het meer een platform gaan krijgen". (Respondent 7, medewerker lokale bank)*

Door deelname aan het incubatorprogramma kreeg het team toegang tot het netwerk binnen de organisatie, dit leverde feedback op die men anders niet zou hebben ontvangen.

*Ze stellen kritische vragen, je moet marktonderzoek gaan doen, dus gaan toetsten of jouw idee werkelijk wat toevoegt, met je potentiële klanten in contact komen. Dat zijn verdiepingen die wat vanuit onze natuurlijke houding niet gemaakt zouden hebben. (Respondent 7, medewerker lokale bank)*

Met deze feedback heeft het team het idee inhoudelijk verbeterd. Op basis van de feedback is een businesscase opgesteld, dit was in een later stadium belangrijk om ook hoger management te kunnen overtuigen. Tijdens het incubatorprogramma heeft het team zelf besloten om uit het programma te stappen. Naar idee van het team was voldoende feedback opgehaald en waren de juiste contacten gelegd. Het team heeft vervolgens gepitcht bij een lid van de Raad van Bestuur en daar de steun gekregen om het idee bij alle lokale banken te gaan implementeren.

*Die hebben gezegd “dit vinden wij een heel mooi idee voor de bank. Dit project plaatsen we onder Bankieren voor Nederland en ga maar aan de slag”. (Respondent 7, medewerker lokale bank)*

*Hoger dan dat kun je niet gaan in de boom, als daar al positieve insteek is dan gaat de rest een stuk makkelijker. (Respondent 13, Productmanager)*

De steun van de Raad van Bestuur vormde voor de teamleden een erkenning van hun inzet en idee en had een positief effect op de motivatie van het team. Naast de steun van de organisatie waren ook bij externe partijen en overheden financiële middelen vrijgemaakt. Deze externe steun maakte het makkelijker om andere externe partijen bij de implementatie te betrekken.

*Nu hadden wij meteen een lange horizon waarmee we echt de focus op de activiteiten kunnen leggen en ons minder druk hoeven te maken over de financiële huishouding. (Respondent 7, medewerker lokale bank)*

Bij de verspreiding van het idee is een proef gestart bij drie lokale banken. Het was voor het team relatief makkelijk om medewerking te krijgen van de proefbanken. Reden hiervoor was dat het in de ogen van de lokale banken in lijn lag met de lokale werkzaamheden. De steun van de Raad van Bestuur alsmede de betrokkenheid van meerdere organisatieonderdelen vormden een sterk argument om lokale banken betrokken te krijgen.

*Bij de andere twee pilotbanken zijn we ook langs geweest om te vertellen wat het idee is en om te vragen of ze aan de pilot mee wilden doen. Dat was niet heel moeilijk. We hebben niet onwijs ons best moeten doen om die banken te overtuigen. Het blijft Rabobank, je komt daar ook namens de Rabobank plus de Foundation dus het moet wel heel gek lopen willen ze zeggen van “we vinden dit geen goed initiatief”. Maar het zou natuurlijk wel zo kunnen dat het niet uitkomt. Zeker als je kijkt wat er lokaal nu allemaal in beweging is. Het was eigenlijk heel positief. (Respondent 13, Productmanager)*

Betrokkenheid van de teamleden was van belang om ervaringen en successen te delen. Als bedenker van het idee speelde de lokale medewerker een belangrijke rol als ervaringsdeskundige, deze activiteiten kostten echter tijd. In deze fase gingen de werkzaamheden bij de lokale bank niet meer samen met de werkzaamheden voor het idee en is in overleg met het lokale management besloten om hem volledig vrij te spelen voor het idee.

*Maar wil je dat echt opbouwen, dan zal je daar wel capaciteit voor moeten inruimen. (Respondent 7, medewerker lokale bank)*

Voor een verdere uitrol naar de hele organisatie is het hoger management, dat verantwoordelijk is voor aansturing van de lokale banken, betrokken. Met hun steun kregen de teamleden de ruimte om het idee te presenteren aan de lokale banken. Zonder dit commitment was het niet gelukt om toegang te krijgen tot de lokale banken.

*Zij maken het mogelijk, bijvoorbeeld dat we bij als die zeven kringbijeenkomsten van directeuren in gesprek met de banken kunnen komen. Dat is moeilijk om daar*

*op de agenda komen te staan. Als je daarvoor al de ingang kunt creëren dan is dat heel mooi. (Respondent 14, medewerker Rabobank Foundation)*

#### 4.1.5 Case 5: Apparatuur Status App

Het idee betrof een aanvulling op een reeds bestaande mobiele betaalapplicatie. Het idee was dat wanneer klanten de status van geld verwerkende apparatuur (bijvoorbeeld pin- of afstortautomaten) realtime kunnen raadplegen, zij niet worden verrast door storingen van de apparatuur. Een lokale bankmedewerker wist dat het probleem bij klanten vaker voorkwam en dat andere collega's deze ervaringen ook hadden. Het idee zelf heeft hij aan meerdere klanten voorgelegd en hier kwamen positieve reacties op. In eerste instantie heeft de medewerker niets met het idee gedaan, omdat hij niet over de contacten in de organisatie beschikte. De trigger om het idee in te brengen was een oproep om deel te nemen aan een interne innovatieworkshop. Om deel te nemen aan de workshop is lokaal een team samengesteld van medewerkers met diverse functies. Hierdoor is een team geformeerd met verschillende competenties en contacten binnen de organisatie.

*Toen ben ik bij mijn management een beetje nagegaan “vind je het oké als ik hieraan mee doen?”, dat was geen probleem zij vonden het allemaal goed. Die raadde mij ook aan om nog wat mensen om mij heen te verzamelen, want dat was vanuit Innovaid ook zo van “weet je, moet ik dan nou alleen doen?” maar je kon met een team meedoen. Hoe meer mensen er meedoen, hoe groter de kans dat je echt iets neerzet. (Respondent 6, medewerker lokale bank)*

In overleg met het lokale management is besloten dat het team tijd kreeg om aan de workshop deel te nemen. Daarnaast hebben de teamleden ook eigen tijd in het project gestopt. Het idee is vervolgens met hulp van het netwerk van het lokale management met verschillende lokale banken gedeeld. Bij de lokale banken werd het idee positief ontvangen. Tijdens de innovatieworkshop is het idee verder aangescherpt met feedback van specialisten en klanten en is het idee volledig uitgewerkt.

Tijdens de workshop heeft het team diverse contacten opgedaan met medewerkers van de innovatieafdelingen. Deze medewerkers fungeerden als champions die het team weer verder in contact brachten met hun netwerken met voornamelijk technische medewerkers. Ook daar werd het idee positief ontvangen echter werd er geen commitment gevonden van hoger management.

*Die vinden het allemaal leuk, maar iedereen wijst naar elkaar “je moet bij hem zijn. Je moet bij Betalen zijn. Je moet bij Chartaal zijn”. Daar weten we ook al lang bij wie we moeten zijn, we zitten met een Productmanager. We willen naar de Lead Productmanager Chartaal, want die moet het op haar de back log zetten dat het gebouwd gaat worden. (Respondent 6, medewerker lokale bank)*

Een succesfactor was dat tijdens de workshops het team in contact kwam met een Productmanager. De Productmanager verschaftte het team inhoudelijk informatie en kennis waar het team daarvoor geen toegang tot had. Deze informatie was noodzakelijk om de businesscase van het idee rond te krijgen. De Productmanager was tevens onderdeel van het

team geworden. Bij het eindigen van de workshops nam de betrokkenheid van de champions af. Het team had binnen de centrale organisatie nog geen managementsupport afgedwongen.

*Het was echt "Innovaid is klaar, je kan je straks opgeven als Moonshot als je wil", misschien vonden zij het idee niet revolutionair genoeg of interessant genoeg, dat mag. Maar toen was het ook echt klaar gewoon, dat vond ik een hele rare en met mij ook de rest van het team. (Respondent 6, medewerker lokale bank)*

Om alsnog managementsupport te ontvangen heeft het team deelgenomen aan het incubatorprogramma.

*Toen hadden we zoiets van "wat is nu handig om te doen?", we zijn er zelf ook zoekende naar geweest. Wat ik toen heb gedaan is het idee als Moonshot indienen en niet omdat we zelf het idee wilden realiseren, maar veel meer om het op het juiste podium te krijgen en om aandacht voor ons idee te vragen. (Respondent 2, medewerker lokale bank)*

In het incubatorprogramma is het team in contact gekomen met managementleden van de innovatieafdeling. Ook daar werd het idee positief ontvangen en is het team verder in contact gebracht met specialisten. Het team liep echter tegen de aansturing van deze specialisten aan, deze werden aangestuurd op basis van klachten die via de betaalapp werden ontvangen en waren niet in de mogelijkheid om het idee op te pakken.

*Bijvoorbeeld de productowner van de Rabo Bankieren App. Die zegt "Het zou supergaaf zijn als we dit in de app krijgen", hij is helemaal enthousiast, "maar wij gaan hier niet de portemonnee voor trekken want wij worden met name geleid door de feedback van de klanten die we in de app krijgen". (Respondent 2, medewerker lokale bank)*

Ondanks de positieve reacties binnen de organisatie lukte het team het niet om sponsors te vinden voor hun idee. Het team is vervolgens zelf actief sponsors gaan werven bij Productmanagement. De betreffende afdeling had recent een reorganisatie gehad waardoor het personeelsbestand grotendeels was vernieuwd. Er was tevens een nieuw management op de afdeling gekomen die alle projecten opnieuw heeft geprioriteerd. Het management had de mogelijkheid om capaciteit vrij te maken voor de ontwikkeling van het idee, echter kwam het idee daar laag op de prioritering en werd er geen capaciteit voor vrijgemaakt.

*Nee, daar komen we nog niet mee aan tafel. We hebben wel een hele goeie ambassadrice in de Productmanager zoals ik al zei. Die oppert het ook in de backlog. We hebben wel die Lead Manager gemaild en benaderd, maar daar gebeurt eigenlijk niet zo veel. We krijgen het verhaal van "ik heb nog zoveel staan en we zijn al druk genoeg met allerlei andere dingen die we nog moeten implementeren, het krijgt voorlopig geen prioriteit". (Respondent 6, medewerker lokale bank)*

#### 4.1.6 Case 6: Jongeren Game

Het idee is een digitaal spel waarmee jongeren in contact komen met de organisatie. Het probleem dat de lokale medewerkers ervaarden was dat deze doelgroep moeilijker bereikbaar

was voor de organisatie. Het idee is bedacht door verschillende lokale medewerkers voor hun deelname aan het incubatorprogramma. Reden voor deelname waren de interesses van de teamleden om met nieuwe activiteiten bezig te zijn. Waarbij het team vanuit het probleem naar een mogelijke oplossing is gaan zoeken.

*Die Moonshot daagt ons wel uit om te kijken “hoe kunnen we nu eens over onze eigen grenzen heen kijken?”. Normaal zit je met je oogkleppen op omdat je gewoon op je werk gefocust bent en daarom heen zie je de dingen en daarbuiten een stukje minder. (Respondent 3, medewerker lokale bank)*

De teamleden zijn aangemoedigd door het lokale management om deel te nemen aan het programma. Tevens heeft het management een rol gespeeld door het team te voorzien van informatie en feedback. Daarnaast was het management bereid om tot een bepaalde hoogte ruimte en tijd aan het team te verschaffen.

*Tot op zekere hoogte was men enthousiast – echter toen bleek dat ons plan werkelijk kans van slagen had maakte men zich druk om hun eigen organisatie en was er angst om medewerker lange tijd te missen voor dagelijks werkzaamheden (Respondent 19, medewerker lokale bank)*

Tijdens de workshop van het incubatorprogramma is het team het idee verder gaan aanpassen en verbeteren op basis van feedback en nieuwe informatie, die het team anders niet zou hebben ontvangen. Het team heeft tijdens het programma voornamelijk eigen tijd geïnvesteerd. In het incubatorprogramma is het team bij de laatste 10 geëindigd en daarna afgevallen. Het idee was aan het einde van het programma nog niet volledig uitgewerkt. De motivatie die het incubatorprogramma verschaftte viel daarna weg. Op dat moment kwam de aandacht weer bij de dagelijkse werkzaamheden te liggen en liep het team tegen de belemmeringen in tijd aan.

*Vooraf dat beginnen en ga aan de slag, ik merk dat dat heel erg in het Innovaid programma zit, doen experimenteren en actie, actie, actie, feedback halen en verwerken. Je merkt als je die coaching niet hebt dat dat er wat minder van nature in zit, dat je het wat meer moet aanwakkeren. Als je daar niet op let, dan verzand je in je oude Rabobank patroon, van overleggen, een beetje brainstormen en vervolgens concreet niks doen. (Respondent 3, medewerker lokale bank)*

Na de uitval uit het incubatorprogramma heeft het team gegevens ontvangen van contactpersonen die het idee mogelijk verder konden brengen. Dit betrof naast specialisten ook namen van teams met vergelijkbare ideeën.

*Dus nu komt er, omdat je mensen binnen de organisatie hebt gevonden die ook op die hoek actief zijn, kijken of we daar weer een nieuwe start kunnen maken om weer aan de slag te gaan. Om te kijken of we daadwerkelijk iets kunnen creëren wat iets toevoegt. (Respondent 3, medewerker lokale bank)*

Op basis van de gesprekken met andere collega's is een nieuw team geformeerd. In deze fase bleef tijd en afstand echter een belemmering waardoor de verdere ontwikkeling van het idee langer duurde en het idee ten tijde van het onderzoek niet verder was.

*Dan denk je “dat moest ik nog doen, shit het is vrijdagmiddag en dat heeft nu ook geen zin meer.” Zo verlies je heel veel tijd. Die snelheid gaat eruit. Die snelheid erin houden dat gaat alleen maar door focus om er tijd en ruimte voor te creëren daarvoor. (Respondent 3, medewerker lokale bank)*

## 4.2 Cross-case analyse

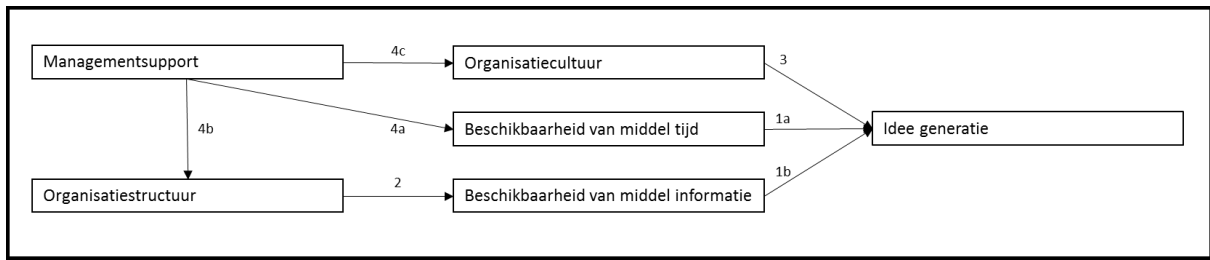
In dit onderdeel worden cases onderling met elkaar vergeleken om overeenkomsten en patronen tussen de cases te herkennen. Onderstaand een overzicht van de cases met de belangrijkste succesfactoren (aangegeven met '+') en de belangrijkste belemmeringen ('-') per fasen van het innovatieproces.

	1: Spaar App	2: Risico Platform	3: Digitale Marktplaats	4: Preventie Portal	5: Apparatuur Status App	6: Jongeren Game
Generatie	+ Management support (centraal) + Management support (lokaal) + Middelen (informatie) + Structuur (centraal) + Middelen (tijd)	+ Structuur (lokaal) + Management support (centraal) + Management support (lokaal) + Middelen (informatie, tijd) + Structuur (centraal)	+ Cultuur + Management support (centraal) + Structuur (lokaal) + Middelen (informatie) - Structuur (centraal) - Middelen (tijd)	+ Structuur (lokaal) + Management support (lokaal) + Middelen (informatie, tijd)	+ Structuur (lokaal) + Management support (centraal) + Management support (lokaal) + Middelen (informatie, tijd) + Structuur (centraal)	+ Management support (lokaal) + Management support (centraal) + Middelen (informatie, tijd) + Structuur (centraal) - Cultuur (lokaal)
Promotie	- Structuur (centraal) - Middelen (tijd)	+ Management support (lokaal) + Structuur (centraal) - Middelen (tijd)	n.v.t.	+ Management support (lokaal) + Management support (centraal) + Structuur (centraal) + Middelen (tijd)	+ Management support (centraal) + Structuur (centraal)	- middelen (tijd)
Implementatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	+ Management support (centraal) + Management support (lokaal) + Middelen (financieel, tijd) + Structuur (lokaal)	- Middelen (tijd) - structuur (centraal)	n.v.t.

Tabel 4.1: Cross-case analyse

### 4.2.1 Idee generatie

Op basis van de onderzoeksresultaten blijken vier antecedenten van belang in de fase van idee generatie. Het betreft: toegang tot middelen, voornamelijk informatie en tijd, organisatiestructuur, organisatiecultuur en managementsupport. De uitleg over de antecedenten en onderlinge verbanden worden hier verder uitgelegd en staan weergegeven in figuur 4.1.



Figuur 4.1: Antecedenten in de fase van idee generatie

### Middelen

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het middel tijd in alle cases nodig is om het idee uit te werken naar een complete businesscase. Werkzaamheden in deze fase betroffen onder andere het uitschrijven van ideeën, overleggen met collega's, spreken met klanten, reizen en presenteren. In alle cases werd tijd gevonden door deels in eigen tijd en deels onder de reguliere werktijden aan het idee te werken. Tijdsdruk ontstond door de spanning tussen de dagelijkse werkzaamheden en werkzaamheden die nodig waren.

*Op het moment dat je iets wil uitwerken dan is het op zich een lange weg te gaan, eerst zal je een voorzet moeten maken om het aan andere mensen te kunnen laten zien en om uit te leggen wat je bedoeld en wat je wilt. Dat kost tijd. (Case 3, Respondent 5, medewerker lokale bank)*

*We doen het er allemaal bij. Dus tijdens Innovaid mochten we er tijdens ons werk ook tijd aan besteden, volgens mij een twee uur in de week kregen we daarvoor. Maar daarna is het allemaal gewoon in eigen tijd geweest. (Case 5, Respondent 2, medewerker lokale bank)*

De mate waarin tijd daadwerkelijk een belemmering vormde wordt verder beschreven bij managementsupport. Op basis van de bevindingen kan de volgende propositie worden gegeven.

*Propositie 1a: De mate van beschikbaarheid van het middel tijd is positief gerelateerd aan idee generatie*

Het middel informatie is op te splitsen naar twee soorten informatiestromen. In een vroeg stadium van idee generatie bleek probleemherkenning en identificatie van kansen van belang. Om een probleem of kans te herkennen is klantinformatie nodig. In alle cases, behalve case 1 en 6, is het idee ontstaan door ervaringen op te doen bij klanten. Het ging daarbij zowel om daadwerkelijke klantproblemen als mogelijke onbenutte kansen bij klanten. Case 1 en 6 waren in dat opzicht afwijkend, omdat de oorsprong van het idee meer een intern probleem was. Voor case 1 was dit een dalend marktaandeel in sparen, voor case 6 was dit een afnemende betrokkenheid van jongeren. Daarbij is het probleem bij case 1 vanuit een de centrale organisatie ontstaan en was men op zoek naar klantinformatie.

*Bij de lokale banken maken we dagelijks mee wat beter kan. Dat moet daarvandaan opgehaald worden en moeten we op het hoofdkantoor ontvankelijk voor zijn. Ik*



*denk dat daar nog wel wat te doen is, daar hebben we nog slagen te maken. Er zijn goede voorbeelden maar ik denk dat het nog meer kan. (Respondent 10, Business Development Manager, centrale organisatie)*

De volgende stap was het onderbouwen van de haalbaarheid van het idee. Om deze haalbaarheid te onderbouwen was naast klantinformatie ook aanvullende technische, juridische en marktinformatie nodig. Onderstaand citaat geeft deze behoefte weer.

*De rooie draad is vaak: startups die beginnen, hebben een leuk idee, maar hebben geen goeie Productmanager. Dus ze hebben niet iemand die écht goed weet hoe de processen lopen binnen de bank, die echt de regulatory issues kent, die de kaders goed kent, die de markt goed kent, de concurrenten goed kent, ontwikkelingen en trends goed kent, dat is er allemaal niet. (Respondent 9, Innovation Manager, centrale organisatie)*

Deze tweede informatiestroom vormde in de idee generatiefase een belemmering voor de cases. De benodigde informatie zat geconcentreerd bij de centrale afdelingen van Productmanagement. In alle cases lukte het om toegang te krijgen tot deze informatiestroom.

*Maar die had wat meer exactere data en toen hadden we echt “nu is de businesscase rond” en kun je ook zeggen “dit gaan we eraan verdienen en besparen”. Dat was voor mij wel echt een eyeopener, naast het moment dat we erachter kwamen dat we al lang een applicatie hebben waarmee je kan zien of een automaat überhaupt functioneert. Dat wisten sommige bij ons op de bankhal of bij de Bedrijvendesk geeneens toen we erom gingen vragen. (Case 5, Respondent 6, medewerker lokale bank)*

Hoe zij deze toegang kregen wordt verder behandeld bij het onderdeel organisatiestructuur. Op basis de onderzoeksresultaten kan de tweede propositie voor de idee generatiefase opgesteld worden:

*Propositie 1b: De mate van beschikbaarheid van het middel informatie is positief gerelateerd aan idee generatie.*

### *Organisatiestructuur*

De organisatiestructuur speelde op twee manieren een rol in de fase van idee generatie. Ten eerste speelde de organisatiestructuur een rol bij de toegang tot externe partijen, zoals klanten. In alle cases was de lokale organisatiestructuur, met makkelijke toegang tot klanten, een succesfactor. Gezien de dagelijkse werkzaamheden hadden de medewerkers regelmatig klantcontact en waren daardoor beter op de hoogte van wat er speelde bij klanten. Door de toegang tot klanten kostte het minder moeite om klantinformatie op te halen.

*Op de lokale bank, ook in de bankhal was dat altijd wel een ding wat vaak voorbijkwam bij collega's. (Case 5, Respondent 6, medewerker lokale bank)*

De organisatiestructuur heeft daarmee invloed op de mate waarin men in staat is informatie op te halen, zie propositie 1b. Ten tweede had de organisatiestructuur ook invloed om de mate waarin het medewerkers lukte toegang te krijgen tot het interne netwerk. Lokale

medewerkers wisten vaak niet bij welke onderdelen van de organisatie zij de ideeën konden neerleggen. Technische- en productkennis was gecentraliseerd in de organisatie bij Productmanagement. Voor alle cases behalve 4 vormde de organisatiestructuur naar het interne netwerk een reden om het idee in eerste instantie niet verder op te pakken.

*Dan had ik het bij mijzelf gehouden en dan was ik wel op die manier doorgedaan om op zo'n manier te werken, maar had ik het niet breder uitgerold binnen de bank.  
(Case 2, Respondent 4, medewerker lokale bank)*

Hierdoor was het lastig om de twee informatiestromen, de klantkennis van de medewerker en de productkennis van de centrale organisatie, te koppelen.

*Ik ben ervan overtuigd dat als je een goed verhaal hebt dat er altijd een oor is hier. Maar ja, vindt elkaar maar eens. Daarvoor is de organisatie zo groot dan moet je mensen kennen. (Respondent 10, Business Development Manager, centrale organisatie)*

Voor diverse cases vormde het niet of maar beperkt toegang krijgen tot de centrale organisatie een belemmering. In case 4 en 5 lukte het om een Productmanager onderdeel te laten worden van het team. Hierdoor hadden deze cases toegang tot informatiestromen die nodig waren om het idee volledig uit te werken tot een businesscase waarop een besluit genomen kon worden.

*Propositie 2: De mate waarin medewerkers toegang hebben tot interne en externe partijen draagt positief bij aan de beschikbaarheid van het middel informatie bij idee generatie.*

### *Organisatiecultuur*

Uit de onderzoeksresultaten van case 3 en 6 blijkt de antecedent organisatiecultuur, in de fase van idee generatie, een rol te spelen. De organisatiecultuur werd in case 3 expliciet genoemd als een succesfactor. Lokale medewerkers waren eerder geneigd met nieuwe activiteiten en verbeteringen te komen en waren daarbij niet bang fouten te maken of risico's te lopen.

*We hebben ontzettend veel vrijheid en het enige wat belangrijk is uiteindelijk dat de klant blij is. Dus niet alleen euro's uitzetten maar ook dat we een blijde klant hebben, lange termijnstrategie. Het maakt dat we vanuit die vrijheid ook met bepaalde ideeën en innovaties komen. (Case 3, Respondent 5, medewerker lokale bank)*

In case 6 daarentegen vormde de lokale cultuur meer een belemmering om met ideeën te komen.

*Je komt weer in je vast stramien, van vaste collega's, eigen collega's en mensen die ook gewend zijn om te overleggen, echt een overlegcultuur die er gewoon nog steeds heel erg heerst. Ik denk dat het daar zit, dat je daar gemakkelijk in meegezogen wordt en dat het echt is aangeleerd of een natuurlijk 'Rabogedrag' is.  
(Case 6, Respondent 3, medewerker lokale bank)*

De organisatiecultuur in case 3 was voornamelijk het gevolg van managementsupport die dit gedrag actief promootte, in case 6 hielp het management juist de belemmering te doorbreken, zie verder managementsupport. Hoewel uit de onderzoeksresultaten van de andere cases niet expliciet de organisatiecultuur blijkt, is er wel sprake geweest van een bepaalde risicobereidheid om ideeën op te pakken en uit te werken.

*Propositie 3: De mate van tolerantie in de organisatiecultuur is positief gerelateerd aan idee generatie.*

### *Managementsupport*

Op basis van voorgaande proposities blijken de middelen tijd en informatie van belang te zijn voor het genereren van een idee. De organisatiestructuur is van invloed op de mate waarin medewerkers toegang hebben tot de benodigde informatie. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat managementsupport van invloed is op deze antecedenten. Dit maakt managementsupport een belangrijke voorwaarde in de idee generatiefase. Managementsupport is op te delen in twee soorten. Het betrof support van het lokale management en support van het centrale management. Uit de resultaten blijkt een faciliterende rol te zijn weggelegd voor het lokale management. Lokaal managementsupport zorgde voor tijd om met het idee aan de slag te zijn. Uit case 3 blijkt het belang van lokaal managementsupport. Lokaal stuurde het management namelijk op een lage kostenbelading waardoor er geen tijd kon worden vrijgemaakt om met andere werkzaamheden bezig te zijn.

*Dat wringt zich zo'n moment dat mensen uit je team worden weggeplukt voor dit soort goeie zaken overigens. Daar hadden we last van en heb ik op een gegeven moment ook tegen (Respondent 5) gezegd van "ja, je moet echt een keuze maken". (Case 3, Respondent 16, manager lokale bank)*

Uiteindelijk is case 3 niet verder gekomen dan de idee generatiefase. In de overige vijf cases was er lokale support om een deel van de tijd te gebruiken voor het idee. Deze ideeën zijn ook daadwerkelijk verder gekomen en hebben minder belemmeringen in tijd ervaren in deze fase.

*Propositie 4a: De mate van lokaal managementsupport heeft een positief effect op de beschikbaarheid van het middel tijd in de idee generatiefase.*

Managementsupport vanuit de centrale organisatie vervult een andere rol. De onderzoeksresultaten duiden de rol van centrale managementsupport voor het promoten van innovatief gedrag en de coördinatie van ideeën binnen de organisatie. De coördinatie hielp de belemmeringen van de organisatiestructuur te overwinnen. Inherent aan de steekproef was het incubatorprogramma, het middel dat het centrale management hiervoor heeft ingezet.

*Waar wij nu zitten, we hebben wat leads gekregen vanuit coaches die meedoen, vanuit het Innovaid team om met mensen in gesprek te gaan die een soort gelijk idee hebben. (Case 6, Respondent 3, medewerker lokale bank)*

Door deze coördinatie werd het interne netwerk voor de lokale medewerkers geopend en kreeg men toegang tot de informatie die daar aanwezig was. Op basis hiervan kan de volgende propositie opgemaakt worden:

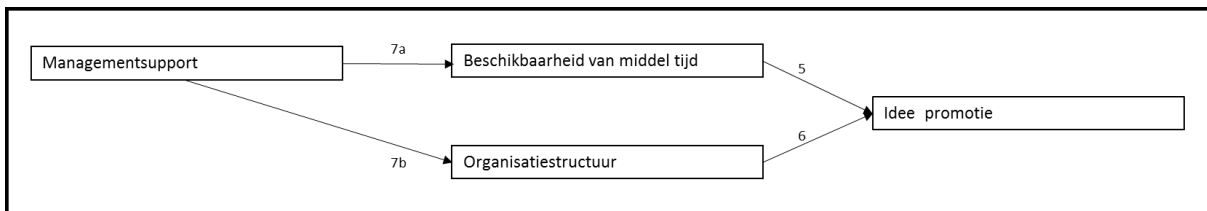
*Propositie 4b: De mate van centraal managementsupport heeft een positief effect op de mate waarin medewerkers toegang hebben tot interne en externe partijen in de idee generatie fase.*

De resultaten geven aan dat managementsupport, zowel centraal als lokaal, invloed heeft op de organisatiecultuur en daarmee de risicobereid van de medewerkers. De actieve promotie en steun van het management voor innovatie en verbeteringen, gaf medewerkers het vertrouwen en had invloed om de intrinsieke motivatie van de medewerkers. In case 3 geven respondenten aan juist ruimte te voelen om te experimenteren en fouten te maken, daarbij bevestigen ze de steun die zij vanuit het management ervaren.

*Propositie 4c: De mate van lokaal en centraal managementsupport heeft een positief effect op de mate van tolerantie in de organisatiecultuur in de idee generatie fase.*

#### 4.2.2 Idee promotie

In de fase van idee promotie gingen de teams op zoek naar middelen en capaciteit voor de implementatie van het idee. Uit de onderzoeksresultaten komen drie antecedenten naar voren. Het betreft de antecedenten: middelen (in het bijzonder tijd), organisatiestructuur en managementsupport. In dit onderdeel worden de antecedenten verder behandeld en staan deze verder weergegeven in figuur 4.2.



Figuur 4.2: Antecedenten in de fase van idee promotie

#### Middelen

In deze fase was behoefte aan tijd die nodig was voor het regelen van afspraken, het voeren van gesprekken, uitwerken van businesscases en presentaties bij sponsors. In case 1 kwam het team tijd te kort om actief bezig te zijn met stakeholdermanagement. In de betreffende case waren de eerdere sponsors weggevallen door een reorganisatie. Het team was daardoor relatief meer tijd kwijt om alsnog nieuwe sponsors te vinden. Aangezien tijd steeds schaarser was door het wegvallen van teamleden, lukte het team het niet om verder te komen.

*Op den duur waren we alle stakeholders kwijt. We moesten mensen opnieuw zoeken die er baat bij hadden. We hadden feedback opgehaald dus we moesten ons idee aanscherpen en eigenlijk opnieuw naar buiten met ons nieuwe idee. De*

*Trainee was afgefallen, de Teamleider had gedoe lokaal, zijn baan stond op de tocht, dus daar moest hij zijn tijd op richten. We waren nog maar met drie over, waarvan twee technische jongens en ik. Dus ik was én degene die moest pitchen én degene die het idee naar buiten moest toetsen. Dus toen heb ik gezegd “ik stop er mee en ga andere dingen doen, ik heb niet het idee dat we hier verder mee komen”. (Case 1, Respondent 11, medewerker lokale bank)*

Ook in case 4 bleek dat in de promotie fase behoefte is aan tijd om actief naar sponsors te zoeken en gesprekken te voeren.

*Ik ben eigenlijk de enige, ik het gewoon een managementfunctie, waar dit niet expliciet onder valt. Het is meer dat ik een soort geestelijk vader van het idee ben. Mijn zoektocht is nu “hoe kan ik een rol krijgen binnen de bank om hier bijna mijn volledige tijd aan te besteden”. (Case 4, Respondent 7, medewerker lokale bank)*

Cases 1,2 en 6 zijn uiteindelijk niet verder gekomen met het idee, omdat er onvoldoende tijd beschikbaar was in de promotie fase.

*Dat is het punt en dat is de moeilijkste fase denk ik. Je hebt heel veel in je hoofd, maar het moet op ene of de andere manier opgepakt worden. Dat merk ik ook, ik heb er zelf in de dagelijkse business gewoon geen tijd voor. Dat vind ik wel de moeilijkste fase nu omdat je aan de ene kant even net buiten de scope bent gevallen van die eerste 10. Je gaat weer terug naar je business, daardoor heeft het nu net weer even iets minder prioriteit. (Case 2, Respondent 4, medewerker lokale bank)*

Op basis van de resultaten blijkt het belang van tijd in de promotie fase, dit wordt weergegeven in de volgende propositie:

*Propositie 5: De mate van beschikbaarheid van het middel tijd is positief gerelateerd aan idee promotie.*

### *Organisatiestructuur*

Het belang van de organisatiestructuur in de idee promotie fase heeft betrekking op de mate waarin het team de belangrijkste sponsors binnen de organisatie kon vinden en bereiken. De cases die verder in het innovatieproces zijn gekomen lukte het om beslissers te bereiken, het incubatorprogramma speelde hierin een belangrijk rol. Case 4 had het idee al volledig uitgewerkt, men besepte zich echter dat er besluiten van hoger management noodzakelijk waren om het idee uit te kunnen rollen in de organisatie. Door het incubatorprogramma kwam dit team in contact met de juiste sponsors die goedkeuring gaven om het idee uit te rollen. Zonder het incubatorprogramma was het dit team niet gelukt om deze personen te bereiken. Ook in case 5 lukte het om de sponsors te bereiken en het idee daar voor te leggen. De overeenkomst tussen case 4 en 5 zit in de betrokkenheid van productmanagers bij de teams. De productmanagers beschikten over een uitgebreider netwerk in de centrale organisatie in vergelijking tot de teams met enkel lokale medewerkers.

*Wat ik wel zie is dat centraal, ze vaak wel wat beter en sneller hun weg weten te vinden intern. Omdat ze vaak al bij de afdelingen die nodig zijn weleens wat hebben gehoord of een collega kennen. Lokaal is het toch wat verder weg, wat dat betreft,*

*dus die zijn wat minder vaak geplugd in de bank, laat ik maar zeggen. (Respondent 9, Innovation Manager, centrale organisatie)*

In case 2 bijvoorbeeld was men afgevallen uit het incubatorprogramma. Het team bestond enkel uit lokale medewerkers. Het team van case 2 ervaarde meer moeite om zich door de organisatiestructuur te bewegen door het beperkte eigen netwerk. Meer moeite drukte zich uit aan het feit dat de promotieactiviteiten meer tijd kostten, zie propositie 5. Bij case 1 was er in een vroeg stadium bewust geen betrokkenheid van Productmanagers. Deze keuze bleek in de promotie fase een belemmering te vormen, omdat er geen bereidheid van de Productmanagers was om mee te werken, hierdoor werd ook de toegang tot de beslissers bemoeilijkt.

*Propositie 6: De mate waarin medewerkers toegang hebben tot interne netwerken is positief gerelateerd aan idee promotie.*

### *Managementsupport*

In de fase van idee promotie was een rol weggelegd voor managementsupport. Buiten dat het doel van idee promotie het vinden van managementsupport is, heeft managementsupport ook invloed op de andere antecedenten. Gelijk aan de fase van idee generatie heeft het lokale management een faciliterende rol om het middel tijd beschikbaar te stellen voor de teams. In de fase van idee promotie ervaarden verschillende teams de spanningen tussen de dagelijkse werkzaamheden en de activiteiten die nodig waren voor idee promotie. Case 2 geeft een duidelijk inzicht in de werking hiervan. In de fase van idee generatie had het team tijd vrij kunnen maken door dagelijkse werkzaamheden te laten liggen. In de fase van idee promotie hadden de werkzaamheden zich inmiddels opgehoopt en was de ruimte om nogmaals werkzaamheden uit te stellen beperkt. Het team ervaarde hierdoor tijdsdruk. Om dit probleem op te lossen had het lokale management besloten om werkzaamheden over te hevelen naar andere medewerkers, hierdoor ontstond weer ruimte bij het team voor promotie activiteiten. Ook bij case 4 en 5 gaf het lokale management in deze fase ruimte voor promotie.

*Ik heb de steun wel al vanaf het begin van mijn directievoorzitter om hier tijd aan te besteden. (Case 4, Respondent 7, medewerker lokale bank)*

Case 6 is het voorbeeld waarbij het wegvallen van managementsupport invloed had op de beschikbare tijd en het team dus onvoldoende verder kon gaan met het idee.

*Propositie 7a: De mate van lokaal managementsupport heeft een positief effect op de beschikbaarheid van het middel tijd in de idee promotie fase.*

Lokaal en centraal managementsupport vervulde nog een tweede faciliterende rol, namelijk de verbindende rol. Managers stelden hun eigen netwerk beschikbaar om de belemmeringen van de organisatiestructuur op te heffen.

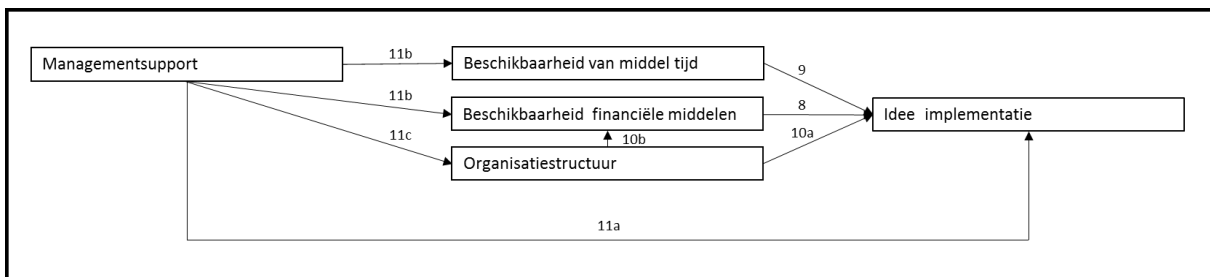
*De productmanager Sparen zorgde voor een podium voor ons. Dat deed hij heel erg goed. Die support leverde hij wel. Wij hadden zelf nog nooit een idee verder gebracht. Dus wij waren zo groen als gras. (Case 1, Respondent 11, medewerker lokale bank)*

In de cases was het incubatorprogramma de vorm van managementsupport die nodig was om deze belemmering op te lossen. Door het incubatorprogramma kregen de teams toegang tot de sponsors binnen de organisatie. Deze sponsors hadden de beschikking over de middelen die nodig waren om de ideeën verder te brengen.

*Propositie 7b: De mate van managementsupport heeft een positief effect op de mate waarin medewerkers toegang hebben tot interne netwerken in de idee promotie fase.*

#### 4.2.3 Idee implementatie

Het onderzoek heeft ook meerdere antecedenten opgeleverd die in de idee implementatie fase van belang zijn. Het betreft middelen, organisatiestructuur en managementsupport. De proposities staan weergegeven in figuur 4.3.



Figuur 4.3: Antecedenten in de fase van idee implementatie

#### Middelen

Uit het onderzoek blijkt dan in de fase van idee implementatie financiële middelen maar ook tijd nodig zijn. Financiële middelen zijn nodig om het idee uit te werken naar een daadwerkelijk bruikbaar product of proces. In case 4 en 5 waren financiële middelen noodzakelijk voor programmering van de producten. Financiële middelen komen niet noodzakelijk uit de eigen organisatie. In case 4 kwamen ook financiële middelen van samenwerkingspartners.

*Het heeft er even erop gehangen op het stuk financiering. Want wij wilde vanuit de Rabo Foundation niet de enige financier zijn. Inmiddels zijn we wel de grootste financier, maar voor het draagvlak was het wel belangrijk dat er ook andere partijen aanhaakte. (Case 4, Respondent 14, medewerker Rabobank Foundation)*

Bij case 5 lukte het niet om financiële middelen vrij te maken voor de programmering van de applicatie waardoor het idee niet verder is gekomen.

*Iedereen die ik spreek zegt "super gaaf idee, ga het regelen, maar wij trekken niet te portemonnee". (Case 5, Respondent 2, medewerker lokale bank)*

Op basis van bovenstaande kan de volgende propositie worden geformuleerd.

*Propositie 8: De beschikbaarheid van financiële middelen is positief gerelateerd aan idee implementatie.*

Tijd is nodig om op basis van het idee het product te bouwen, maar ook om tijdens de implementatie het idee inhoudelijk verder te verbeteren. Daarnaast is tijd nodig om de gebruikers te overtuigen van het voordeel van het product. In case 4 was hiervoor een belangrijk rol weggelegd voor de lokale medewerker die het idee had bedacht.

*Afgelopen maandag heb ik bijvoorbeeld een presentatie gegeven bij een nieuw netwerk in (plaatsnaam verwijderd), iets verder op. Daar zaten ook allerlei partijen van gemeente tot bedrijven. Je ziet, wil je het idee laten vliegen, dan moet je het succes delen. Wij zijn door een proces van twee jaar heen gegaan. Als je dat proces goed kunt delen en tips & tricks meegeeft, dan krijg je een enorme versnelling in nieuwe netwerken. We zijn nu bezig met een samenwerkingspartner om 15 nieuwe netwerken in de benen de krijgen. Daar zit workshoptijd in, daar zit trainingstijd in. (Case 4, Respondent 7, medewerker lokale bank)*

Door zijn ervaringen kon hij successen delen en was het makkelijker om nieuwe gebruikers te overtuigen. Deze activiteiten vroegen echter wel tijdsinvesteringen die conflicteerde met de lokale werkzaamheden.

*Propositie 9: De mate van beschikbaarheid van het middel tijd is positief gerelateerd aan idee implementatie.*

#### *Organisatiestructuur*

Waar in de eerste twee fasen van het innovatieproces de informatiestromen voornamelijk bottom-up gingen, ging in deze laatste fase de informatiestroom top-down. De daarvoor opgebouwde netwerken waren in deze fase nog maar beperkt bruikbaar, er dienden nieuwe netwerken gebouwd te worden. De mate waarin het team toegang had tot interne partijen was daarbij bepalend. Een succesfactor in case 4 was de toegankelijkheid tot andere lokale banken om hen te kunnen informeren over het idee.

*Je hebt acht kringdirecteuren, die sturen de directievoorzitters aan, daar komen ze op bezoek. In die kringvergaderingen mogen wij ook presenteren. Dus het krijgt steun vanuit de Raad van Bestuur, kringdirecteuren, uiteindelijk gaat het landen bij alle lokale banken. (Case 4, Respondent 7, medewerker lokale bank)*

Op basis hiervan wordt de volgende propositie opgesteld:

*Propositie 10a: De mate waarin medewerkers toegang hebben tot interne netwerken is positief gerelateerd aan idee implementatie.*



Zoals aangegeven bij de antecedent middelen is de mate van toegankelijkheid tot interne en externe partijen ook van belang om aan financiële middelen te komen, daarom onderstaande propositie:

*Propositie 10b: De mate waarin medewerkers toegang hebben tot interne en externe partijen draagt positief bij aan de beschikbaarheid van financiële middelen in de fase van idee implementatie.*

### *Managementsupport*

Managementsupport bleek van belang, omdat de uiteindelijke gebruikers van het idee het idee sneller overnemen wanneer het idee wordt gesteund door het management. In case 4 was dit zichtbaar door de betrokkenheid van een topmanager.

*Dan is het natuurlijk wel heel tof als zij het idee omarmen en dat we daarmee verder kunnen met vooral die netwerken uitrollen en de samenwerking die we daar met (naam verwijderd) kunnen oppakken. Hoger dan dat kun je niet gaan in de boom, als daar al positieve insteek is dan gaat de rest een stuk makkelijker. (Case 4, Respondent 13, Productmanager)*

Dit vormde voor de nieuwe gebruikers een argument om het idee ook daadwerkelijk over te nemen.

*Propositie 11a: De mate van managementsupport is positief gerelateerd aan idee implementatie.*

Een tweede rol van managementsupport was zowel tijd als financiële middelen vrijmaken voor de implementatie. Door de goedkeuring van de topmanager in case 4 werd het idee onderdeel van de strategische plannen van de organisatie. Hierdoor kon het idee gebruik maken van de financiële middelen en capaciteit die beschikbaar was voor het betreffende strategische thema.

*We kennen het programma 'bankieren voor Nederland' dat is een vlag waar we het onder zouden kunnen brengen. Dat gaat een stuk makkelijker als je kunt zeggen dat je het met (Lid Raad van Bestuur) hebt besproken en dat hij het idee ondersteund. Het opent gewoon wat deuren om het initiatief verder uit te kunnen pakken. (Case 4, Respondent 13, Productmanager)*

Uit case 5 bleek dat door het uitblijven van goedkeuring van hoger management geen middelen konden worden vrijgemaakt en het idee uiteindelijk niet geïmplementeerd kon worden.

*Propositie 11b: De mate van managementsupport heeft een positief effect op de beschikbaarheid van middelen in de fase idee implementatie.*

Een derde rol die managementsupport speelde is het oplossen van de belemmering van de organisatiestructuur. Managementsupport zorgde voor nieuwe netwerken, dit gebeurde in

case 4 zoals eerdere citaten weergeven. In case 5 lukte het niet om de Productmanagers het idee te laten bouwen en uitvoeren. Dit kwam onder andere omdat hun prioritering plaatsvond op basis van vooraf opgestelde doelen. Zonder steun van het management was het niet mogelijk om dit te veranderen. Deze bevindingen resulteren in de volgende propositie:

*Propositie 11c: De mate van managementsupport heeft een positief effect op de mate waarin medewerkers toegang hebben tot interne netwerken in de idee implementatie fase.*

## 5. Discussie

De onderzoeksresultaten bouwen voort op de bestaande kennis van ondernemend gedrag van medewerkers. De basis van deze kennis wordt gevormd door de *Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation* (Amabile, 1988) die stelt dat diverse antecedenten van invloed zijn op ondernemend gedrag. De huidige staat van de literatuur is echter nog onvolledig, omdat deze de verschillende antecedenten niet koppelt aan de verschillende fasen van het innovatieproces van onder andere Scott & Bruce (1994) (Anderson et al., 2014). De onderzoeksresultaten van dit onderzoek dragen bij door inzicht te geven in wanneer en hoe de antecedenten in de verschillende fasen van het innovatieproces van invloed zijn. In het bijzonder geven de resultaten inzicht in de onderdelen uit de werkomgeving die geen onderdeel uitmaken van de medewerkers zelf (Shalley et al., 2004). In dit hoofdstuk wordt ingegaan wat de impact van de onderzoeksresultaten is op de bestaande literatuur, per fase worden de implicaties behandeld. Op eenzelfde wijze worden in dit hoofdstuk de implicaties voor de praktijk behandeld. In het laatste onderdeel van dit hoofdstuk zijn de limitaties van het uitgevoerde onderzoek en tips voor verder onderzoek opgenomen.

### 5.1 Theoretische implicaties

Een van de doelstellingen van het onderzoek is het verschaffen van inzicht door de verschillende fasen van het innovatieproces te koppelen aan de antecedenten. Op basis van de onderzoeksresultaten zijn proposities ontwikkeld, in dit onderdeel worden de proposities gereflecteerd op de bestaande literatuur en wordt de toegevoegde waarde van het onderzoek bediscussieerd.

#### 5.1.1 Idee generatie

De onderzoeksresultaten bevestigen vier van de vijf verwachte antecedenten voor de fase van idee generatie. Het onderzoek geeft aanvullend op de literatuur inzicht in verbondenheid tussen antecedenten en hoe deze van invloed zijn in de idee generatie fase. Zo blijken managementsupport en organisatiestructuur in de onderzoeksresultaten geen directe rol te hebben naar idee generatie, maar hebben zij juist een indirecte rol via de andere antecedenten. Ten eerste wordt het belang van de beschikbaarheid van het middel informatie in deze fase bevestigd, daarbij spelen indirect organisatiestructuur en managementsupport een rol. Voor idee generatie is het van belang om een kans of probleem te herkennen, hiervoor is informatie nodig waarmee de kans of het probleem goed kan worden gedefinieerd (Amabile, 1998; Mumford et al., 2002). Kesting & Ulhøi (2010) en Grant & Berry (2011) hebben reeds onderzocht dat zowel een intern als extern netwerk bijdraagt aan toegang tot informatie. Dit netwerk is onderdeel van de organisatiestructuur (Gold et al., 2001) en zou daarmee direct linken aan de toegang tot middelen. De onderzoeksresultaten bevestigen deze link in de idee generatie fase. Medewerkers met klantcontact zijn in staat om klantinformatie op te halen waardoor zij beter een probleem kunnen definiëren. Lokale medewerkers krijgen echter moeilijk toegang tot het interne netwerk, naar de rest van de organisatie. Uit de onderzoeksresultaten blijkt juist dat support van hoger management deze belemmering in de

organisatiestructuur kan verhelpen. Deze inzichten zijn daarmee een aanvulling op de literatuur (Sebora & Theerapatvong, 2010; Alpan et al., 2010) en geven aan hoe managementsupport van invloed is in deze fase.

Ten tweede legt het onderzoek de link tussen de behoefte aan tijd (Alpan et al., 2010) en de fase van idee generatie. De rol van het management op de beschikbare tijd (Amabile, 1998; Mumford et al., 2002) wordt ook bevestigd. De onderzoeksresultaten verdiepen dit inzicht door de aanvulling dat het vooral de rol is van het lokale management en niet van het topmanagement om in deze fase tijd beschikbaar te maken voor medewerkers.

Ten derde bevestigen de onderzoeksresultaten de rol die de organisatiecultuur speelt op idee generatie. Medewerkers zijn eerder geneigd ideeën te genereren bij een organisatiecultuur die het toelaat om risico's te lopen en fouten te maken (Hornsby et al., 2002). Ook op de organisatiecultuur blijkt managementsupport een rol te spelen door het aanmoedigen van deze elementen uit de cultuur (Shalley & Gilson, 2004). De toevoeging van het onderzoek is de bevestiging dat de organisatiecultuur gelinkt kan worden aan idee generatie.

In de onderzoeksresultaten is geen verband gevonden tussen belonings- en beoordelingssystemen en de idee generatiefase. Shalley & Gibson (2004) brengen deze antecedent vooral in verband met het aanmoedigen van het delen van informatie en feedback, dat van belang is voor idee generatie (Amabile, 1998; Mumford et al., 2002). Een oorzaak voor het niet kunnen vinden van dit verband is dat lokale medewerkers al toegang hebben tot informatie en stimuleren niet nodig is om deze informatiestroom op gang te brengen.

### 5.1.2 Idee promotie

In de fase van idee promotie worden drie van de vier verwachte antecedenten waargenomen in de onderzoeksresultaten. De onderzoeksresultaten vullen de literatuur aan door inzage in de manier waarop de antecedenten van invloed zijn in deze fase. Ook in deze fase is enkel indirecte invloed van managementsupport op idee promotie gevonden. Uit de onderzoeksresultaten blijkt de behoefte aan het middel tijd in de promotie fase. Tijd is nodig om bezig te zijn met de politieke activiteiten (Baer, 2012). De onderzoeksresultaten verbinden daarmee de behoefte aan tijd (Amabile, 1998; Alpan et al., 2010) direct aan de politieke activiteiten (Baer, 2012) in deze fase. Hoewel verwacht, was deze link nog niet expliciet aanwezig in de literatuur. Aanvullend leggen de onderzoeksresultaten ook de link tussen managementsupport en de beschikbaarheid van tijd in de promotie fase (Alpan et al., 2010). Het lokale management heeft een faciliterende rol om tijd beschikbaar te stellen voor de medewerker om bezig te zijn met idee promotie. De resultaten geven op die manier inzicht in de relatie die Scott & Bruce (1994) en Oldham & Cummings (1996) al eerder vonden.

Het belang en de rol van de organisatiestructuur blijkt uit de onderzoeksresultaten. De organisatiestructuur is van belang in hoeverre medewerkers succesvol zijn in het vinden van sponsors (Van de Ven, 1986; Baer, 2012). Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de mate waarin medewerkers toegang hebben tot interne netwerken bijdraagt aan het kunnen vinden van deze sponsors. Wanneer medewerkers niet de weg vinden in het interne netwerk kunnen

zij sponsors niet bereiken en eindigt het proces. De resultaten leggen daarmee een verband tussen de organisatiestructuur en idee promotie. Ook blijkt uit de resultaten dat sponsors vaak pas via meerdere tussenpersonen bereikt kunnen worden. Deze tussenpersonen vervullen de rol van champion (Schön, 1963; Crant, 2000; Howell & Boies, 2004). Uit de resultaten blijkt dat managementsupport op twee manieren hieraan bijdraagt, namelijk als champion zelf of door het eigen netwerk beschikbaar te stellen om deze champions te vinden. Managementsupport heeft daarmee een indirecte rol in de fase van promotie.

Er is in het onderzoek geen verband gevonden tussen de organisatiecultuur en idee promotie. Een oorzaak hiervan kan zijn dat de onderzochte ideeën meer incrementeel van aard waren. Door de meer incrementele aard van de ideeën wordt de status quo minder uitgedaagd en vraagt dit een lagere risicohouding van de personen in de organisatie (Baer, 2012) waardoor de organisatiecultuur mogelijk niet als belemmering is ervaren in het onderzoek.

### 5.1.3 Idee implementatie

In de fase van idee implementatie kijken de onderzoeksresultaten meer af van de verwachtingen. Ten eerste heeft managementsupport in deze fase zowel een direct als indirect verband met idee implementatie. De reden waarom managementsupport van belang is wijkt echter af van de bevindingen van Alpkam et al. (2010), waarbij de rol van het management het oplossen van conflicten tussen het dagelijkse werkzaamheden en de implementatie is. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat managementsupport een directe rol heeft als promotor om het idee daadwerkelijk te gebruiken. Naast deze directe rol maken de onderzoeksresultaten ook de indirecte rol van managementsupport in deze fase zichtbaar. Een indirecte rol van managementsupport is het vrijmaken van financiële middelen en tijd voor de implementatie. Het onderzoek verbindt daarmee middelen, waarvan Amabile (1998) al eerder het belang aantoonde, aan de fase van idee implementatie. Daarnaast blijkt uit het onderzoek nog een indirecte rol van managementsupport via de organisatiestructuur. Via managementsupport wordt toegang gekregen tot nieuwe netwerken om zo de informatie van het nieuwe idee beter te laten stromen naar andere organisatieonderdelen.

Ten tweede geven de onderzoeksresultaten inzicht in de relatie tussen de organisatiestructuur en idee implementatie. Sebora & Theerapatvong (2010) geven in hun onderzoek aan dat de organisatiestructuur van belang is voor de implementatie van ideeën. Inzicht in hoe deze relatie werkt ontbrak echter. De resultaten laten zien dat de organisatiestructuur op twee manieren invloed heeft op idee implementatie. De eerste is een directe relatie waarbij de organisatiestructuur bepalend is of en hoe de informatiestromen top-down de organisatie in kunnen stromen. Een tweede is een indirecte relatie, omdat uit de resultaten blijkt dat de structuur ook van invloed is op de mate waarom financiële middelen beschikbaar kunnen komen voor implementatie. Het onderzoek geeft ook het inzicht dat financiële middelen van buiten de organisatie kunnen komen.

Ten derde maakt het onderzoek de relatie tussen middelen en idee implementatie zichtbaar. Alpkam et al. (2010) koppelen middelen aan ondernemend gedrag, maar gaan niet in op de specifieke fase. De resultaten uit dit onderzoek leggen wel het verband met de fase. Het gaat om financiële middelen en tijd voor implementatie. Financiële middelen zijn nodig voor de

daadwerkelijke productie of uitwerking van het idee. Het gaat bij middelen ook om tijd die nodig is voor de daadwerkelijk implementatie. Werkzaamheden die tijd kosten zijn werkzaamheden om het idee verder te verfijnen, maar ook om potentiële gebruikers te overtuigen van het idee.

Het laatste punt is dat de inzichten van Somech & Drach-Zahavy (2011) afwijken van de onderzoeksresultaten. Op basis van hun onderzoek wordt in deze fase de daadwerkelijk haalbaarheid van het idee getest en wordt een hogere risicohouding verwacht. Het door hen aangegeven belang van de organisatiecultuur in de implementatie fase blijkt echter niet uit de onderzoeksresultaten. Een mogelijke oorzaak hiervoor kan zijn dat de onderzochte ideeën meer incrementeel waren, zoals eerder benoemd.

## 5.2 Implicaties voor praktijk

Een tweede doelstelling van het onderzoek is om een bijdrage te leveren aan ondernemend gedrag in de praktijk. Door de inzichten van het onderzoek kunnen managers hun organisatie gericht aanpassen om ondernemend gedrag in hun organisatie mogelijk te maken. Onderstaand wordt per fase beschreven welke inzichten de onderzoeksresultaten hebben voor de praktijk.

### 5.2.1 Idee generatie

Uit het onderzoek blijkt dat twee antecedenten van directe invloed zijn op het genereren van ideeën door medewerkers. Het gaat in eerste instantie om een organisatiecultuur die tolerant is voor het maken van fouten en waarbij medewerkers de ruimte ervaren om fouten te mogen maken. Het gaat hierbij voornamelijk om de perceptie die de medewerkers van deze tolerantie hebben. Het is de taak van het management om aanjager te zijn voor deze organisatiecultuur, concreet het aanmoedigen van continue verbetering en medewerkers het vertrouwen te geven dat fouten niet worden afgestraft. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat dit een proces is wat vele jaren kan duren voordat de gewenste cultuur is bereikt.

Een tweede antecedent is het voldoende beschikbaar hebben van middelen. Zoals blijkt uit het onderzoek hebben medewerkers tijd nodig om een idee verder uit te kunnen werken en door te ontwikkelen. Hoewel medewerkers ook eigen tijd gebruiken voor deze activiteiten suggereert dit onderzoek dat ook werktijd positief bijdraagt aan het genereren van ideeën. Ook hier speelt het management een rol om medewerkers het gevoel te geven dat er tijd is om de organisatie te verbeteren. Uit enkele cases blijkt dat medewerkers zich gewaardeerd voelen als het management hun deze tijd geeft, dit speelt in op de intrinsieke motivatie om verder te gaan met het idee. Het is vooral het lokale management wat deze tijd kan vrijmaken voor de medewerker. Naast tijd gaat het ook om toegang te krijgen tot voldoende informatie. De onderzoeksresultaten suggereren dat ideeën die in hun businesscase beter de toegevoegde waarde van het idee onderbouwen, ook beter in staat waren het hoger management de overtuigen in een later stadium. Hiervoor is informatie nodig. Medewerkers met veel klantcontact zijn goed in staat om klantinformatie op te halen. De crux zit hem in het koppelen van deze klantinformatie aan de informatie die binnen de organisatie aanwezig is.

Voor lokale medewerkers is het een uitdaging gebleken om toegang te krijgen tot het interne netwerk. De cases die deze informatiestromen aan elkaar hebben kunnen koppelen zijn verder gekomen in het proces. Managementsupport vanuit de centrale organisatie kan bijdragen om deze belemmering op te heffen. In dit specifieke onderzoek is het incubatorprogramma hiervoor een goed middel gebleken.

### 5.2.2 Idee promotie

Ter stimulering van idee promotie kan het management gericht sturen op de beschikbaarheid van tijd en op de organisatiestructuur. Tijd is van belang om het interne politieke spel te spelen, in contact te komen met de juiste personen en hen te overtuigen. Gelijk als in de generatie fase kan het lokale management ervoor zorgen dat medewerkers voldoende tijd beschikbaar hebben om bezig te zijn met promotieactiviteiten. In het onderzoek werd dit bijvoorbeeld gedaan door werkzaamheden over te hevelen naar andere medewerkers. In deze fase zet de medewerker minder eigen tijd in en verwacht hij meer ruimte te krijgen van zijn management om hiermee bezig te zijn.

Het is in de promotiefase van belang dat de medewerker de juiste mensen vindt die zijn idee willen steunen. Uit het onderzoek blijkt dat daar waar men een breder netwerk heeft medewerkers ook in staat zijn om deze sponsors te vinden. De sponsor hoeft daarbij in eerste instantie niet al in het eigen netwerk te zitten, maar kan ook via tussenpersonen gevonden worden. Zowel het lokale als het centrale management kan hierin een faciliterende rol spelen, omdat lokale medewerkers niet over het interne netwerk beschikken dat nodig is. Een manier waarop het management dit kan doen, is door zelf de rol van champion op zich te nemen en het eigen netwerk in te zetten. Daarnaast blijkt het incubatorprogramma een managementinstrument om ideeën beter te coördineren en medewerkers de weg te wijzen door de organisatie.

### 5.2.3 Idee implementatie

In de laatste fase van idee implementatie levert dit onderzoek ook enkele implicaties. Net als in de twee voorgaande fases heeft de medewerker behoefte aan tijd om aan idee implementatie te besteden, het lokale management kan hem hierin faciliteren. In deze fase is het aan het hoger management om financiële middelen vrij te maken voor de implementatie. Het onderzoek levert ook op dat toegang tot externe partijen bij kan dragen aan het beschikbaar krijgen van financiële middelen voor idee implementatie.

De fase van idee implementatie is afwijkend ten opzichte van voorgaande fases omdat in deze fase de informatiestromen top-down gaan, in plaats van bottom-up. Hoger managementsupport is nodig om de interne netwerken te openen en toegang te krijgen tot de andere onderdelen van de organisatie. Uit de onderzoeksresultaten blijkt tevens dat de fase van idee implementatie de enige fase is waarop managementsupport directe invloed kan hebben. Door het openlijk steunen en promoten van een idee door hoger management is er binnen de organisatie een grotere bereidheid om het idee daadwerkelijk op te pakken en te implementeren.

### 5.3 Limitaties en verder onderzoek

Het uitgevoerde onderzoek kent enkele limitaties. De eerste en belangrijkste limitatie is het gevolg van het type onderzoek (inductief) binnen één organisatie. De uitkomsten zijn hierdoor beperkt generaliseerbaar naar andere organisaties (Stuart et al., 2002; Eisenhardt, 1989; Yin, 2013). Deze limitatie wordt deels verholpen door binnen de organisatie meerdere cases te onderzoeken. De intentie van dit onderzoek was het verder verdiepen van de theorie middels proposities, niet om uitspraken te doen over alle organisaties. Uit het onderzoek blijken meerdere antecedenten overeen te komen met de literatuur. Daarentegen worden enkele antecedenten uit de literatuur niet waargenomen. Dit kan het gevolg zijn van de kenmerken van de organisatie, zoals branche en organisatiegrootte. Zo is het belang van de organisatiestructuur duidelijk naar voren gekomen in de resultaten, dit kan het gevolg zijn van de specifieke decentrale aansturing van de organisatie. Aanvullende onderzoeken zijn nodig om de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten te vergroten.

Een tweede limitatie is de manier van caseselectie en de kenmerken van de cases. Cases zijn geselecteerd aan de hand van deelnemers van het incubatorprogramma. Tijdens het onderzoek bleek dat er buiten het incubatorprogramma onvoldoende onderzoekbare cases beschikbaar waren. Het gevolg is dat de cases voornamelijk in de eerste fase veel overeenkomsten vertonen, omdat zij immers op eenzelfde wijze zijn gestart. Een voordeel is echter dat de ideeën van de cases al op een bepaalde manier beoordeeld waren door de organisatie, de kwaliteit van de ideeën had hierdoor een mindere impact op het gelopen proces. Een tweede kenmerk van de cases was dat enkele nog lopend waren en nog in verschillende fasen van het proces zaten. Het nadeel hiervan is dat er minder informatie is verzameld over de laatste fase (implementatie), de uitspraken over deze fase zijn op basis van twee cases. Deze limitatie is verkleind door ook buiten de cases respondenten uit de organisatie te betrekken die ervaringen hadden met meerdere innovatieprocessen.

Een derde limitatie is dat niet alle uitgenodigde respondenten deel hebben genomen aan het onderzoek. Redenen hiervoor waren: een tekort aan tijd (1 respondent) of non-response op de uitnodiging (2 respondenten). Hierdoor zijn een Productmanager uit case 5 en een lid van het hoger management (Innovation Board) niet meegenomen in de data. Het ontbreken van een Productmanager is deels opgelost doordat bij case 4 wel met een Productmanager is gesproken. Het betrekken van een respondent uit de Innovation Board is niet opgelost, er hebben echter wel gesprekken plaatsgevonden met managementleden die indirect betrokken waren bij de Innovation Board.

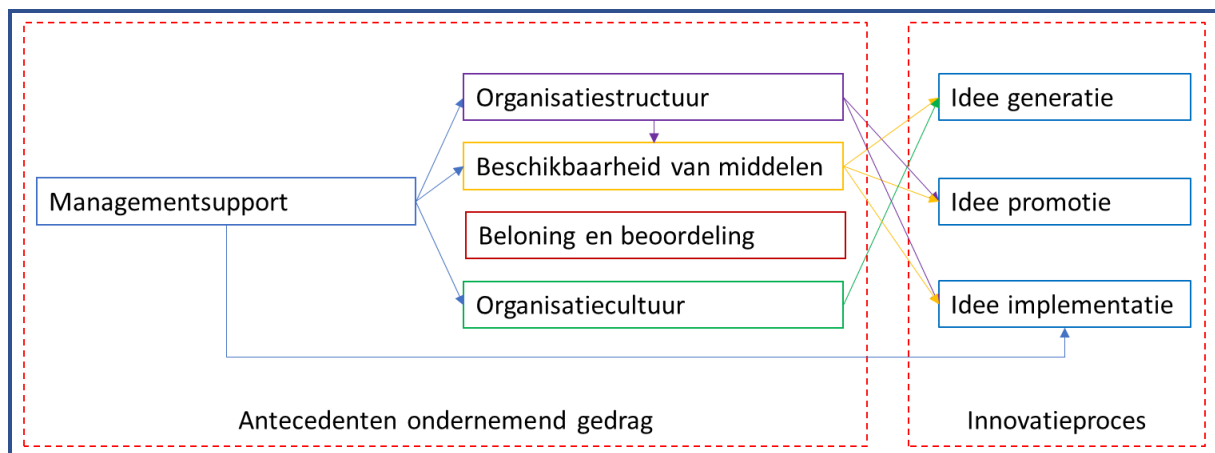
Een vierde limitatie is het gevolg van de keuze voor de codering van de data. Door gebruik te maken van content analysis (Hsieh & Shannon, 2005) is enkel gekeken naar de antecedenten die op basis van de literatuur zijn gevonden. Een meer open manier van codering had mogelijk geleid tot andere inzichten. In verschillende cases bleek bijvoorbeeld een recente reorganisatie van invloed te zijn op het innovatieproces. Dit had bijvoorbeeld invloed op de risicobereidheid van medewerkers, maar ook op besluiten van managers. Verder onderzoek naar de invloed van reorganisaties tijdens het innovatieproces kan hierin meer inzicht geven. Een tweede gevolg van de manier van codering is dat het onderzoek bevestigde dat het



innovatieproces non-lineair verloopt en er chronologisch meerdere fasen tegelijk kunnen lopen (Ferlie et al., 2005). Op basis van de literatuur zijn de fasen gecodeerd naar de drie bekende fasen. Vervolgonderzoek dat enkel kijkt naar de antecedenten van één fase kan mogelijk dieper inzicht bieden in de relaties van de antecedenten op die individuele fase.

## 6. Conclusie

Dit onderzoek is uitgevoerd om beter inzicht te krijgen in de antecedenten van de drie fasen van het innovatieproces voor ondernemend gedrag. Om deze vraagstelling te beantwoorden zijn de uit de literatuur bekende antecedenten voor ondernemend gedrag in kaart gebracht. Tevens zijn de verschillende fasen van het innovatieproces beschreven. Op basis van de input uit de literatuur is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd om te onderzoeken in hoeverre deze antecedenten voorkomen in de verschillende fasen en wat hun rol in die fase is. De resultaten staan weergegeven in figuur 6.1. Uit de onderzoeksresultaten blijken minder antecedenten per fase van belang te zijn dan vooraf verwacht. Een ander inzicht is dat managementsupport een meer indirecte rol heeft op de andere antecedenten dan direct op de verschillende fasen. Managementsupport is daarmee meer faciliterend. Ook de organisatiestructuur blijkt diverse keren een indirecte rol te spelen op de verschillende fasen. Voor de volledige beantwoording van de vraagstelling wordt ter conclusie per fase kort ingegaan op de antecedenten.



Figuur 6.1 Antecedenten per fase van het innovatieproces van ondernemend gedrag van medewerkers

In de fase van idee generatie hebben organisatiecultuur en de beschikbaarheid van middelen een directe bijdrage aan het genereren van ideeën. Bij de beschikbaarheid van middelen is dit een positieve relatie; hoe meer middelen, hoe beter ideeën gegenereerd kunnen worden. Bij middelen gaat het in deze fase voornamelijk om tijd en informatie. Organisatiecultuur heeft betrekking op de mate van waargenomen tolerantie voor het maken van fouten. Ook hier geldt een positief verband; hoe toleranter de cultuur, hoe beter het gaat om ideeën te genereren. In deze fase zijn de organisatiestructuur en managementsupport ondersteunend. Voor de organisatiestructuur gaat het voornamelijk om de toegang tot interne en externe netwerken die de toegankelijkheid van informatie vergemakkelijken. Des te beter de toegang, des te makkelijker het is om informatie te vinden. Managementsupport draagt weer bij aan het beschikbaar krijgen van tijd in deze fase, daarnaast draagt managementsupport bij aan het krijgen van toegang tot de netwerken.

In de fase van idee promotie zijn de beschikbaarheid van middelen en de organisatiestructuur van belang. Bij middelen gaat het om de beschikbaarheid van tijd. Des te meer tijd beschikbaar, des te beter de medewerker in staat is zijn idee te promoten. De organisatiestructuur, met toegang tot het interne netwerk met de sponsors, draagt ook positief bij aan het promoten van het idee. Ook hier heeft managementsupport een

faciliterende rol om medewerkers tijd te verschaffen en toegang te geven tot het interne netwerk.

In de fase van idee implementatie hebben de beschikbaarheid van middelen, organisatiestructuur en managementsupport een rol. Bij middelen gaat het voornamelijk om financiële middelen en tijd. Hoe meer van deze middelen aanwezig zijn, hoe beter men in staat is het idee te implementeren. De toegang die medewerkers hebben tot interne netwerken is een element uit de organisatiestructuur wat in deze fase van belang is. Dit is een positieve relatie. Toegang tot het netwerk draagt namelijk bij aan de beschikbaarheid van financiële middelen, maar ook direct op de mate waarin medewerkers gebruikers kunnen bereiken. Managementsupport heeft wederom een ondersteunde rol, omdat managementsupport invloed heeft op het beschikbaar stellen van financiële middelen en op het toegang geven tot de netwerken. Anders dan in de eerste twee fasen heeft managementsupport hier een directe relatie naar idee implementatie. Ideeën die support hebben van het management worden namelijk makkelijker overgenomen door gebruikers.

## Bijlagen

Bijlagen:

1. Interview protocol
2. Referentielijst

## Interview protocol

### Introductie

- Tapen akkoord?
- Onderzoeker
  - Afbakening onderzoek, ondernemend gedrag en de invloed van de organisatiecontext
- Respondent
  - Wat is de rol?
  - Waarom doe je deze rol?

### Introductie van het idee/project

- Wat is het idee/de innovatie?
  - Waar komt het idee vandaan?
  - Wat is het doel?
- Hoe is het idee ontstaan?
  - Wat waren de successen in deze fase? En waarom?
  - Wat waren de belemmering in deze fase? En waarom?
- Hoe heeft het idee zich ontwikkeld binnen de organisatie?
  - Wat waren de successen in deze fase? En waarom?
  - Wat waren de belemmering in deze fase? En waarom?
- Wat is er uiteindelijk van terecht gekomen?
  - Wat waren de successen in deze fase? En waarom?
  - Wat waren de belemmering in deze fase? En waarom?
- Wat waren de succesfactoren tijdens het project?
- Wat waren de belemmeringen tijdens het project?
- Hoe heeft het idee zich chronologische ontwikkeld?

### Indien niet behandeld de volgende topic nog nalopen

- Welke rol speelde steun vanuit het management? Waren er ook hogere managers bij betrokken? Op welke momenten? Wat was de rol?
- In welke mate was de organisatiestructuur ondersteunend of belemmerend voor het project? Op welke momenten
- Welke rol vervulde belonings- of beoordelingssystemen? Op welke momenten?
- Welke middelen waren nodig in het project? Welke belemmeringen of succes zijn hierdoor ontstaan? Op welke momenten?
- In hoeverre was er steun vanuit anderen (collega's) binnen de organisatie? Wanneer speelde dit een rol?

### Afronding

- Wie is nog meer betrokken bij het project die deel wil nemen aan het onderzoek?

## Referentielijst

- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732-755.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1998). *How to Kill Creativity* (87 ed.). Boston: Harvard Business School Publishing.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5-32.
- Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The Routinization of Innovation Research: a Constructively Critical Review of the State-of-the-Science. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(2), 147-173.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organisations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.
- Baer, M. (2012). Putting Creativity to Work: the Implementation of Creative Ideas in Organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The Curvilinear Relation Between Experienced Creative Time Pressure and Creativity: Moderating Effects of Openness to Experience and Support for Creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963-970.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The Effects of the Interactive use of Management Control Systems on Product Innovation. *Account, Organizations and Society*, 29, 709-737.
- Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.

- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management & Business Research* (5 ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research . *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., Wood, M., & Hawkins, C. (2005). The Nonspread of Innovations: The Mediating Role of Professionals. *The Academy of Management Journal*, 48(1), 117-134.
- Fleming, L., Mingo, S., & Chen, D. (2007). Collaborative Brokerage, Generative Creativity, and Creative Success. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 443-475.
- Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational Innovation Adoption A Multi-level Framework of Determinants and Opportunities for Future Research. *Journal of Business Research*, 55, 163-176.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Gong, Y., Kim, T.-Y., Lee, D.-R., & Zhu, J. (2013). A Multilevel Model of Team Goal Orientation, Information Exchange, and Creativity. *The Academy of Management Journal*, 56(3), 827-851.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *The Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Greenhalgh, T., Robert, G., MacFarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), 743-784.
- Hirst, G., van Knippenberg, D., Chen, C.-H., & Sacramento, C. A. (2011). How Does Bureaucracy Impact Individual Creativity? A Cross-Level Investigation of Team Contextual Influences on Goal Orientation-Creativity Relationships. *The Academy of Management Journal*, 54(3), 624-641.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209-222.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations; Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing, 17*, 253-273.
- Howell, J., & Boies, K. (2004). Champions of Technological Innovation: The Influence of Contextual Knowledge, Role Orientation, Idea Generation, and Idea Promotion on Champion Emergence. *The Leadership Quarterly, 15*, 123-143.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research, 15*, 1277-1288.
- Hülshager, U. R., Salgado, J. F., & Anderson, N. (2009). Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1128-1145.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice, 33*(1), 19-46.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*, 287-302.
- Janssen, O., van de Vliert, E., & West, M. (2004). The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction. *Journal of Organizational Behavior, 25*(2), 129-145.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 169-211). Greenwich: JAI Press.
- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision, 48*(1), 65-84.
- Klein, K. J., & Speer Sorra, J. (1996). The Challenge of Innovation Implementation. *The Academy of Management Review, 21*(4), 1055-1080.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons, 57*, 37-47.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice, 699-716*.
- Lee, T., Mitchell, T., & Sablinski, C. (1999). Qualitative Research in Organizational and Vocational Psychology, 1979-1999. *Journal of Vocational Behavior, 55*, 161-187.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review, 21*(1), 135-172.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science, 2*(1), 71-87.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Manggín, J.-P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *Int Entrep Manag J, 10*, 103-119.



- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is Slack Good or Bad for Innovation? *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Parker, S. (2011). Intrapreneurship or Entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26, 19-34.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. *The Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.
- Rabobank. (2017). *Wie we zijn*. Retrieved maart 11, 2017, from <https://www.rabobank.com/nl/about-rabobank/profile/who-we-are/index.html>
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 55-77.
- Ren, C. R., & Guo, C. (2011). Middle Managers' Strategic Role in the Corporate Entrepreneurial Process: Attention-Based Effects. *Journal of Management*, 37(6), 1586-1610.
- Schön, D. A. (1963). Champions for Radical New Inventions. *Harvard Business Review*, 41, 77-86.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sebora, T. C., & Theerapatvong, T. (2010). Corporate entrepreneurship: a test of external and internal influences on managers' idea generation, risk taking, and proactiveness. *Int Entrep Manag J*, 6, 331-350.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive Effects of Growth Need Strength, Work Context, and Job Complexity on Self-Reported Creative Performance. *The Academy of Management Journal*, 52(3), 489-505.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.

- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2011). Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation. *Journal of Management*, 39(3), 684-708.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: a process perspective. *Journal of Operations Management*, 2002, 419-433.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Van de Ven, A. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.
- Wakkee, I., Elfring, T., & Monaghan, S. (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. *Int Entrep Manag J*, 6, 1-21.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4, 15-30.
- Wolfe Morrison, E., & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Woodman, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods* (5 ed.). Thousand Oaks: Sage publications.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: the Role of Performance and Image Outcome Expectations. *The Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual Influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 545-568.

- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. *Annual Review of Organizational Psychology, 1*, 333-359.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2009). Deepening our understanding of creativity in the workplace: a review of different approaches to creativity research. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handboek of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 275-302). Washinton: APA.