

Creëren van een innovatieve omgeving

Onderzoek
naar de invloed van
leiderschap,
cultuur
en
structuur
van een bedrijf op zijn
innovatiekracht

Kim Boon-den Elsen



CREËREN VAN EEN INNOVATIEVE OMGEVING

*Onderzoek naar de invloed van leiderschap, cultuur
en structuur van een bedrijf op zijn innovatiekracht*



Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van KITE120 met subsidie van de Europese Unie

Nieuwveen, juni 2011

Auteur: Kim Boon-den Elsen
Studentnummer: 20068323
Opleiding: Bedrijfseconomie

In opdracht van: Lectoraat Ondernemen & Innoveren
De Haagse Hogeschool

Begeleiding: Mevrouw drs. F.G. William
De Haagse Hogeschool

De heer drs. A. Kraaij cma
De heer ing. R.J.H. Boost
Lectoraat Ondernemen & Innoveren

OP DE OMSLAG

A Pile of Stones

*The old man had a tear in his eye,
When asked, he gave a sigh.
Its only a pile of stones said he,
But I'll tell you what it means to me.
Squint your eyes in the morning light,
To see the Ladies in their regal splendor,
The Knights in their shining armor.
The moat the draw bridge the majestic walls,
Fanfare feast, gathering worthy of its halls,
Deaths struggle, cannon's roar, bloody sword,
Now before you lie the last reward.
The once great bastion of peoples pride,
Is but rubble on this countryside.
Within this monument of stones,
Lies a people's dream as well as bones.
The sanctuary on which they relied,
Once complete was damnified
Its beauty its greatness were its threat,
What lies here now is a challenge met.
For my ancestors had Royal dreams,
Well above their station so it seems.
Its only a pile of stones said he,
But that is... what it means to me.*

-Frank McNie (2004)

Gestapelde stenen komen overal ter wereld voor. Ze hebben verschillende namen, zoals inuksuk, cairn of steenmannetjes. Ze hebben ook verschillende betekenissen. Tijdens een wandeling in Yosemite National Park in Californië (USA) werd mij verteld door iemand die rondleidingen gaf in het park, dat de stapels stenen vele jaren geleden geplaatst waren door wandelaars. Die stapelden stenen als markering om hun weg te vinden. Wandelaars die later hetzelfde pad volgden, raapten stenen en plaatsten die dan op het stapeltje.

Dat doet me denken aan innovaties. Je bedenkt iets nieuws, iets innovatiefs. Je bewandelt een pad dat nog niet begaan is. Je markeert het en als het werkt, volgen mensen je. Ze nemen je product over, voegen iets van henzelf toe. Maar jij was degene die het verzon, de eerste die de berg beklom.

Maar tijdens een wandeling in Sedona, Arizona (USA) vonden we een rivier met op de oevers ontelbare stapeltjes stenen. Kleiner dan in Yosemite National Park, maar door de hoeveelheid minstens zo indrukwekkend. Door een vrouw in het park werd verteld dat deze stenen veelal door toeristen gestapeld werden. Bij het stapelen van de stenen mag men een wens doen.

Voor mij symboliseert de foto dus ook de wensen van de ondernemers met betrekking tot hun innovatiekracht. En natuurlijk mijn eigen dromen en wensen.

Foto: <https://www.dreamstime.com>

VOORWOORD

Voor u ligt het product van jaren studeren. Voor de totstandkoming van dit rapport heb ik niet alleen jaren kennis en ervaring uit m'n studie aangewend, maar ook een hoop nog bijgeleerd. Vaardigheden die niet direct op onze opleiding gedoceerd worden, maar die ik persoonlijk zeker als waardevolle aanvulling beschouw.

Het opzetten van een onderzoek, de uitvoering en het schrijven van bijbehorend onderzoeksrapport is alleszins een proces wat je alleen uitvoert. In mijn geval heb ik bij iedere stap die ik zette iemand gehad waar ik op terug kon vallen. In veel gevallen zelfs meerdere personen. Deze mensen verdienen dan ook mijn grote dank!

Allereerst wil ik de medewerkers van Hoens en Souren Keereweer advocaten en de medewerkers van Van der Waal & Partners bedanken. Ik voelde me zeer welkom en ben dankbaar dat zij me zo open ontvangen hebben. De bereidwilligheid was groot en heeft zeker bijgedragen aan de grote hoeveelheid data die ik heb kunnen verzamelen en analyseren.

Verder wil ik Renate Vermeij bedanken. Ze heeft me aangenomen voor dit project. Haar enthousiasme was inspirerend en ze heeft me keer op keer feedback gegeven op m'n plan van aanpak tot er uiteindelijk een dijk van een document op tafel lag. Dat plan was mijn gids door het onderzoek heen!

Enige tijd voor de inleverdatum van het concept van de scriptie had ik het genoeg feedback te krijgen van de heer Korver. De heer Korver is als hoogleraar verbonden aan een ander lectoraat aan de Haagse Hogeschool en heeft de moeite genomen mijn scriptie te bekijken en van commentaar te voorzien. Aan deze terugkoppeling heb ik heel veel gehad.

Verder wil ik Robbert Boost en Albert Kraaij bedanken. Namens het lectoraat hebben zij me begeleid door het onderzoek. Robbert had een ogenschijnlijk onuitputtelijke bron van methodes, technieken en literatuurkennis om m'n onderzoek mee te ondersteunen. Daarnaast zat ik wekelijks met hem en m'n medestudenten om de tafel om ervaringen uit te wisselen. De interviews waren voor mij niet altijd even leerzaam, omdat ik op een ander tempo werkte dan mijn medestudenten, maar het was beslist fijn om je verhaal en ervaringen te kunnen delen als je zo enthousiast wordt van wat je ziet als ik dat werd. Albert was in het bezit van vele leerzame boeken en was bereid deze aan ons uit te lenen. Daarnaast stimuleerde hij m'n ontwikkeling als onderzoeker en heeft me zeker geholpen het niveau van mijn scriptie omhoog te brengen.

Mijn grote dank gaat ook uit naar mevrouw William. Als docente aan de Haagse Hogeschool was zij aangewezen om mij te begeleiden. Haar kritische blik, enthousiasme, zorgvuldigheid en de energie die zij hierin gestoken heeft, zijn van grote waarde geweest voor mij. Zij heeft geprobeerd het beste uit mij en mijn scriptie te halen. Mijn hartelijke dank daarvoor!

Tot slot dank voor mijn lieve man, Erwin. Op de route naar en tijdens het afstuderen zelf hebben we veel voor onze kiezen gehad, met name privé. Zijn onuitputtelijke steun en liefde hebben mij door heel wat moeilijke momenten heen geholpen en ik kan zonder twijfel zeggen dat zonder hem dit document er niet was geweest! Met het afronden van mijn opleiding komt onze langgekoesterde wens uit!

Kim Boon-den Elsen
Nieuwveen, juni 2011

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	7
Hoofdstuk 1 INLEIDING	8
1.1 Probleemstelling	8
1.2 Onderzoeksvraag	8
1.3 Deelvragen	9
1.3.1 Vooronderzoek	9
1.3.2 Analyse	9
1.3.3 Procesvormgeving	9
1.3.5 Advies	10
Hoofdstuk 2 THEORETISCHE POSITIONERING	11
2.1 Innovatie in Nederland	11
2.2 Lectoraat	12
2.3 KITE120	12
Hoofdstuk 3 THEORETISCH KADER	14
3.1 Tidd	14
3.1.1 Search	15
3.1.2 Select	17
3.1.3 Implement	22
3.1.4 Capture	24
3.2 Quinn	25
3.2.1 Managementmodellen	25
3.2.2 Leiderschapsrollen	27
3.2.3 Concurrerende-waardenkader	29
3.2.4 Cultuur	30
3.3 De Jong	32
3.3.1 Structuur	32
3.4 Relatie literatuur	34
Hoofdstuk 4 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	35
4.1 Onderzoeksopzet	35
4.1.1 Formuleren onderzoeksvraag	35
4.1.2 Colleges	35
4.1.3 Intervisies	36
4.1.4 Participerende observatie	36
4.1.5 Literatuuronderzoek	36
4.1.6 Interviews	36

4.2 Onderzoeksinstrumenten	37
4.2.1 KITE120 Meetinstrument.....	37
4.2.2 Kite Innovatiekracht Ratio (KIKR)	38
4.2.3 Brainwriting.....	38
4.2.4 Enquête	38
4.2.5 Portfolio-methode	39
4.2.6 Prototype-methode	39
4.2.7 Quality Function Deployment matrix.....	39
4.3 Betrouwbaarheid	39
Hoofdstuk 5 CASUS	41
CASUS A	41
5.1.1 Inleiding	41
5.1.2 Leiderschap	43
5.1.3 Cultuur.....	46
5.1.4 Structuur	50
5.1.5 Overig	52
5.1.6 Doorlopen innovatieproces	53
Casus B	57
5.2.1 Inleiding	57
5.2.2 Leiderschap	58
5.2.3 Cultuur.....	61
5.2.4 Structuur	65
5.2.5 Overig	66
5.2.6 Doorlopen innovatieproces	67
Hoofdstuk 6 ANALYSE EN AANBEVELINGEN	72
6.1 Analyse	72
6.2 Antwoord onderzoeksvraag	75
6.3 Aanbevelingen	76
6.3.1 Hoens en Souren Keereweer advocaten	76
6.3.2 Van der Waal & Partners	77
6.3.3 Algemeen aan de bedrijven	78
6.3.4 Lectoraat	78
LITERATUURLIJST	80
Boeken.....	80
Internetbronnen.....	80
BIJLAGEN	82
Bijlage I KITE120 Meetinstrument.....	83

SAMENVATTING

*INNOVATION IS THE ABILITY TO SEE CHANGE AS AN OPPORTUNITY -
NOT A THREAT*

- Steve Jobbs

Innovatie is belangrijk, daar is men het wel over eens. Voor wie het moeilijk vindt, zijn er diverse organisaties die de ondernemer bijstaan in het innoveren. Het lectoraat Ondernemen en Innoveren, verbonden aan de Haagse Hogeschool, doet onderzoek naar vijf aspecten waarvan zij vermoeden dat die invloed kunnen hebben op de innovatiekracht van een bedrijf. Op basis van die vragen is een onderzoeksvraag geformuleerd waarop door middel van onderzoek een antwoord gezocht werd. Centraal stond de onderzoeksvraag:

Op welke wijze moet het innovatieproces worden doorlopen om de innovatiekracht van de bedrijven Hoens en Souren Keereweer advocaten en Van der Waal en partners te vergroten, gegeven leiderschap, cultuur, structuur, omgeving en innovatiestrategie?

In opdracht van het lectoraat is bij de twee bedrijven genoemd in de onderzoeksvraag de huidige situatie van leiderschap, cultuur en structuur gemeten. Deze gegevens zijn gerelateerd aan innovativiteit. In verband met de tijdsspanne is ervoor gekozen de omgeving en innovatiestrategie te laten vervallen. Naast het onderzoeken van de huidige situatie betreffende de drie aspecten, is ook gestart met het doorlopen van een innovatieproces. Dit is gebeurd op basis van vier fasen, te weten *search*, *select*, *implement* en *capture*. Het theoretisch kader voor beide onderzoeken is gevormd door de literatuur van Joseph Tidd, Robert E. Quinn en Jeroen de Jong.

Hoens en Souren Keereweer advocaten is een intern gericht bedrijf. De leiderschapsrollen van mentor en innovator richten zich op de interne omgeving van het bedrijf en ook de familiecultuur ondersteunt dat. Dit beperkt de innovativiteit. De instrumenten gekozen in het innovatieproces zijn ook intern gericht. Het advies luidt derhalve om zich meer extern te gaan richten. Vaardigheden van een leiderschapsrol als producent zouden opgedaan moeten worden en men zou moeten streven naar een combinatie tussen een familie-, een adhocratie- en een marktcultuur. Tijdens een innovatieproces zou men dan bij voorkeur kiezen voor externe instrumenten, als een netwerk.

Van der Waal & Partners heeft een leider die de rollen van mentor en producent combineert. De familiecultuur in combinatie met de adhocratie zorgt voor een innovatieve omgeving. Dit bedrijf zou de leiderschapsrollen van de overige leiders in kaart kunnen brengen om een goed beeld te krijgen van de algehele leiding.

Het bedrijf heeft zelf het innovatieproces doorlopen voor het onderzoek startte, maar op basis van de gemaakte notulen en interviews kon een goed beeld geschetst worden van de afgelegde weg. Het bedrijf koos zijn instrumenten in de eerste twee fasen zorgvuldig en heeft deze eveneens zorgvuldig uitgewerkt en toegepast. De keuze was in beide gevallen goed.

In het onderzoek is uiteindelijk omwille van de tijdsspanne gekozen voor het niet behandelen van de omgeving en innovatiestrategie.

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

Ik zit tegenover Renate in een werkkamer op het kantoor van het lectoraat. Ze heeft me uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Zij heeft een presentatie gegeven tijdens de afstudeerbijeenkomst voor studenten bedrijfseconomie en bood daar stageplaatsen aan bij het lectoraat. Ik was geïnteresseerd, sprak haar na de presentatie aan en hier zat ik dan, twee weken later.

Ze vraagt me van alles. Niet alleen over mijn opleiding en zakelijke interesses, maar ook privé. Wat voor persoon ben ik, hoe is mijn karakter, wat vind ik leuk, wat trekt me aan in personen en wat niet? Hoe ga ik daar mee om? Over de antwoorden hoef ik niet lang na te denken. Ook op de vraag waarom innovatie belangrijk is, heb ik een antwoord.

“Zonder innovatie ga je achterlopen. Als je tot de top van je branche wilt horen, moet je vernieuwend zijn. Je kunt niet blijven hangen in het bekende, daarmee prijs je jezelf vroeg of laat uit de markt.”

Renate is overtuigd: ik mag deelnemen aan het KITE120-project.

1.1 Probleemstelling

Het benoemen van het belang van innovatie is wellicht niet moeilijk, maar innoveren op zich kan als moeilijk zo niet zeer moeilijk ervaren worden. Daaraan kunnen vele oorzaken ten grondslag liggen. Het lectoraat Ondernemen en Innoveren, verbonden aan de Haagse Hogeschool, doet in regio Haaglanden onderzoek naar vijf mogelijke invloeden. In hun onderzoek richten zij zich op het functioneren van het bedrijf in zijn omgeving. De wijze waarop het bedrijf geleid wordt (leiderschap), de manier waarop men in het bedrijf met elkaar omgaat (cultuur) en de formeel vastgelegde samenwerking (structuur) zijn de eerste drie aspecten waar het onderzoek zich op richt. Daarnaast onderzoekt het lectoraat ook de invloed van de omgeving waarin het bedrijf opereert en de aanwezigheid of het ontbreken van een innovatiestrategie op de innovatiekracht die een bedrijf heeft. Het onderzoek van het lectoraat is gericht op het verkrijgen van kennis over de invloed die elk van de vijf genoemde aspecten heeft op de innovatiekracht van een bedrijf. Deze kennis ontbreekt op dit moment nog. De probleemstelling luidt:

Op welke wijze moet het innovatieproces worden doorlopen om de innovatiekracht te vergroten, gegeven leiderschap, cultuur, structuur, omgeving en innovatiestrategie?

1.2 Onderzoeksvraag

Het onderzoek, wat in dit rapport beschreven wordt, richt zich op het in kaart krijgen van de huidige situatie met betrekking tot de vijf aspecten die het lectoraat onderzoekt en het verkrijgen van inzicht in mogelijk effectieve interventies om de innovatiekracht te vergroten.

Uit deze probleemstelling vloeit de volgende onderzoeksvraag voort:

Op welke wijze moet het innovatieproces worden doorlopen om de innovatiekracht van de bedrijven Hoens en Souren Keereweer advocaten en Van der Waal en partners te vergroten, gegeven leiderschap, cultuur, structuur, omgeving en innovatiestrategie?

1.3 Deelvragen

Om het onderzoek te kaderen en tot een antwoord te komen, zijn er deelvragen geformuleerd. Door het beantwoorden van de deelvragen, is er aan het einde van het onderzoek grond om de onderzoeksvraag adequaat te beantwoorden. Aan het begin van de (sub)paragraaf waarin de deelvraag beantwoord wordt, staat de deelvraag vermeld in een kader. Met eenzelfde kader, met daarin het antwoord op de deelvraag, wordt de (sub)paragraaf vervolgens weer afgesloten. Om overzicht te behouden zijn de deelvragen onderverdeeld in vijf onderzoeksfasen.

1.3.1 Vooronderzoek

1. Wat is de huidige situatie met betrekking tot leiderschap in relatie tot de innovatiekracht?
2. Wat is de huidige situatie met betrekking tot structuur in relatie tot de innovatiekracht?
3. Wat is de huidige situatie met betrekking tot cultuur in relatie tot de innovatiekracht?
4. Wat is de huidige KITE innovatiekracht ratio?
5. Wat is de huidige innovatiestrategie?*
6. Hoe is de huidige omgeving?*
7. Hoe wordt het innovatieproces door Joe Tidd beschreven?
8. Hoe wordt het innovatieproces voor het MKB beschreven?*

1.3.2 Analyse

9. Welke instrumenten kunnen het best ingezet worden om de search-fase effectief vorm te geven?
10. Welke instrumenten kunnen het best ingezet worden om de select-fase effectief vorm te geven?
11. Welke instrumenten kunnen het best ingezet worden om de implement-fase effectief vorm te geven?

1.3.3 Procesvormgeving

12. Hoe denk ik dat het bedrijf het beste het innovatieproces kan doorlopen op basis van mijn literatuurstudie en analyse?
13. Hoe vindt het bedrijf dat het op de beste manier het innovatieproces kan doorlopen?
14. Op welke manier gaat het innovatieproces doorlopen worden?
15. Op welke wijze kan ik tijdens het innovatieproces vaststellen of dit innovatieproces werkt om de innovatiekracht te vergroten?

1.3.4 Conclusie

16. Welke instrumenten hebben effect gehad en welke niet?
17. Welke overeenkomsten en welke verschillen zijn er waargenomen tussen de twee onderzochte bedrijven?

1.3.5 Advies

18. Welke aanbevelingen zijn er naar het bedrijf om de eventueel opgedane innovatiekracht te behouden?

Tijdens het onderzoek is gebleken dat door de korte tijdsspanne van het onderzoek niet alle deelvragen behandeld konden worden. In overleg met begeleidend docente mevrouw William en het lectoraat is besloten de onderzoeksvraag in te korten tot drie aspecten, te weten leiderschap, cultuur en structuur. De deelvragen gemarkeerd met een * zijn derhalve komen te vervallen. Deze vragen worden niet expliciet behandeld, maar zullen bij het betreffende bedrijf kort toegelicht worden.

1.4 Rapportindeling

Het tweede hoofdstuk van dit rapport is gewijd aan het beschrijven van de theoretische positionering van dit onderzoek. Er wordt ingegaan op de innovatie in Nederland en de opdrachtgever.

Hoofdstuk drie beschrijft de theoretische kaders van het onderzoek. De theorie die gebruikt wordt om het onderzoek in te richten wordt beschreven, evenals de personen achter deze theorieën.

De gebruikte methoden om het onderzoek te verrichten, zijn beschreven in het vierde hoofdstuk van dit rapport. Hier wordt, indien van toepassing, ook beschreven hoe bepaalde methoden tot stand zijn gekomen.

Het vijfde hoofdstuk beschrijft de meervoudige casestudy. Het onderzoek is bij twee bedrijven uitgevoerd. De bevindingen en een korte beschrijving van het verloop van het onderzoek per bedrijf zijn hier opgenomen.

Tot slot worden in het zesde hoofdstuk de antwoorden op de deelvragen geanalyseerd en de onderzoeksvraag beantwoord. In dit hoofdstuk staan tevens aanbevelingen centraal. De bedrijven krijgen aanbevelingen met betrekking tot de bij hen onderzochte aspecten en het innovatieproces. Het lectoraat krijgt aanbevelingen die zich richten op de opzet van het onderzoek naar de innovatiekracht.

HOOFDSTUK 2 THEORETISCHE POSITIONERING

Nederland middenmoter qua innovatie

Nederland is op het gebied van innovatie slechts een middenmoter van de 27 lidstaten van de Europese Unie. Het land presteert met zijn technische en industriële vernieuwingen net iets beter dan het Europese gemiddelde.

Dat stelt de Europese Commissie, die dinsdag een overzicht presenteerde. De Europese Unie slaagt er niet in de kloof te dichten met haar belangrijkste internationale concurrenten, de Verenigde Staten en Japan. De commissie spreekt over veelbelovende ontwikkelingen in de meeste Europese landen, ondanks de economische crisis. Maar de vooruitgang gaat niet snel genoeg.

“Als wij onze ambitie willen verwezenlijken om weer in de top 5 van wereldkenniseconomieën te komen, moeten we fors meer geld steken in onderzoek en ontwikkeling. Vooral innovatie en ontwikkeling zullen zorgen voor de banen, productie en diensten van de toekomst”, aldus CDA-Europarlementariër Lambert van Nistelrooij (ANP, 2011).

2.1 Innovatie in Nederland

Nederland en innoveren. Wie het nieuws volgt, kan een artikel als ‘*Nederland middenmoter qua innovatie*’ tegenkomen. Het is vaak wel afstemmen op de juiste nieuwszender of de juiste krant. Want op het eerste gezicht lijkt het niet zo te leven. Tot in een willekeurige zoekmachine op internet gezocht wordt op de termen “innovatie” en “Nederland”. Er blijkt een hele wereld schuil te gaan achter innovatie.

In 2000 is het Lissabon akkoord getekend, waarin doelstellingen opgenomen zijn met betrekking tot innovatie voor de Europese lidstaten (Smits, 2006). Vanuit Europa zijn er dus doelen die Nederland kan nastreven. Maar innoveren is niet voor iedereen even makkelijk. Om de innovatie te bevorderen zijn er werkelijk tal van organisaties en platforms die de communicatie over innovatie levendig maken en houden. Een aantal voorbeelden:

- Innovatieplatform.nl
- SenterNovum.nl
- Sync.nl
- Syntens.nl
- Innovatiegroep.nl
- InnovatiefNederland.nl
- Nefarma.nl (gericht op de farmaceutische industrie)

Wie deze sites bezoekt, ziet dat innovatie leeft onder ondernemers. Maar uit de nieuwsberichten, die ook op deze sites geplaatst worden, is duidelijk dat Nederland in een neerwaartse tendens zit. “We” worden minder innovatief ten opzichte van de andere Europese landen. Maar de mensen van de organisaties achter de genoemde sites zijn vastbesloten daar verandering in te brengen. De Haagse Hogeschool draagt haar steentje bij in de vorm van een speciaal lectoraat: het lectoraat Ondernemen en Innoveren.

2.2 Lectoraat

Verbonden aan de Haagse Hogeschool is het lectoraat Ondernemen en Innoveren. Dit lectoraat, opgericht in 2004, richt zich op diverse vormen van innovatie van bedrijfskundige aspecten. Dit kan innovatie in de vorm van sociale veranderingen zijn, maar bijvoorbeeld ook op het gebied van duurzaamheid. De doelstelling van het lectoraat is: *om via onderzoek en onderwijsvernieuwing een bijdrage te leveren aan het innovatieve en ondernemende vermogen van studenten, docenten en bedrijven in de regio Haaglanden (Lectoraat Ondernemen & Innoveren, Over het lectoraat).*

Met deze doelstelling motiveert het lectoraat studenten, docenten en bedrijven hun krachten te bundelen. Door ervaring uit het bedrijfsleven, kennis en inzicht van docenten en een frisse, onconventionele benadering van studenten is een breed samenwerkingsverband geboren waarmee men buiten de kaders van persoonlijke visies nieuwe ideeën kan ontwikkelen en in praktijk kan brengen.

Concreet biedt het lectoraat twee minoren aan waaraan studenten deel kunnen nemen. De eerste minor is “Research in Business” leer teen student onderzoeksvaardigheden te ontwikkelen. Met de minor “Ondernemen en innoveren” doet de student vaardigheden op om een bedrijf te starten. Deze twee minoren zijn geen onderdeel geweest van het programma voor studenten bedrijfseconomie, noch zijn de minoren gevolgd naast het programma (Lectoraat Ondernemen en Innoveren, Onderwijsontwikkeling).

2.3 KITE120

Binnen het lectoraat is er het project KITE120. KITE staat voor **K**nowledge and **I**nnovation **T**owards **E**ntrepreneurship: het versterken van de kennis en innovatie binnen ondernemerschap. 120 betreft het aantal bedrijven dat in vier jaar tijd deelneemt aan dit project.

Binnen KITE120 wil men in samenwerking met bedrijven uit het MKB en docenten en studenten van de Haagse Hogeschool een vernieuwingsslag maken op het gebied van innovatie. Het lectoraat Ondernemen en Innoveren omschrijft de missie als: *Van Europa de meest innovatieve economie maken en van Nederland een koploper (Lectoraat Ondernemen & Innoveren, KITE120: 120 bedrijven maken een ‘amazing jump’).*

Het lectoraat heeft voor de financiering van dit project een beroep gedaan op het programma “Kansen voor West”. Het programma is een reactie op het eerder genoemde Lissabon-akkoord. De uitvoering van dit programma is in handen van de Management Autoriteit (MA). Onder de noemer KIO (bevordering van Kennis, Innovatie en Ondernemerschap) is aan de Haagse Hogeschool een subsidie toegekend om dit project ten uitvoer te brengen (Kansen voor West, Het Haagse Hogeschool KIO Programma). Kansen voor West op haar beurt wordt gefinancierd door het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling om ontwikkeling op regionaal vlak te stimuleren.

KITE120 richt zich op het vergroten van het innovatieve vermogen in vier sectoren van het MKB regio Haaglanden:

- Juridische dienstverlening
- ICT
- Zakelijke dienstverlening
- Food & Flowers

Het lectoraat gaat er van uit dat een verandering op het gebied van één van de volgende aspecten kan leiden tot een innovatief krachtiger bedrijf:

- Leiderschap
- Cultuur
- Structuur
- Omgeving
- Strategie

Deze vijf aspecten zijn van invloed op de instrumenten die gekozen worden tijdens het onderzoek.

Welk aspect welke gevolgen heeft voor de innovatiekracht is nog niet bekend. Net zo min of dat er standaard maatregelen zijn of dat dit bedrijfs- of bedrijfstak-afhankelijk is. Door middel van het project KITE120 hoopt het lectoraat hier inzicht in te krijgen.

Om geen verwarring over termen te krijgen, heeft het lectoraat een definitie opgesteld met betrekking tot innovatie. Voor het KITE120-project is innovatie: *iedere bewust uitgevoerde vernieuwing gericht op het vergroten van de concurrentiekracht en daarmee van de winstgevendheid in de organisatie (Kraaij, A. persoonlijke communicatie, 10 februari 2011)*

De opdracht van het lectoraat met betrekking tot het onderzoek voor KITE120 is om door middel van een door hen ontwikkeld meetinstrument¹ de huidige situatie in kaart te brengen en daarnaast zover als mogelijk binnen de relatief korte tijd het innovatieproces te doorlopen volgens een door hen gegeven stramien.

¹ Dit meetinstrument wordt nader toegelicht in hoofdstuk 4, paragraaf 2.1

HOOFDSTUK 3 THEORETISCH KADER

Joyce, Sofie en ik zitten in het vergaderkamertje van het lectoraat. Joyce en Sofie zijn ook studentes bedrijfseconomie, maar zitten in een andere klas. Daardoor en doordat ik pas net op de opleiding zit, ken ik hen niet. Renate schrijft steekwoorden op de flip-over. Ze legt ons uit wat wij precies gaan doen tijdens ons afstudeeronderzoek. Alles draait om innovatie. Wij gaan ondernemers begeleiden tijdens het doorlopen van een innovatieproces. Renate legt uit dat het lectoraat al heeft besloten op basis van welk principes we dat gaan doen. Joe Tidd. Ze moet de naam even spellen, want wij schrijven ijverig mee en willen straks meer opzoeken over deze persoon.

Zelf weet ik nog niets over deze man, maar als ik het goed begrijp is het een belangrijk persoon op het gebied van innovaties. Hij heeft een boek geschreven, vertelt Renate, dat wij als leidraad gaan gebruiken. In dat boek beschrijft Tidd het innovatieproces als een uit vier stappen bestaand proces, wat we kunnen zien als een soort pijl. Renate tekent de pijl op het bord en daarmee is ons uitgangspunt gevisualiseerd.

3.1 Tidd

Hoe wordt het innovatieproces door Joe Tidd beschreven?

Professor Joseph (Joe) Tidd is wereldwijd bekend waar het innovatiemanagement betreft. Hij heeft diverse graden behaald in technologiebeleid en bedrijfswetenschappen. Hij is visiting professor bij gerenommeerde universiteiten, werkte als getuige-deskundige voor de overheid en als consultant voor wereldwijd bekende bedrijven. Voor zowel zijn werk, zijn boeken als zijn tientallen papers heeft hij diverse prijzen en onderscheidingen ontvangen.

Tidd's boek *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*, vormt de basis van het innovatieproces zoals deze in opdracht van het lectoraat wordt uitgevoerd. Volgens Tidd kent het innovatieproces vier fasen, te weten *search*, *select*, *implement* en *capture*. Een grafische weergave:



Fig. 3.1 Tidd's model voor het innovatieproces. Uit *Managing Innovation: Integration Technological, Market and Organizational Change* (p.227) door J. Tidd. 2009, West Sussex.

CONCLUSIE

Een innovatieproces volgens de methode van Joe Tidd wordt doorlopen in vier stappen: search, select, implement en capture.

3.1.1 Search

Welke instrumenten kunnen het best ingezet worden om de search-fase effectief vorm te geven?

De eerste fase in het innovatieproces is de Search-fase, de fase waarin gezocht wordt naar een innovatief idee. Zonder een innovatief idee kan geen innovatieproces doorlopen worden en geen innovatie plaats vinden. Maar een terechte vraag die Tidd stelt is: *where do innovations come from?* (2009, p. 229). Die vraag beantwoordt hij zelf met tien bronnen van innovaties:

1. Anderen bestuderen;
Beter goed gekopieerd dan slecht bedacht
2. Regulatie;
Veranderen van regels om een nieuwe weg in te slaan
3. Gebruiker inzetten als innovator;
Frustraties en ervaringen van gebruikers leiden tot innoverende aanpassingen
4. Need pull;
Inspringen op de vraag van de markt
5. Knowledge push;
Kennis gebruiken om een product te ontwikkelen en dat op de markt zetten zonder kennis van de omvang van de vraag

6. Inspiratie;
Een Eureka-moment waarop ineens een iets te binnen schiet
7. Accidenteel;
Onverwachte dingen of situaties leiden tot een nieuwe richting voor innovaties
8. Schok van het systeem;
Door gebeurtenissen in de omgeving en/of veranderende denkbeelden (gedwongen) een andere richting opgaan
9. Ontdekken van alternatieven;
Bekijken van een andere toekomst voor het bedrijf biedt ruimte voor innovaties
10. Recombinante innovatie.
Ideeën en applicaties uit een andere branch toepassen in de context van het eigen bedrijf

Het kennen van bronnen van innovatieve ideeën leidt niet automatisch tot het daadwerkelijk verkrijgen van de ideeën. Om in de Search-fase succesvol de bronnen aan te boren en daarmee de fase te doorlopen, kan men zogenoemde instrumenten inzetten. Instrumenten zijn in dit kader handelingen die men kan verrichten. De keuze van de instrumenten is afhankelijk van het bedrijf en de variëteit aan strategische factoren. Voor de hand ligt om instrumenten te kiezen die bekend zijn, maar het kan aan te bevelen zijn om nieuwe technieken te gebruiken om creativiteit te bevorderen. Enkele voorbeelden die Tidd (2009) geeft:

- Stuur een “verkenner” naar buiten om ideeën op te doen.
- Gebruik toekomstige technieken om alternatieve, mogelijke nieuwe visies te ontwikkelen en ontwerp daar innovatieve opties voor.
- Gebruik de mogelijkheden van internet, bijvoorbeeld online communities, om nieuwe trends te spotten.
- Kom in contact met gebruikers en speel in op hun (veranderende) wensen.
- Bestuur de werkelijke gedragingen van mensen, ga niet af op wat ze zeggen dat ze doen.
- Gebruik prototypes om de dringende behoeftes te ontdekken en functioneer als bindingsobject om belanghebbenden bij het proces te betrekken.
- Betrek de belangrijkste mensen in het product- en service-ontwikkelp proces.
- Creëer samenwerkingsverbanden en zet deze in.
- Stimuleer en koester het ondernemende talent binnen de organisatie.
- Verspreid het idee breed over je netwerk en leg contact met andere branches.
- Creëer diversiteit in de teams en in het personeelsbestand
- Gebruik tools om creativiteit te bevorderen

CONCLUSIE

Voor het vormgeven van de Search-fase zijn diverse methodes. Tidd noemt tien bronnen van ideeën.

Omdat het kennen van de bronnen niet voldoende is om ook ideeën te genereren, benoemt hij ook instrumenten om die bronnen aan te spreken. Hij geeft direct toe te passen mogelijkheden om de bronnen aan te boren.

Het is afhankelijk van het bedrijf welke bron het meest geschikt is. Voor de hand ligt om de bekende technieken in te zetten, maar voor het bedrijf nieuwe technieken kunnen de creativiteit stimuleren en zouden dus overwogen moeten worden.

3.1.2 Select

Welke instrumenten kunnen het best ingezet worden om de select-fase effectief vorm te geven?

Na de Search-fase volgt de fase waarin een of meerdere ideeën geselecteerd worden. Bij het selecteren is het belangrijk in te schatten hoe vernieuwend het idee is ten opzichte van de verschillende zones van een bedrijf (Tidd, 2009).

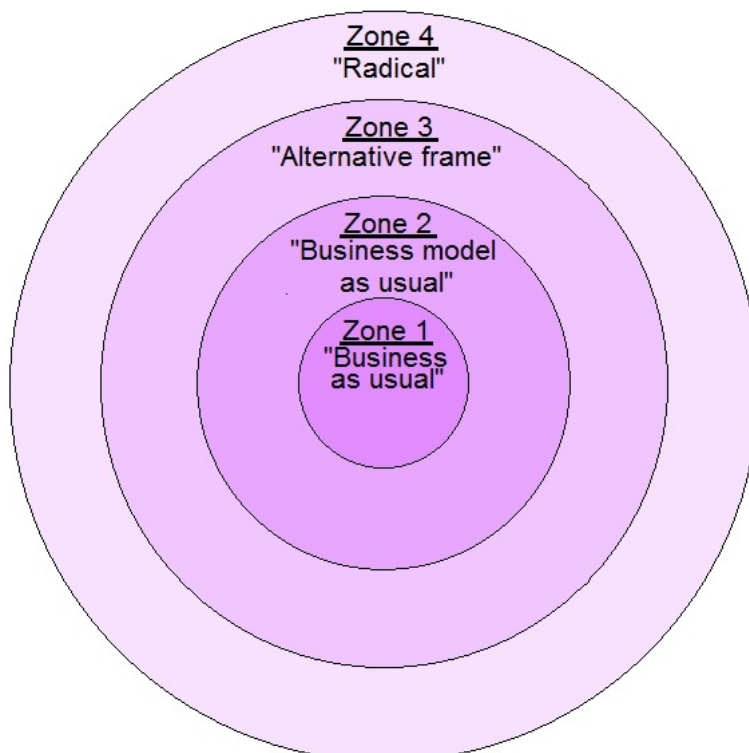


Fig. 3.2 Overzicht zones bedrijf

Zoals in figuur 3.2 te zien is, kan de omgeving van het bedrijf in vier zones verdeeld worden. Om de zones te verduidelijken, wordt Koninklijke Philips Electronics N.V. als voorbeeld genomen. Het bedrijf bevindt zich centraal in het model, middenin zone 1. Zone 1 omvat alle ideeën die onder *business as usual* vallen. De ideeën passen geheel binnen de dagelijkse bedrijfsvoering van het bedrijf. Voorbeeld in dit geval kan zijn als Philips besluit de gloeilamp niet alleen met wit schijnsel, maar ook met geel schijnsel op de markt te brengen. De veranderingen zijn miniem, de medewerkers hoeven zich niet aan te passen. Het idee kan zonder problemen geïmplementeerd worden.

In zone 2 vallen ideeën die niet in de dagelijkse bedrijfsvoering terugkomen, maar wel binnen de visie van het bedrijf. Philips begon met gloeilampen, maar heeft op een gegeven moment het idee opgevat om ook andere lichtbronnen als de LED-lamp te produceren. De dagelijkse bedrijfsvoering moest aangepast worden, er moesten misschien machines aangekocht worden of mensen omgeschoold, maar men zal op weinig weerstand gestuit zijn. Het onderdeel Philips Lightning produceert immers lichtbronnen, dus het idee paste binnen de toenmalige visie.

Er wordt een klein beroep gedaan op het aanpassingsvermogen van medewerkers, de dagelijkse bedrijfsvoering verandert. Maar omdat duurzaamheid in de visie is opgenomen, past het idee nog wel bij het bedrijf. Zone 1 en zone 2 vormen samen de veilige, bekende omgeving van het bedrijf. Wanneer een idee niet meer binnen één van deze twee zones valt, moet het bedrijf zijn visie of koers gaan veranderen om het idee te kunnen implementeren.

Zone 3 is de eerste zone die buiten de veilige omgeving valt. Ideeën uit deze zone kunnen niet zonder meer in de dagelijkse bedrijfsvoering ingepast worden en vallen ook buiten de visie. Echter, er is wel een relatie tussen de visie en het idee. Met kleine aanpassingen op de visie kan het bedrijf het idee toch implementeren. Medewerkers kunnen overtuigd moeten worden en tijd nodig hebben de veranderingen te accepteren. Een voorbeeld kan zijn wanneer een bedrijf naast zijn huidige markt een nieuwe markt wil aanboren. Philips heeft dit veelvuldig gedaan. Het bedrijf begon met het op de markt brengen van gloeilampen, maar levert inmiddels zelfs medische apparatuur. Om dit te kunnen doen, heeft het bedrijf z'n visie aan moeten passen. Medewerkers moeten misschien aan het idee wennen, anderen moeten omgeschoold worden.

De grootste veranderingen vinden plaats binnen zone 4. Om een idee te kunnen implementeren die in deze zone valt, moet het bedrijf drastische veranderingen doorvoeren. Bedrijfsvoering en visie moeten grote veranderingen ondergaan om het idee te kunnen implementeren. Mocht Philips besluiten om een accreditatie te verkrijgen om de HBO opleiding Bedrijfseconomie te kunnen faciliteren, dan sluit dat helemaal niet meer aan op de huidige visies die bij de verschillende takken van Philips aanwezig zijn. Het bedrijf moet zijn koers omgooien en het zal zijn werknemers tijd moeten geven om aan het idee te wennen. De veranderingen zijn groot.

Een idee dat in zone 4 valt is niet per definitie innovatiever dan een idee dat in zone 1 valt. Het idee uit zone 1 is voor het bedrijf zelf misschien een kleine verandering, maar kan heel innovatief zijn voor de branche. Daarentegen kan een idee uit zone 4 kansloos zijn, omdat de markt voor dat idee al verzadigd is. Dan kan het idee voor het bedrijf wel vernieuwend zijn, maar het zal geen positief resultaat opleveren.

Als men een ingeschat heeft in welke zone een idee zich bevindt, kan men uit verschillende tools kiezen om de selectie zo succesvol mogelijk te maken.

Zone	Mogelijke tools
<u>Business as usual</u> <i>Innovatie vindt geheel binnen de dagelijkse bedrijfsvoering plaats</i>	1) <u>Portfolio-methode</u> <i>Ideeën verkennen en beoordelen op o.a. risico's, opbrengsten tot zelfs complexe kansberekeningen</i> 2) <u>Fase - beoordelingsmoment</u> <i>Ideeën doorlopen respectievelijk de fasen 'formulering', 'concept', 'productontwikkeling', 'testen' en 'op de markt brengen'. Na iedere fase volgt een beoordelingsmoment en wordt het idee opnieuw beoordeeld op haalbaarheid. Alleen bij een 'go' gaat het idee naar de volgende stap in het proces.</i>

Zone	Mogelijke tools
<u>Business model as usual</u> <i>Innovatie past niet in de dagelijks bedrijfsvoering, maar vindt nog wel plaats binnen de bestaande visie van het bedrijf</i>	1) <u>Portfolio-methode</u> <i>Ideeën verkennen en beoordelen op o.a. risico's, opbrengsten tot zelfs complexe kansberekeningen</i> 2) <u>Fuzzy front end (FFE)</u> <i>FFE is de periode van idee bedenken tot productontwikkeling. Een duidelijke processtrategie vormen voor dit onderdeel van het innovatieproces om bedrijfsvisie en idee bij elkaar te brengen voorkomt afblazen van idee bij het moment van productontwikkeling, verkort de totale tijd van idee bedenken tot het product op de markt brengen en vergroot de kans op succes.</i>
<u>Alternative frame</u> <i>Innovatie past niet meer binnen de bestaande visie van het bedrijf, maar vraagt om kleine aanpassingen op de bestaande visie.</i>	1) <u>Fuzzy front end (FFE)</u> <i>FFE is de periode van idee bedenken tot productontwikkeling. Een duidelijke processtrategie vormen voor dit onderdeel van het innovatieproces om bedrijfsvisie en idee bij elkaar te brengen voorkomt afblazen van idee bij het moment van productontwikkeling, verkort de totale tijd van idee bedenken tot het product op de markt brengen en vergroot de kans op succes.</i> 2) <u>Prototype</u> <i>Bouw een brug tussen de bestaande visie en de gewenste visie door het maken van een prototype van het idee. Dit kan een simulatie of een schaalmodel zijn. Deze fase kan uitbesteed worden aan consultants om de risico's te beperken.</i>

Zone	Mogelijke tools
<u>Radical</u> <i>Innovatie sluit niet aan bij de bestaande visie van het bedrijf en vraagt grote aanpassingen op de visie bij uitvoering</i>	1) <u>Prototype met bindingsobjecten</u> <i>Bouw een brug tussen de bestaande visie en de gewenste visie door het maken van een prototype van het idee. Dit kan een simulatie of een schaalmodel zijn. Deze fase kan uitbesteed worden aan consultants om de risico's te beperken. Bij het ontwikkelen van een prototype kan gebruik gemaakt worden van bindingsobjecten om een verband te krijgen tussen het innovatieve idee en het bedrijf.</i> 2) <u>Onderzoek en leer</u> <i>Voer steeds een klein deel van het idee uit om inzicht te krijgen in het verdere verloop van de ontwikkeling en het uiteindelijke resultaat.</i>

Afhankelijk van hoe dicht het idee bij de dagelijkse bedrijfsvoering en de visie van het bedrijf staat, kiest men zijn instrumenten om het idee op haalbaarheid te onderzoeken. Onder haalbaarheid wordt dan verstaan een balans tussen de kosten en opbrengsten, de risico's, de mogelijkheid tot succesvolle implementatie in de bedrijfsvisie en dergelijke onzekere factoren die het waard maken een idee uit te werken en in de markt te plaatsen. Deze factoren moeten in relatie gezien worden tot het bedrijf en de markt waarin het bedrijf opereert om de juiste verhoudingen tussen de factoren te bepalen.

CONCLUSIE

Een bedrijf kent vier zones, waarbij onderscheid gemaakt wordt op basis van de huidige bedrijfsvoering en de visie van het bedrijf. Om de select-fase goed te doorlopen is het zaak om te inventariseren in hoeverre het idee aansluit bij het bedrijf zoals het op dat moment is.

Afhankelijk van hoe dicht het idee bij het bedrijf staat of hoe ver er af, kiest men de instrumenten om het idee te beoordelen. Tidd geeft per zone een aantal wijzes om het idee te beoordelen. Daarbij wordt rekening gehouden met de invloed die een idee heeft op de toekomst van het bedrijf en de draagkracht die al dan niet reeds aanwezig is.

3.1.3 Implement

Welke instrumenten kunnen het best ingezet worden om de implement-fase effectief vorm te geven?

Na het selecteren van een idee, volgt de implementatie fase. Het idee dat in de eerste twee fasen is ontstaan en geselecteerd, moet nu omgezet worden in een daadwerkelijk product. In deze fase maakt men gebruik van marketingtechnieken om de klantwensen en de producteisen op elkaar af te stemmen.

De implementatie-fase kent vier onderliggende fases, te weten:

- 1) Concept ontwikkeling;
Identificeer de mogelijkheden voor het nieuwe idee
- 2) Projectbeoordeling en –selectie;
Licht de projecten door en kies het project dat het best aan de criteria voldoet
- 3) Productontwikkeling;
Vertaal het concept naar een fysiek product
- 4) Productcommercialisering;
Test het product, breng het op de markt en voer marketing

De standaard marketingtechnieken zijn goed toepasbaar op de meeste producten. Maar voor producten die afwijken van de standaard, bijvoorbeeld door het innovatieve karakter en omdat het idee bij de selectie in de zones ‘*alternative frame*’ of ‘*radical*’ viel, kan men ook andere marketingstrategieën toepassen. Enkele vuistregels gelden voor de impact die bepaalde variabelen kunnen hebben op het succes van het idee:

- Relatief hoge kwaliteit is geassocieerd met een hoge operationele winst;
- Een juiste prijs-kwaliteitsverhouding wordt geassocieerd met een hoger marktaandeel;
- Productdifferentiatie wordt geassocieerd met winstgevendheid.

Een alternatief voor de bekende marketingtechnieken is de quality function deployment (QFD) matrix. Met deze matrix, in de vorm van een huis waardoor het ook wel de naam ‘kwaliteitshuis’ krijgt, kan men de klantwensen en de vraag van de markt vertalen naar de eisen voor een concreet ontwerp. Voor een relatief nieuw product, bijvoorbeeld een idee die in de selectie-fase in de zone ‘*radical*’ viel, kan het zinvol zijn goed de wensen en verwachtingen van de klant en gebruiker te inventariseren en mee te nemen in de producteisen.

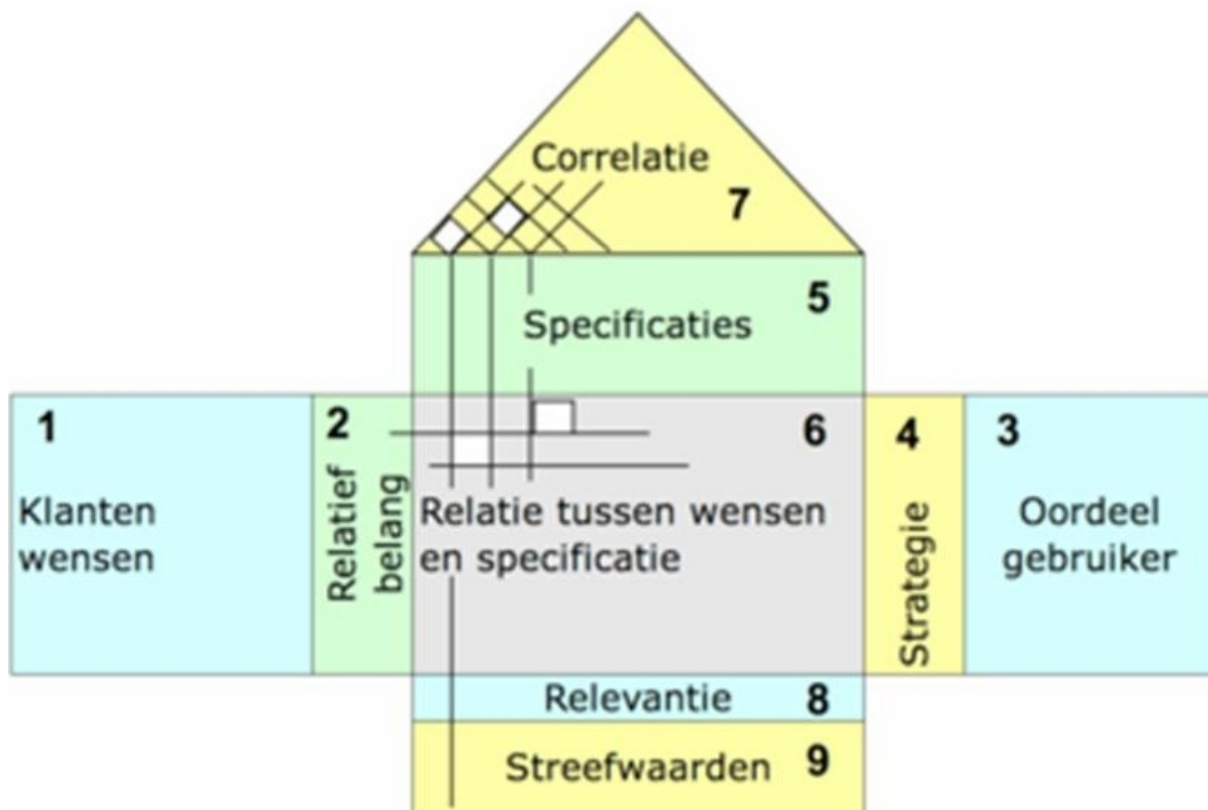


Fig. 3.2 Quality Function Deployment
Bron: produlog.nl

De stappen in het proces zijn genummerd van 1 tot en met 9. In figuur 3.2 zijn deze stappen in de QFD-matrix weergegeven. Bij de stappen hoort de volgende toelichting:

- Stap 1 De geïnventariseerde wensen van de klant(en) worden genoteerd.
- Stap 2 Een waarde wordt toegekend aan de klantwensen te prioriteren.
- Stap 3 Na concurrentie onderzoek krijgt men het oordeel van de gebruiker
- Stap 4 Hier wordt een prioriteit toegekend aan het gebruikersoordeel, gebaseerd op de bedrijfsstrategie en geschatte inspanning tegenover de te bereiken resultaten.
- Stap 5 Vertaalslag van beschikbare gegevens in specificatie- en ontwerpgegevens
- Stap 6 De relatie tussen de wensen en de specificatiegegevens. Met behulp van een matrixvorm worden de relaties beoordeeld op de mate waarin realisatie van de klantwensen bewerkstelligd wordt door de specificatie.
- Stap 7 In een correlatiematrix wordt er gezocht naar onderlinge samenhang tussen de specificaties.
- Stap 8 De haalbaarheid van de specificatie- en/of ontwerpeisen worden beoordeeld.
- Stap 9 De resultaten worden omgezet in streefwaarden of ontwerpeisen.

CONCLUSIE

Voor een succesvolle implementatie-fase moet men gebruik maken van de juiste marketingtechnieken. Dit kunnen de al bekende technieken zijn, maar wanneer het idee en/of de markt onbekend is/zijn kan het zinvol zijn uitgebreidere technieken te gebruiken om meer zekerheid te hebben dat het nieuwe product aansluit bij de wensen en verwachtingen van de toekomstige klant.

3.1.4 Capture

Na de implementatie van het idee en het daadwerkelijk op de markt brengen van het product, wil men er natuurlijk zoveel mogelijk financiële voordelen uit krijgen. Dit heeft alles te maken met kennis². Met het vernieuwende idee is er een gat in de markt opgevuld. Niemand eerder had de kennis om dat gat op te vullen. Het bedrijf met het innovatieve idee moet de kennis dus beschermen, om te voorkomen dat iedereen het zonder meer kan overnemen en gebruiken. Of zelfs kan claimen en er financieel voordeel uit kan halen.

Het eigendomsrecht op kennis, of producten, kan vastgelegd worden. De rechten op het gebruik van deze kennis kan, middels onder andere licenties, aan anderen verstrekt worden. Het vastleggen van de rechten op een innovatief idee kan uiteindelijk leiden tot een behoorlijke inkomstenbron voor een lange periode.

CONCLUSIE

Om zoveel mogelijk financieel voordeel te halen uit een innovatief idee, kan men de kennis achter het idee laten vastleggen. Het bedrijf die het idee bedacht heeft, heeft de kennis gehad om een gat in de markt op te vullen.

Naast de gebruikelijke inkomsten van een nieuw product kan het bedrijf ook kijken naar het vastleggen van de rechten op het product. Door deze rechten te distribueren kan een langdurige inkomstenbron ontstaan.

² Kennis is informatie met een context, begrijpelijk en relevant voor hen die de context kennen. Informatie kan weer gedefinieerd worden als volgens patronen gegroepeerde, georganiseerde of gecategoriseerde data. Data tenslotte is onbewerkte gegevensverzameling. Gedane observaties, woorden, getallen, makkelijk elektronisch op te slaan en te bewerken.

3.2 Quinn

Professor Robert E. Quinn bestudeert al decennia lang het gedrag van mensen in adviesorganisaties. Daarnaast is hij docent, oprichter van een adviesbureau en consultant. Volgens ManagerNet (2010) behoort Quinn's theorie met de naam 'concurrerende waardenmodel' "*tot de beste veertig belangrijkste modellen van het zakenleven*".

Robert E. Quinn heeft in zijn boek *Een kader voor managementvaardigheden: over de rollen, de inzichten en de vaardigheden van managers* vier managementmodellen beschreven. De principes uit deze managementmodellen beslaan samen alle vormen van managen die binnen een bedrijf toegepast kunnen worden.

3.2.1 Managementmodellen

Een model fungeert als een versimpelde weergave van de werkelijkheid. Het maakt een veelal complex verschijnsel inzichtelijk, maar kan aan de andere kant ook de nuance doen vergeten. Managers of leidinggevendenden maken veelal gebruik van (een combinatie van) managementmodellen. Van nature of door jarenlang toepassen van een managementmodel kan het moeilijk zijn het gebruikte model los te laten en een nieuw model te adopteren. Het model is 'eigen' geworden. Door de jaren heen zijn managementmodellen aangepast, gepasseerd en gecombineerd. Vier modellen staan aan de basis van de vele combinaties van modellen die momenteel toegepast worden door managers wereldwijd:

1. Rationeel doel model
2. Intern proces model
3. Human relations model
4. Open systeem model

Aan het begin van de twintigste eeuw kwam het *rationeel doel model* in opkomst. Dit sloot aan op de arbeidssituatie op dat moment: de arbeidskrachten waren goedkoop en de arbeidsomstandigheden slecht.

Rationeel doel model

Kenmerk: \$

Productiviteit en winst criteria voor de effectiviteit van een organisatie. Duidelijke leiding levert productieve resultaten. De nadruk ligt daarom op het voortdurend verhelderen van gestelde doelen, rationeel analyseren en handelend optreden.

Een *rationeel economisch* klimaat heerst en het eindresultaat en de winst zijn de belangrijkste kritische factoren bij het nemen van een beslissing. De manager is derhalve een harde bestuurder en producent.

Door de beurskrach in 1929 en het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog, schommelde de wereldeconomie aanzienlijk. Stabiliteit en continuïteit werden als belangrijke factoren gezien. Het *intern proces model* werd, nadat het in de praktijk al gebruikt werd, ook op schrift gezet. Het werd gebruikt als aanvulling op het rationeel doel model.

Intern proces model

Kenmerk: 

Aanvulling op het rationeel doel model. Criteria voor het bepalen van de effectiviteit zijn stabiliteit en continuïteit. De overtuiging dat stabiliteit binnen het bedrijf tot stand komt door routinematig werken komt terug in de *doel-middelentheorie*. Omschrijving van de verantwoordelijkheden van de werknemers zijn belangrijk, evenals het verrichten van metingen, het documenteren van bevindingen en het bijhouden van registratie.

Er heerst hiërarchie en alle beslissingen zijn een spiegel van de bestaande regels, de structuren binnen het bedrijf en tradities die het bedrijf kent.

De manager is in dit model een gestructureerde controleur en een coördinator.

Halverwege de twintigste eeuw maakte de samenleving grote veranderingen door en door de opkomst van vakbonden, konden eerder genoemde modellen niet meer volledig gehandhaafd worden. Het rationeel doel model en het intern proces model vertoonden tekortkomingen. De mens achter de arbeider kwam centraler te staan en het *human relations model* werd geïntroduceerd.

Human relations model

Kenmerk: 

Inzet, samenhang en moreel zijn belangrijk in dit model. De filosofie is dat wanneer men betrokken is, dit leidt tot inzet. Drie processen staan centraal bij het human relations model: participatie, conflicten oplossen en consensus bereiken. Binnen de organisatie heerst saamhorigheid en men is teamgericht. Bij de besluitvorming is men sterk betrokken.

Door de menselijke inslag heeft de manager veelal de rol van mentor en stimulator. Zijn taak is in dat verband ook alert op signalen te reageren.

Waar de eerste twee modellen makkelijk waren door het opstellen van regels, vraagt het laatste model veel van de menselijke kant en heeft de manager weinig regels om op terug te vallen.

Open systeem model

Kenmerk: 

Met een concurrerende en ambigue omgeving is het voor bedrijven noodzakelijk zich vlot aan te kunnen passen. Door zich voortdurend aan te passen en te vernieuwen komen productiemiddelen buiten de organisatie tot stand en deze worden onderhouden. Essentieel in de bedrijfsprocessen is de politieke aanpassing, problemen op een creatieve manier oplossen, innovatie en het managen van veranderingen binnen de organisatie.

De organisatie kan getypeerd worden als innovatief en adhoc, boven bureaucratisch. Gemeenschappelijke visie en waarden zijn zeer belangrijk waar de risico's hoog zijn en de beslissingen snel moeten worden genomen. De manager neemt een positie in als innovator, hij kan zich makkelijk aanpassen en treedt op als bemiddelaar.

Door grote veranderingen in de eerste helft van de jaren negentig van de 20ste eeuw werd duidelijk dat het bedrijfsleven behoefte had aan *het vermogen om te gaan met paradoxen en tegengestelde waarden, en met succes te veranderen* (Quinn, 1996, p 28).

De gevestigde modellen voldeden niet meer, men kon niet meer volstaan met de keus voor slechts één model. De vier modellen werden daarop benaderd als elementen van een groter managementmodel *en door* Quinn verwerkt in een nieuw model: *het concurrerende-waardenkader: criteria voor effectiviteit*.

De modellen worden vaak in combinatie gebruikt, omdat in het verleden gebleken is dat het toepassen van slechts één model veelal ontoereikend is. Binnen deze vier modellen zijn acht leiderschapsrollen gedefinieerd.

3.2.2 Leiderschapsrollen

De wijze van leidinggeven van managers kan teruggebracht worden tot acht rollen. Iedere rol heeft zijn eigen kenmerken en verwachtingen zoals die ervaren kunnen worden door managers.

Binnen het rationeel doel model zijn de volgende twee rollen gedefinieerd:

<u>Bestuurder</u> <i>duidelijke leider</i>	
○ plannen ○ doelen stellen ○ vastberaden initiator ○ problemen definiëren	○ selecteren alternatieven ○ rollen en taken definiëren ○ opstellen regels en beleid ○ geven van instructies

<u>Producent</u> <i>Fanatiek verlangen doel te bereiken</i>	
○ taakgeoriënteerd ○ gericht op werk ○ grote betrokkenheid ○ gemotiveerd	○ energiek ○ persoonlijke inzet ○ verantwoordelijkheid ○ hoge productiviteit

Het intern proces model biedt ruimte voor de twee rollen:

<u>Controleur</u> <i>Weet wat gaande is op de afdeling</i>	
○ controleert naleving regels ○ controleert halen productiedoelen ○ houdt inspectierondes ○ maakt overzichten ○ maakt rapporten	○ goede analist ○ nauwkeurig afhandelen administratie ○ controleert routine-informatie ○ zorg voor details ○ controleert en analyseert

<u>Coördinator</u> <i>Betrouwbaar en kan op gebouwd worden</i>	
○ gericht op taakverlichting ○ regelen ○ organiseren ○ coördineren van inspanningen personeel	○ omgaan met crises ○ aandacht technologische, logistieke en huishoudelijke kwesties

Het human relations model resulteert in de managementrollen:

<u>Stimulator</u> <i>Proces-gericht</i>	
○ stimuleert teamwork ○ brengt samenhang tot stand ○ brengt participatie tot stand	○ geeft instructies ○ bemiddelt bij conflicten ○ reduceert conflicten ○ stimuleert probleemoplossend gedrag

<u>Mentor</u> <i>Menselijke benadering</i>	
- o oog voor menselijke ontwikkeling - o meelevend en zorgzaam - o complimenteert - o biedt ruimte voor scholing	- o rechtvaardig - o ondersteunt rechtvaardige verzoeken - o uit waardering - o maakt plannen voor individuele ontwikkeling

Het open systeem model tenslotte heeft managers met de rollen:

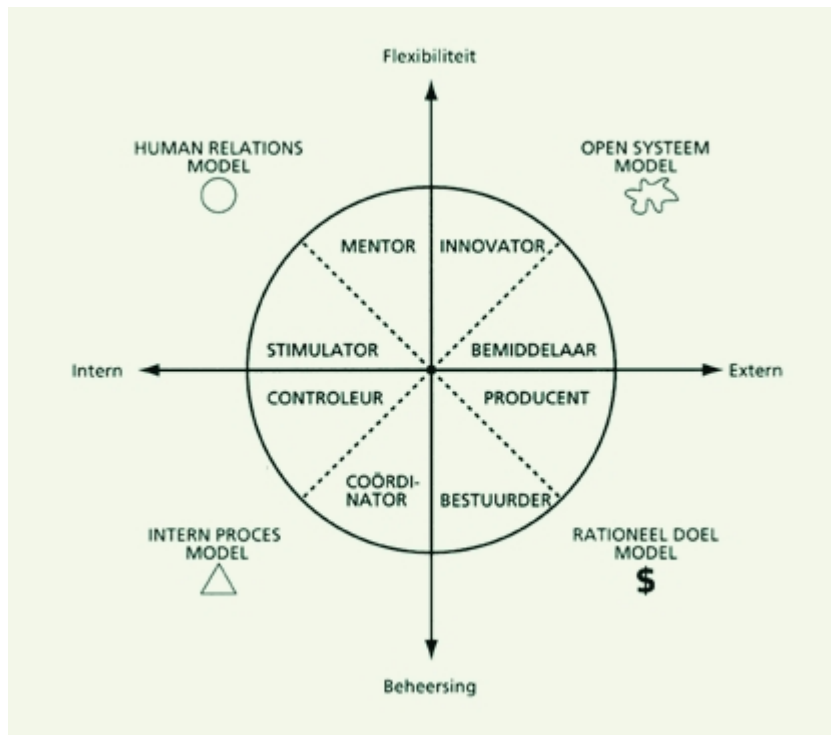
<u>Innovator</u> <i>Creatieve, slimme mensen met een droom</i>	
- o biedt ruimte voor aanpassingen en veranderingen - o herkent belangrijke trends	- o maakt voorstelling van veranderingen en anticipeert hierop - o tolereert onzekerheid en risico's

<u>Bemiddelaar</u> <i>Vertegenwoordigt</i>	
- o handhaaft externe legitimiteit - o verkrijgt productiemiddelen van buitenaf	- o politiek geslepen - o overredingskracht - o invloedrijk - o onderhandelt - o stimuleert imago

Een rol staat niet op zichzelf. Veelal beoefent een manager meerdere rollen. Vaak liggen de rollen dicht bij elkaar omdat eigenschappen overeenkomen, maar dit hoeft niet noodzakelijkerwijs binnen hetzelfde management te zijn. Het is ook veel moeilijker om twee rollen die weinig overeenkomsten hebben, beiden uit te voeren. Het is niet onmogelijk, maar vraagt wel veel inzicht, vaardigheden en kennis. Het hangt ook af van de cultuur en structuur, hier wordt nader op ingegaan in paragraaf 3.3, binnen een bedrijf of het nodig is dat bepaalde rollen uitgevoerd worden. In een bedrijf waar de medewerkers betrokken zijn, een groot verantwoordelijkheidsgevoel hebben en het aantal regels en procedures beperkt zijn, zal de manager minder controleren. Hij kan zich dan toeleggen op andere rollen.

3.2.3 Concurrerende-waardenkader

Door de taken en benaderingen in de leiderschapsrollen en managementmodellen staan deze soms haaks op elkaar. Dit is weergegeven in het concurrerende waardenkader.



Figuur 3.3: Concurrerende-waardenkader. Overgenomen uit *Een kader voor managementvaardigheden: over de rollen, de inzichten en de vaardigheden van managers* (p. 43), door R.E. Quinn, 1996, Academic Service.

In het model zijn de rollen en modellen die een andere benadering of invulling hebben, tegenover elkaar. Het rationeel doel model is extern gericht en vraagt beheersing van het bedrijfsproces door de manager middels regels en procedures. Daar tegenover staat het human relations model dat flexibel is en intern gericht. De waarden, *extern versus intern en beheersing versus flexibiliteit*, zijn weergegeven in figuur 3.3 door middel van horizontale en verticale pijlen. Naast het rationeel doel model is ook het open systeem model extern gericht. Het open systeem model deelt zijn flexibele opstelling weer met het human relations model. Binnen de modellen zijn de rollen weergegeven. De menselijke benadering van zowel de mentor als de stimulator verbindt hen in het human relations model. De flexibiliteit van de mentor verbindt hem aan de andere kant weer met de innovator uit het open systeem model. De stimulator is intern gericht, wat gelijkenis vertoont met de controleur. Waar de stimulator heel intern gericht is en naar de mens achter de werknemer kijkt, richt de producent zich sterk extern en wordt de medewerker gezien als het productiemiddel om de bedrijfsdoelen te halen.

Zoals eerder gezegd worden meestal verschillende modellen en rollen gecombineerd. Het is afhankelijk van het type bedrijf welke modellen en rollen dat zijn.

3.2.4 Cultuur

Naast zijn werk over de managementmodellen en de leiderschapsrollen heeft Quinn ook geschreven over de cultuur binnen een bedrijf (Quinn, 1999). Een organisatiecultuur zijn de ongeschreven regels die binnen een bedrijf heersen, de normen en waarden. Het kan liggen in de manier waarop men met elkaar omgaat of hoe het bedrijf omgaat met de invloed van de markt. Quinn heeft, door het combineren van vele onderzoeken, vier culturen gedefinieerd:

1. hiërarchische cultuur
2. marktcultuur
3. familiecultuur
4. adhocratiecultuur

Iedere cultuur heeft zijn eigen kenmerken. De hiërarchische cultuur is ontstaan uit de wens efficiënt te blijven in het industriële revolutionaire tijdperk. De organisatie is geformaliseerd en er heerst veel structuur. Het accent wordt gelegd op naleving van de opgestelde regels en procedures. Een hiërarchische cultuur is herkenbaar aan veel managementlagen, regels en procedures.

De marktcultuur kenmerkt zich door externe gerichtheid en is ontstaan aan het einde van de zestiger jaren van de twintigste eeuw. Een marktcultuur functioneert net als de markt dat doet. Er is veel concurrentie en de nadruk ligt op productiviteit. Resultaten zijn zeer belangrijk.

In de familiecultuur heerst er een sterk wij-gevoel. Gezamenlijke doelstellingen, teamwerk en weinig managementlagen kenmerken deze cultuur. Het naleven van verplichtingen richting haar medewerkers zijn belangrijk voor de organisatie. Bij het behalen van resultaten wordt de totale groep beloond. Deze cultuur is erg effectief geweest vlak na de Tweede Wereldoorlog, toen men in tijde van grote onzekerheid effectiviteit kon creëren door het wij-gevoel te benadrukken. Vandaag de dag komt deze cultuur nog vaak naar boven in kleinere bedrijven.

De adhocratiecultuur tenslotte is ontstaan toen het informatietijdperk begon. De omgeving veranderde snel en een adhocratie haakt daarop in en gaat mee in de veranderingen. Sleutelwoorden binnen deze cultuur zijn *'goed uitgedachte toekomstvisie'*, *'aanpassing'*, *'vernieuwing'* en *'creativiteit'*. De betrokkenheid van alle medewerkers is groot, alsmede die van klanten en andere belanghebbenden. Risico's horen bij deze cultuur.

De culturen met bijbehorende kenmerken worden nog kort samengevat in tabel 3.1.

Tabel 3.1 Samenvatting kenmerken organisatieculturen

Cultuur	Kenmerken
Hiërarchische cultuur	Efficiënt Geformaliseerd Veel regels en procedures
Marktcultuur	Extern gericht Veel concurrentie Resultaten zijn belangrijk
Familiecultuur	Sterk wij-gevoel Teamwerk Weinig managementlagen
Adhocratiecultuur	Duidelijke toekomstvisie Vernieuwing Creativiteit

De kenmerken die deze vier culturen vertonen, komen ook terug in de managementmodellen en leiderschapsrollen. De samenhang maakt dat de culturen gekoppeld kunnen worden aan de managementmodellen. Zo vertoont de

hiërarchische cultuur veel overeenkomsten met het intern proces model. De marktcultuur kent dezelfde kenmerken als het rationeel doel model. De familiecultuur heeft dezelfde waarden als het human relations model en de adhocratie heeft dezelfde benadering als het open systeem model.

3.3 De Jong

Doctor Jeroen de Jong is doet al vanaf zijn opleidingstijd onderzoek naar innovatief gedrag. Naast zijn werk als wetenschapper is hij ook universitair docent en coördinator van vier cursussen betreffende ondernemerschap. Als wetenschapper verricht hij op drie gebieden onderzoek naar innovatie en ondernemerschap. Hij heeft diverse publicaties in binnenlandse en buitenlandse vakbladen op z'n naam staan evenals enkele boeken.

In zijn boek *De kracht van het idee: Betere resultaten door innovatief gedrag van medewerkers* beschrijft hij hoe het juist inzetten van medewerkers de innovativiteit van een bedrijf kan laten toenemen. Zijn benadering met betrekking tot de regels en procedures binnen een bedrijf, *de structuur*, is het derde kader waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd.

3.3.1 Structuur

Naast de cultuur binnen een bedrijf is er ook de structuur. Waar de cultuur ongeschreven is, is de structuur een formeel systeem (De Jong, 2002). Een duidelijke structuur is onmisbaar om de werkzaamheden goed te laten verlopen en is van belang voor een innovatief klimaat. Een aantal factoren zijn volgens De van invloed op het innovatieve gedrag van medewerkers:

- normale hoeveelheid regels en procedures
- beperkt aantal managementlagen
- werken in multifunctionele teams
- uitdagend werkpakket voor de medewerker
- kennisuitwisseling binnen het bedrijf
- zelfstandig werkende medewerker
- belonen van innovatief gedrag

Door geschreven regels en vastgelegde procedures wordt duidelijkheid geschept voor de medewerker over de bedrijfsvoering. Vaak zijn een paar belangrijke regels die aansluiten bij de normen en waarden van het bedrijf al voldoende. Belangrijk is dat er genoeg regels en procedures zijn om alle werkzaamheden gedaan te krijgen, maar te weinig om de organisatie inflexibel te maken. Een informele besluitvorming prikkelt het innovatief gedrag van de medewerkers, net als flexibele werkprocedures en planning. De medewerkers krijgen dan ruimte om met initiatieven te komen en een vlotte respons inzake de besluitvorming zorgt voor behoud van enthousiasme. De beslissing hoe werkzaamheden aangepakt worden, kan voor een innovatief klimaat het best zo veel mogelijk bij de werknemer gelegd worden.

Om innovatieve ideeën van de werkvloer bij de beslisser te krijgen, is het raadzaam een beperkt aantal managementlagen te moeten doorlopen. Iedere managementlaag zorgt voor vertraging van het proces, wat het enthousiasme van de bedenker doet afnemen en de kans op slagen verkleint. In het ergste geval verdwijnt het idee in de papiermolen van de bureaucratie en komt het nooit op de plaats waar

het zou moeten komen. Andersom is het voor de beslisser moeilijker om zicht te houden op de uitvoering van het project. Door gebrek aan zicht op de voortgang en betrokkenheid bij een innovatief project is het ook mogelijk dat een project minder kans krijgt om doorgang te vinden. Tot slot richt een medewerker in een organisatie met veel managementlagen meer op het tevredenstellen van de manager dan op hun klanten. Wanneer er veel managementlagen zijn en het is om welke reden dan ook niet mogelijk dit terug te brengen, is het raadzaam om meer verantwoordelijkheid bij de manager neer te leggen.

Bijna geen bedrijf ontkomt aan samenwerken. Behalve dat de werklust verdeeld wordt, kan een medewerker ook veel leren van zijn teamleden. Wanneer men in multifunctionele teams werkt, teams waarin medewerkers verschillende achtergronden hebben, zijn er diverse voordelen te behalen. Door het verschil in etnische achtergrond, leeftijd, opleiding, werkervaring enzovoort wordt de variëteit aan informatie die in het team beschikbaar komt, groter. Maar door samenwerking kunnen inzichten ontwikkeld worden en problemen vanuit een andere invalshoek benaderd worden. Dit stimuleert de creatieve gedachten en kan uiteindelijk leiden tot oplossing van problemen. De keuze voor een multifunctioneel team is niet altijd een even makkelijke. Een homogeen team, het tegenovergestelde van het multifunctionele, zit vaker en sneller op één lijn. In beginsel leidt dit tot snellere oplossingen, maar uiteindelijk zorgt een homogeen team voor minder vernieuwende ideeën en leren de teamleden minder.

De creatieve kant van een medewerker stimuleren gebeurt zeker wanneer deze een uitdagend takenpakket heeft. Door de medewerker uit te dagen, zal deze meer plezier in zijn werk hebben wat weer leidt tot meer betrokkenheid. Ze zullen meer meedenken met het bedrijf en komen met innovatieve ideeën voor verbetering dan een werknemer die iedere dag hetzelfde werk heeft en op de automatische piloot functioneert. Een uitdagend takenpakket heeft zijn grenzen. Het moet uitdagend genoeg zijn om niet te gaan vervelen, maar wanneer het weer té uitdagend is kan de medewerker de controle verliezen en er geen heil meer in zien. Het takenpakket moet in de meest ideale situatie een beroep doen op alle vaardigheden en talenten die de medewerker bezit. Het mag echter geen beroep doen op vaardigheden die de medewerker (nog) niet heeft. Is het noodzakelijk of wenselijk dat de betreffende medewerker die taken gaat uitvoeren, kan scholing de medewerker de noodzakelijke kennis en vaardigheden bijbrengen.

Kennisuitwisseling is van groot belang binnen een bedrijf. Een goede manier om dat te bereiken is het laten rouleren van medewerkers op taken. De medewerker brengt zijn kennis en ervaring mee naar een andere omgeving. Dit kan leiden tot een innovatieve benadering van een bestaande taak. Ook leidt een regelmatige roulering tot een breed inzetbare medewerker: hij is van veel markten thuis.

Een medewerker die zelfstandig werkt, zal eerder gestimuleerd worden zijn werk eens op een andere manier aan te pakken. Dit heet autonomie: de medewerker is zelfstandig en vrij in de beslissing hoe hij zijn werk aanpakt. Door het op deze manier decentraal maken van de besluitvorming, stelt het bedrijf de kennis en creativiteit van zijn medewerker in dienst van de organisatie en beperkt het zich daarin dus niet alleen tot managementniveau. Dit leidt tot stimulering van innovatief gedrag van alle medewerkers.

Beloond worden is een sterke drijfveer voor medewerkers. Met innovatief gedrag vertonen is dat niet anders. Door de medewerker materieel en/of immaterieel te belonen wordt innovatief gedrag gestimuleerd. Traditionele beloningssystemen waarbij gekeken wordt naar ervaring middels het aantal dienstjaren, effectiviteit

middels het halen van doelen en efficiëntie middels het aantal fouten sturen aan op handhaving van bestaande regels en procedures. Dit beperkt de ruimte om innovatief gedrag te vertonen.

3.4 Relatie literatuur

Literatuur die tezamen de kaders van een onderzoek vormen, zou elkaar in het gunstigste geval zo min mogelijk moeten overlappen en elkaar zo veel als mogelijk moeten aanvullen. De keuze voor de literatuur ondersteunt die wens.

In beginsel wordt door de literatuur van Robert E. Quinn de huidige situatie in kaart gebracht en kennis vergaard over de situatie die idealiter tot de meeste innovatiekracht zou moeten leiden waar het leiderschap en cultuur betreft. Op het gebied van structuur is het naslagwerk van Jeroen de Jong zoals in de vorige paragraaf besproken, verdiepend.

Met deze kennis, wordt vervolgens het innovatieproces ingezet zoals beschreven door Joe Tidd en samengevat in het derde hoofdstuk van dit rapport. Bij de keuze voor instrumenten om de vier fasen vorm te geven, wordt dan ook gebruik gemaakt van de instrumenten die Tidd beschrijft in de vier processen.

Op deze wijze wordt het eerst bestudeerd in hoeverre de innovatiekracht van het bedrijf gestimuleerd dan wel beperkt wordt door leiderschap, cultuur en structuur. Daarna wordt gekeken op welke wijze het innovatieproces doorlopen wordt en wat daar de invloed van is op het innovatieproces.

HOOFDSTUK 4 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

Vol enthousiasme vertel ik over mijn bezoek aan Hoens en Souren Keereweer advocaten. Afgelopen week hebben zij een brainstorm gehouden en alle valkuilen die ik van tevoren had bestudeerd, waren vakkundig omzeild. Ik kon niet anders dan concluderen dat dit technisch gezien een zeer geslaagde brainstorm was.

Als Robbert vraagt of er nog meer een ervaring hebben bij 'hun' bedrijf, blijft het stil. De rest van de groep heeft nog geen ervaringen. Wel veel kennis van de literatuur en de vragen en ervaringen die zij hebben, betreffen dan ook dit deel van ons onderzoek.

Ik ben verbaasd! Je hebt zo weinig tijd, je moet, correctie: wilt, zoveel doen en bereiken. Waarom ga je dan eerst weken lezen en literatuur bestuderen? Waarom ga je niet gelijk naar je bedrijf en bestudeer je de literatuur onderwijl? Ik hoor wel dat de contacten die ik heb met mijn bedrijven makkelijker verlopen dan die van mijn medestudenten. Waar dat aan ligt kan ik niet helemaal plaatsen, maar ik begrijp dat het een reden voor de anderen is om zich op de literatuur te storten.

Teleurgesteld ben ik ook wel een beetje. Deze interviews waren opgezet om ervaringen te delen en van elkaar te leren. Ik kan m'n ervaringen niet echt delen. Ik vertel ze, maar mijn medestudenten herkennen ze niet en daarom blijft mijn verhaal bij vertellen. Ik kan niet leren van hoe zij het aanpakken. Met tips van Robbert moet ik mijn eigen weg zoeken en proberen de valkuilen van de onderzoeker te omzeilen. Hopelijk leren mijn medestudenten wel wat van mijn verhalen.

4.1 Onderzoeksopzet

Het verrichte onderzoek omvat verschillende onderdelen. Er is gestart met het gezamenlijk vormen van een onderzoeksvraag en deelvragen. Daarnaast zijn colleges gegeven die de aanzet vormde tot discussie over de aspecten. Vrijwel wekelijks vond intervisie plaats met vier medestudenten om bevindingen door te spreken. Voor het onderzoek is gekozen voor participerende observatie wat ondersteund werd door literatuuronderzoek. Verder zijn er interviews gehouden met medewerkers.

4.1.1 Formuleren onderzoeksvraag

De onderzoeksopzet is tot stand gekomen in samenwerking met het lectoraat, de begeleidend docente en twee medestudentes. Tezamen met mevrouw Verweij van het lectoraat en de twee medestudentes van bedrijfseconomie is toegewerkt naar een onderzoeksvraag en de ondersteunende deelvragen. Voor het definitief maken van de onderzoeksvraag is de begeleidend docente mevrouw William ook aangeschoven en is de onderzoeksvraag geëvalueerd en aangepast. Tijdens het onderzoek is in overleg met de begeleidend docente, het lectoraat en de twee medestudentes omwille van de tijdsspanne besloten het onderzoek te beperken tot leiderschap, cultuur en structuur.

4.1.2 Colleges

Het lectoraat heeft twee colleges gegeven waarin nader ingegaan werd op het onderzoek en de door het lectoraat gekozen aspecten. De colleges waren op een

dusdanige wijze vormgegeven, dat er ruimte gecreëerd werd om als student in te gaan op de eigen benadering van de begrippen leiderschap, cultuur, structuur, omgeving en innovatiestrategie. Daarnaast werd ook besproken hoe invulling aan het onderzoek gegeven kon worden. De verschillende invalshoeken waren aanleiding om eigen visies en benaderingen aan te passen dan wel uit te breiden.

4.1.3 Intervisies

Door middel van wekelijkse intervisies met het lectoraat en de overige vier studenten werd ondersteuning geboden bij vragen en obstakels tijdens het innovatieproces. Aan de hand van ervaringen werden andere invalshoeken besproken, mogelijke vragen en aandachtspunten aangestipt die meegenomen konden worden in het proces.

4.1.4 Participerende observatie

Er is gekozen voor participerende observatie om zo dicht mogelijk bij het bedrijf te blijven in de keuzes en inzet van de instrumenten. Op die manier werd inzicht gekregen in de wijze waarop het bedrijf de instrumenten inzette en de uitwerking daarvan.

De uitvoering is zoveel als mogelijk bij de bedrijven zelf neergelegd, waarbij observatie plaatsvond volgens het *vlieg op de muur*-principe: observeren met zo min mogelijke interventie. Naast observatie van de personen, hun gedrag en gebeurtenissen tijdens de bijeenkomsten en gebruik van instrumenten is ook zelfobservatie uitgevoerd.

Observaties die van belang konden zijn voor het verloop van de rest van het proces zijn gecommuniceerd en ingezet om een beslissing te nemen over de te nemen volgende stap van het onderzoek.

4.1.5 Literatuuronderzoek

Tijdens het actieonderzoek is literatuurstudie verricht om met achtergrondkennis te observeren. Over het onderwerp innovatie is veel geschreven. Voor een instrument ingezet werd, is grondig bestudeerd hoe het instrument in elkaar zit, hoe het ingezet dient te worden en welke valkuilen verwacht kunnen worden. Aan de hand van door het lectoraat uitgekozen theorie en zelf verzamelde theorie is ieder contact voorbereid begonnen.

4.1.6 Interviews

Er is gebruik gemaakt van interviews om inzicht te krijgen in het bedrijf. Tijdens deze gesprekken zijn aantekeningen gemaakt en opvallende zaken genoteerd.

Er is met gebruik van een laptop een meetinstrument ingezet, welke ontwikkeld en verstrekt is door het lectoraat. In paragraaf 4.2.1 wordt dit instrument nader beschreven. Verder is binnen beide bedrijven met zowel het directielid als enkele andere medewerkers gesproken om inzichten te krijgen.

De interviews dienden ook om terug te koppelen wat waargenomen was tijdens de observatie en reactie op die terugkoppeling te krijgen.

4.2 Onderzoeksinstrumenten

Voor het onderzoek is door het lectoraat een speciaal meetinstrument ontwikkeld: het KITE120 Meetinstrument. Verder is gebruik gemaakt van instrumenten als brainstorm, de portfolio-methode en de prototype-methode. Voor de implementatie is gekozen voor de Quality Function Deployment matrix.

4.2.1 KITE120 Meetinstrument

Het lectoraat heeft een meetinstrument³ ontwikkeld om een uitgangspunt te kunnen vaststellen voor de bedrijven die meewerken aan het KITE-onderzoek: het KITE120 Meetinstrument. Met dat meetinstrument, gebaseerd op de theorieën van Quinn en De Jong zoals beschreven in hoofdstuk drie, kan men de huidige situatie van het leiderschap, de cultuur, de structuur, de omgeving en de innovatiestrategie in kaart brengen.

Aan de hand van de theorie van Quinn is een wereldwijde zelfbeoordelingstest om de leider te koppelen aan één of meer van de acht leidersrollen⁴. Quinn heeft zich toegelegd op de functie van de manager. De vragen zijn dan ook toegespitst op deze functie binnen het leiderschap. De vragenlijst voorziet daarom minder in de functie van directeur. Tijdens de beoordeling van de resultaten dient hiermee rekening gehouden te worden.

De vragen zijn gekoppeld aan de acht eerder genoemde rollen van Quinn. De respondent geeft aan iedere vraag punten, variërend van 1 tot en met 7. Dit staat voor *bijna nooit* respectievelijk *bijna altijd*. Voor iedere rol wordt het puntentotaal van de aan die rol gekoppelde vragen gemiddeld. Zo komt naar voren welke rol de respondent veelal uitvoert in zijn functie. Dit zou uiteindelijk weer moeten kloppen met het beeld wat van de respondent is verkregen tijdens de contacten.

De cultuur binnen een bedrijf zegt iets over de wijze waarop de werknemers met elkaar omgaan. Het zijn ongeschreven regels die het gedrag van de medewerkers bepalen. Er worden door Quinn vier culturen beschreven, te weten familie, adhocratie, hiërarchie en markt. Iedere cultuur heeft haar eigen kenmerken.

Voor het bepalen van de bedrijfscultuur bestaat al een vragenlijst, het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) op de website <http://www.ocai-online.nl/ocai>. Het lectoraat heeft deze vragenlijst overgenomen. De vragenlijst bevat zes onderwerpen om op te reageren. Ieder onderwerp bestaat uit vier stellingen en 100 punten moeten verdeeld worden over deze vier stellingen. De stelling die het meest aansluit bij het bedrijf krijgt de meeste punten, de stelling die het minst aansluit weinig tot geen punten. De vragen worden eerst beantwoord over de huidige situatie. Daarna worden dezelfde stellingen nogmaals voorgelegd, maar dan moet als uitgangspunt de gewenste situatie genomen worden. De antwoorden worden op de eerder genoemde site ingevuld en zowel grafisch als in tabelvorm wordt weergegeven hoe de situatie met betrekking tot de culturen is.

Door vragen over de structuur van het bedrijf, zoals beschreven door Jeroen de Jong, wordt inzicht verkregen over de factoren die innovatief gedrag van medewerkers kunnen beperken of stimuleren. Zo wordt er gekeken naar de hoeveelheid regels en procedures, het aantal managementlagen en het inzetten van

³ Het meetinstrument is als bijlage I toegevoegd.

⁴ De uitgever van het boek van Quinn heeft deze test online geplaatst:
http://www.academicsservice.nl/site/flash/mgmt_prc.html

multifunctionele teams. Maar ook een beloningssysteem en de manier waarop medewerkers hun ideeën neer kunnen leggen bij de beslisser komen aan bod.

4.2.2 Kite Innovatiekracht Ratio (KIKR)

Om inzicht te krijgen in de innovatiekracht van het bedrijf, is door de heer Kraaij van het lectoraat het meetinstrument *KIKR* ontwikkeld. Dit niet-gevalideerde instrument heeft het doel de innovatiekracht te meten en uit te drukken in een procentuele waarde. De ondernemer wordt gevraagd zijn recentste innovatieve ideeën te benoemen.

Van deze twee, in de praktijk gebrachte, ideeën worden de omzet en kosten die daaruit voortvloeien berekend. Het resultaat van de beide ideeën tezamen, verkregen door de kosten in mindering te brengen op de omzet, deelt men door de totale omzet van het bedrijf. Het getal wat men daaruit krijgt wordt vermenigvuldigd met 100%. Zo krijgt men inzichtelijk hoeveel procent van de totale omzet voort komt uit de innovatie.

Gemiddeld zou een bedrijf een KIKR tussen de 0 en 5 moeten hebben om innovatiekrachtig te zijn. Een score hoger dan 5 duidt op een sterke innovatiekracht. Scoort het bedrijf 0, zoals tweederde van de twaalf bedrijven die tot het moment van dit schrijven zijn onderzocht, dan is het bedrijf niet innovatiekrachtig. Gemiddeld houdt in dit geval niet het gemiddelde in van de op dit moment gescoorde waarden, maar is een streefwaarde gesteld door het lectoraat.

4.2.3 Brainwriting

Brainwriting is een techniek van brainstormen om het ontwikkelen van creatieve ideeën bij medewerkers te stimuleren. Hoens en Souren Keereweert advocaten heeft brainwriting toegepast om ideeën te vinden in de eerste fase van het innovatieproces. Syntens (2011) beschrijft het proces van brainwriting als volgt:

Het proces van brainwriting omvat een aantal stappen. Men begint met het bepalen van de onderwerpen die in de brainstorm aan bod komen. In principe moet het aantal onderwerpen gelijk zijn aan het aantal deelnemers. De onderwerpen worden opgesteld als open vraag en beginnen bij voorkeur met “Kun je” of “Hoe kunnen we”.

Aan het begin van de brainstorm wordt een inleiding gegeven, het doel en de vorm van brainstorm worden toegelicht en de deelnemers wordt uitgelegd dat negatieve reacties op een idee niet toegestaan zijn. Het niet toestaan van negatieve reacties op ideeën is overigens bij alle vormen van brainstorm het uitgangspunt.

Iedere deelnemer krijgt een vel papier met daarop één van deze onderwerpen. In vijf minuten schrijft de deelnemer drie ideeën die ingaan op de vraag. Na vijf minuten gaat het vel met de drie ideeën naar een andere medewerker. Die brengt weer drie nieuwe ideeën aan, voortbordurend op de ideeën van zijn voorganger.

Het vel rouleert tot alle deelnemers alle onderwerpen hebben behandeld. Tijdens deze fase wordt er niet gesproken.

Hierna worden de vellen met ideeën aan de muur opgehangen en worden ze voorgelezen of krijgen de medewerkers de tijd om de vellen zelf te lezen. De ideeën mogen onderling besproken worden en er mag toelichting gegeven worden als er onduidelijkheden zijn.

4.2.4 Enquête

Er is gebruik gemaakt bij Van der Waal & Partners van een enquête. Deze enquête is opgesteld door een medewerker van Van der Waal & Partners.

Een enquête is een vragenlijst waarmee van een geselecteerde groep respondenten hun mening over een onderwerp kan worden verkregen. Volgens ISIZ zijn er zeven stappen die, opgevolgd, zorgen voor een hoge respons.

De eerste stappen bestaan uit het bepalen van het doel, het vaststellen van de doelgroep en de methode kiezen om de doelgroep te benaderen.

Vervolgens wordt de enquête opgesteld. Een aantal zaken zijn dan aan te raden, zoals het kort en bondig houden van de enquête, eenduidige interpretatie van de vragen en het gebruik van zoveel als mogelijk gesloten vragen.

Daarna is het aan te raden de enquête eerst onder een kleine groep mensen te verspreiden, zodat onduidelijkheden uit de enquête gehaald kunnen worden voor deze verspreid wordt onder de vastgestelde groep respondenten.

Tot slot worden de uitnodigingen verstuurd tot het uitvoeren van de enquête waarbij het aan te raden is een uiterlijke retourdatum op te geven.

4.2.5 Portfolio-methode

Hoens en Souren Keereweert advocaten heeft bij het beoordelen van de ideeën gebruik gemaakt van de portfolio-methode.

De portfolio-methode is een selectiemethode van Tidd waarbij een schatting wordt gemaakt van de kosten en opbrengsten. Dit is de meest eenvoudige methode. De methode kan ook uitgebreid worden met andere risico-bepaling en zelfs uitgebreide, complexe wiskundige berekeningen om te bepalen of een idee wel of niet geïmplementeerd zou moeten worden.

4.2.6 Prototype-methode

Van der Waal & Partners heeft gekozen voor de prototype-methode. Bij deze methode van selecteren maakt men een voorbeeld van het uiteindelijke idee. Dit kan bijvoorbeeld een maquette zijn. Dit wordt gedaan wanneer er weinig draagvlak is voor een idee, bijvoorbeeld als het idee onbekend is bij medewerkers.

4.2.7 Quality Function Deployment matrix

Van der Waal & Partners heeft de principes van het Quality Function Deployment (QFD) matrix ingezet om hun implementatiefase vorm te geven.

De matrix kan gebruikt worden om klantwensen te koppelen aan het oordeel van gebruikers en deze gegevens uiteindelijk om te zetten in wensen en eisen in kaart te brengen. Op basis van deze uitkomst zijn zij het idee aan het implementeren. De QFD is reeds toegelicht in hoofdstuk 3, paragraaf 1.3.

4.3 Betrouwbaarheid

Aan de basis van het onderzoek en de keuzes van de instrumenten ligt de huidige situatie. Deze is in kaart gebracht middels het KITE120 Meetinstrument. Dit instrument is samengesteld op basis van theorieën die wereldwijd breed ondersteund en toegepast worden. De vragenlijsten met betrekking tot de managementrollen en cultuur zijn gevalideerd. Het invullen van dit instrument is echter wel subjectief. De uitkomst kan per respondent verschillen. Maar wanneer de vragenlijst onder dezelfde omstandigheden bij dezelfde respondent afgenomen zou worden, zou het antwoord niet al te veel af mogen wijken van het huidige resultaat.

In ogenschouw moet wel genomen dat het meetinstrument een momentopname weergeeft. Wanneer het bedrijf besluit veranderingen door te zetten die invloed hebben op de cultuur, structuur of de rollen die een leider heeft, zal dit gevolg hebben voor de uitkomst.

HOOFDSTUK 5 CASUS

Op uitnodiging van Renate, één van de drijvende krachten achter het KITE120-project, ben ik naar een bijeenkomst met de deelnemende ondernemers gekomen. “Kennismaken, kijken waar er een klik ligt.” Een soort speeddate. De studenten en ondernemers maken kennis met elkaar en geven hun voorkeur op voor de samenwerking. De studenten nemen ieder plaats aan een eigen tafeltje, de ondernemers rouleren. Er worden drankjes geserveerd en op de tafels worden nootjes neergezet. Het maakt de sfeer wat informeler en mij in ieder geval wat minder gespannen.

Als eerste schuift advocaat Pierre van Voorst aan mijn tafel aan. Hij is partner bij Hoens en Souren Keereweer advocaten. Op zijn verzoek stel ik mezelf eerst voor. Aansluitend vertelt hij over zichzelf, zijn positie bij het advocatenkantoor en zijn klantenbestand. We raken in een leuk gesprek verwikkeld. Dan stel ik een vraag waarvan ik verwacht dat het toch wel enig denkwerk gaat kosten om te beantwoorden: “Wat is een zwak punt van jullie organisatie?” Het blijkt minder denkwerk te vergen dan ik inschatte. Bijna direct antwoordt Pierre: “Wij zijn verschrikkelijk goede advocaten. Maar we zijn geen ondernemers.” Dat is alvast een belangrijk gegeven, denk ik, wetende dat één van de punten die ik ga onderzoeken leiderschap is.

CASUS A

5.1.1 Inleiding

Wat is de huidige KITE innovatiekracht ratio?

Hoens en Souren Keereweer advocaten is een advocatenkantoor uit Zoetermeer. Er zijn 14 advocaten werkzaam, waarvan vijf advocaten gezamenlijk de maatschap vormen. Een maatschap is rechtsvorm waarbij twee of meer personen (de maten), in dit geval vijf, onder gemeenschappelijk naam hun beroep uitoefenen. Iedere maat brengt in beginsel iets in. Dat kan vermogen zijn, maar ook arbeid of middelen. De financiële voordelen die behaald worden met de maatschap worden gedeeld (KVK). Naast de advocaten zijn er nog zo’n 10 personen werkzaam als ondersteunend personeel.

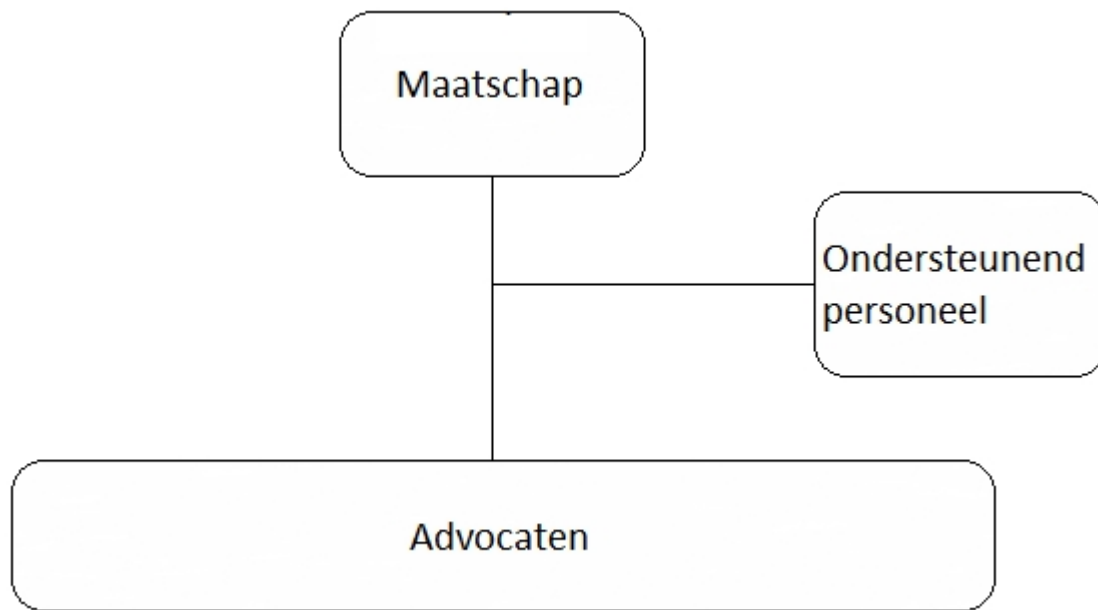


Fig. 5.1 Organogram Hoens en Souren Keereweer advocaten

Het kantoor is breed georiënteerd en gespecialiseerd in (internationaal) ondernemings- en insolventierecht. Iedere advocaat heeft zijn of haar eigen rechtsgebied. Er worden zowel particuliere als zakelijke klanten bediend.

Bij ontmoetingen werd het kantoor altijd in dezelfde samenstelling vertegenwoordigd: de twee maten de heren Van Voorst en Hartgring en de medewerkster van het ondersteunend mevrouw Groen in 't Woud.

Voorafgaand aan dit onderzoek is door het lectoraat de KIKR gemeten. Het bedrijf heeft de afgelopen periode geen innovatieve ideeën uitgevoerd. Hoens en Souren Keereweer advocaten scoorde derhalve een 0 en kan daarom als 'niet innovatief' aangemerkt worden.

De maatschap wordt in het afgenomen meetinstrument beschouwd als één persoon, wie verantwoordelijk is voor de antwoorden. Dit op verzoek van het kantoor zelf. Zij zien de maatschap, de vijf maten gezamenlijk, als 'de leider' en willen dan ook zien hoe die leider scoort. Bij het invullen van het instrument waren als gebruikelijk de twee maten en de medewerkster aanwezig. Een derde maat, de heer Souren, schoof aan bij het begin van de test. Gezien het uitgangspunt om het meetinstrument te laten invullen door 'de maatschap' werd een derde stem uit de maatschap als toegevoegde waarde beschouwd. Tijdens de afname gaven de vier respondenten hun persoonlijke mening en werd op basis daarvan één antwoord geformuleerd dat in het meetinstrument ingevuld werd.

CONCLUSIE

De KITE innovatiekracht ratio van Hoens en Souren Keereweer advocaten is 0. Dit houdt in dat zij niet innovatiekrachtig zijn.

5.1.2 Leiderschap

Wat is de huidige situatie met betrekking tot leiderschap in relatie tot de innovatiekracht?

De serie vragen over leiderschap resulteerde in een spinnenweb waarin alle rollen vertegenwoordigd zijn. De antwoorden op de vragen zijn per rol verzameld en gemiddeld. Zo heeft iedere rol een cijfer gekregen, welke is weergegeven in het spinnenweb.

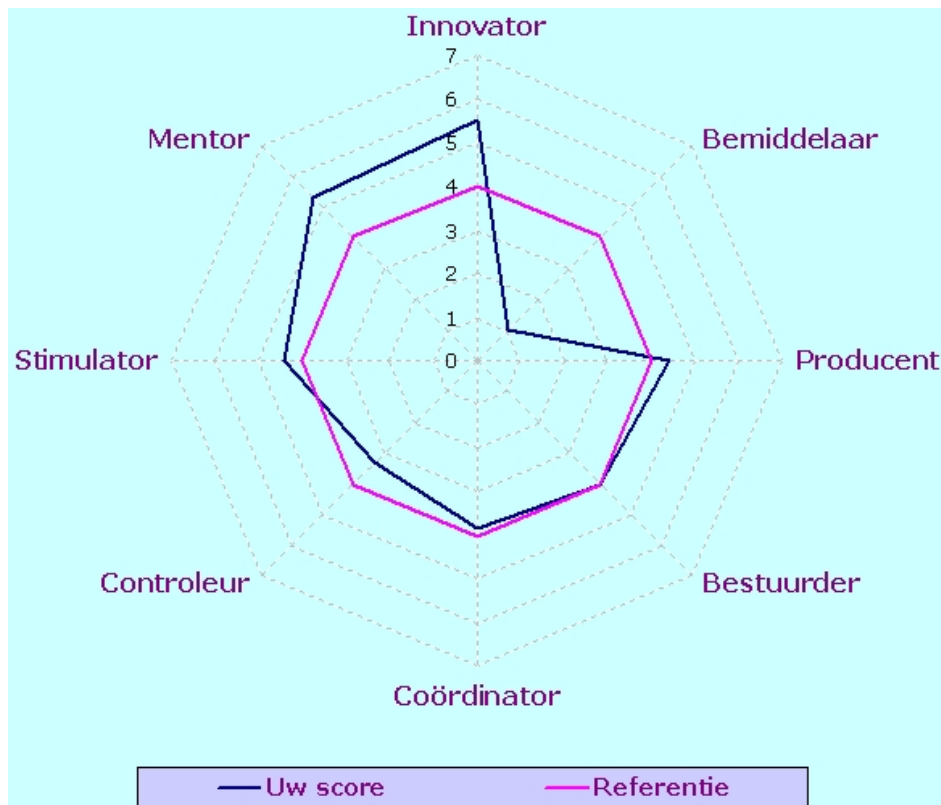


Fig. 5.2 Uitkomst test leiderschap Hoens en Souren Keereweer advocaten.
Bron: KITE120 Meetinstrument

De maatschap scoorde het hoogst op de rol van innovator met 5,5 uit 7 punten. Quinn (1996): *“Innovators zijn meestal mensen met een visie. Zij constateren een behoefte en zien een manier om die te vervullen. Ze zijn bereid daarbij risico’s te nemen.”*

Een innovator is gericht op veranderingen. Er wordt van de innovator verwacht dat zij ruimte creëert om te veranderen, om aanpassingen mogelijk te maken. Maar ook dat zij zelf veranderingen in de omgeving signaleert, belangrijke trends herkent en daarop anticipeert. Onzekerheid en risico’s nemen zijn onontbeerlijk en de innovator tolereert dat.

Wanneer gekeken wordt naar de maatschap, voldoen zij zeker aan diverse kenmerken. Zo bieden zij ruimte om te veranderen en maken aanpassingen mogelijk. Onzekerheid en risico’s vormen geen bezwaar om ideeën ten uitvoer te brengen. Ofschoon de maatschap aan de meeste eisen van innovator voldoet, zijn er enkele eigenschappen waaraan zij niet voldoet. Zo zijn zij niet gericht op veranderingen,

worden veranderingen in de omgeving niet gesignaleerd en belangrijke trends niet herkend. De maatschap creëert dus wel een omgeving waarin innovatie mogelijk is, maar er wordt niet geïnnoveerd. Dit is terug te zien in het feit dat zij voornamelijk intern kijken naar mogelijke aanpassingen en zich dan focussen op aanpassingen die niet direct gekoppeld kunnen worden aan geldelijk gewin. Een voorbeeld hiervan is het zoeken naar een andere manier van manier van communiceren. Momenteel gebruiken zij e-mail, maar er wordt geklaagd over het enorme volume e-mails dat men dagelijks in zijn of haar inbox vindt.

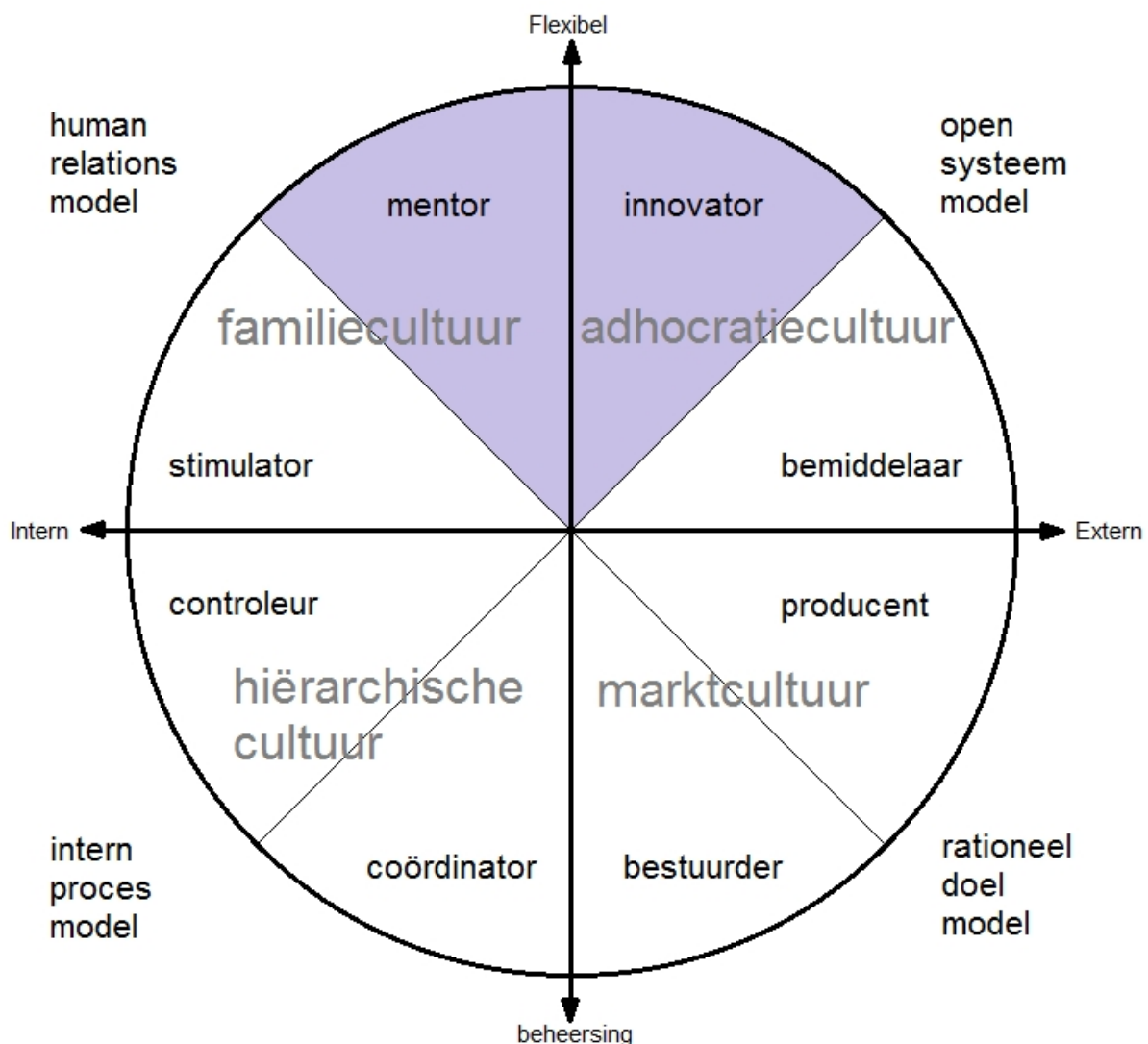


Fig. 5.3 Leiderschapsrollen Hoens en Souren Keereweer advocaten gekleurd weergegeven binnen het concurrerende-waardenkader. In de vier kwadranten zijn ook de culturen genoemd.

Een leider van het type innovator vindt men terug binnen het *open systeem model*, het type omgeving dat bekend staat als concurrerend en ambigu en waarin de organisatie wordt geconfronteerd met een noodzakelijke concurrentiestrijd. De organisatie kan worden omschreven als een 'adhocratie' boven bureaucratie en kent een innovatief klimaat. In een dergelijke omgeving zijn de risico's vaak hoog en neemt men in hoog tempo beslissingen. Het efficiëncyniveau ligt gedurende een langere periode hoog tot zeer hoog.

De markt waarin Hoens en Souren Keereweer advocaten opereert is gebouwd op regels en procedures. Het zou dus logischer zijn als het kantoor geen adhocratie is, maar een bureaucratie. De markt is niet voortdurend in beweging. Door het werkveld van het advocatenkantoor hebben zij wel te maken met de economische situatie, maar dit resulteert voornamelijk in meer of minder faillissementszaken. Waar wel veel kleine veranderingen in zijn, is de wetgeving. Grote wijzigingen in wetgeving vinden niet veel plaats, maar er worden regelmatig kleine aanpassingen gedaan op bestaande regels. Dat de markt niet voortdurend in beweging is en sterk steunt op wet- en regelgeving wil niet zeggen dat het bedrijf op zichzelf geen adhocratie kan zijn. Ze hebben de ruimte en instelling om mee te gaan in veranderingen. De rol van innovator passen zij niet toe op de markt, maar proberen zij wel intern toe te passen. Bij aanpassingen op bestaande wet- en regelgeving worden de betrokken advocaten bijgeschoold. Verder proberen zij intern te zoeken naar veranderingen die het kantoor ten goede komen, zoals het eerder genoemde alternatief voor de e-mail.

Niet alleen als innovator scoort de maatschap hoog, ook op de rol van mentor haalt de maatschap veel punten: 5,3 van de 7.

Het kenmerk van een leider in de rol van mentor is de zorgzame en meelevende wijze waarop hij zou bezig houdt met de ontwikkeling van zijn mensen. Steekwoorden als gevoelig, behulpzaam, zorgzaam, open, rechtvaardig en benaderbaar zijn kenmerkend voor deze rol. In deze rol stelt de leider zich op met een luisterend oor en kan de werknemer rekenen op een waarderend woord, een compliment waar deze op z'n plek is en krijgt hij de eer die hem toekomt. Op deze menselijke wijze benadert de mentor de werknemer in de ondersteuning die hij biedt om te ontwikkelen. De werknemer krijgt de ruimte om zijn vaardigheden te ontwikkelen, om trainingen en scholing te volgen. De mentor kan ook de drijvende en stimulerende kracht zijn achter een individueel leertraject voor de werknemer.

Deze rol lijkt zeker aan de orde waar het deze cliënt betreft. Zowel de advocaten als het ondersteunend personeel volgen cursussen en wonen bijeenkomsten bij. Dit is in ieder geval het geval wanneer er relevante wetswijzigingen zijn, maar een van de medewerkers van het ondersteunend personeel heeft de ruimte gekregen om een studie bedrijfskunde te volgen. Er wordt waarderend gesproken over werknemers die zich inzetten. Het bedrijf werkt eraan dit ook naar de betreffende werknemer duidelijker te communiceren en de werknemer ten overstaan van het overige personeel te complimenteren wanneer dit aan de orde is. Verder is er een goede, persoonlijke sfeer op het kantoor met oog voor de menselijke kant.

De rol van mentor komt terug in het human relations model. In dit model voelt men een sterke saamhorigheid binnen de organisatie en is men teamgericht. Een sterke betrokkenheid kenmerkt de besluitvorming.

Wanneer gekeken wordt naar figuur 1: Concurrerende-waardenkader van Robert E. Quinn is te zien dat deze rollen naast elkaar liggen.

In beide rollen ligt de nadruk op flexibiliteit. Deze waarde hebben zij gemeenschappelijk en daarom is het niet opmerkelijk dat op beide rollen hoog gescoord wordt. Rollen en modellen die recht tegenover elkaar staan, zijn elkaars tegengestelden. Derhalve is het ook verklaarbaar dat deze cliënt goed scoort op mentor/innovator en tegelijkertijd laag scoort op de rollen coördinator en bestuurder.

Om innovatief te kunnen zijn is het belangrijk om flexibel te zijn en extern gericht. Hoens en Souren Keereweer is zeker flexibel, maar mist externe gerichtheid. Dit beperkt hun innovatiekracht.

CONCLUSIE

De leiding van Hoens en Souren Keereweert advocaten is een innovator en een mentor. Zij bieden ruimte om te veranderen en accepteren de onzekerheid en risico's die daarbij komen kijken. Zij stimuleren hun personeel om te ontwikkelen.

Ondanks het starre karakter van de markt waarin zij opereren, welke gebouwd is op procedures en wetgeving, stelt het bedrijf zich flexibel op en speelt in op de veranderingen door haar personeel bij te scholen.

Het bedrijf is intern gericht. Dit beperkt hun innovatiekracht. Zij zoeken mogelijkheden tot veranderen voornamelijk intern in hun eigen procedures, maar een externe gerichtheid zou hun innovatiekracht kunnen vergroten.

5.1.3 Cultuur

Wat is de huidige situatie met betrekking tot cultuur in relatie tot de innovatiekracht?

Naast vragen over het leiderschap kreeg de respondent ook vragen over de cultuur binnen de organisatie. Opgemerkt moet worden dat dit een subjectief beeld van de organisatie is, de test afnemen bij een ander, willekeurig persoon binnen de organisatie kan een ander beeld geven. Maar wanneer een sterke cultuur overheerst, zou het beeld niet al te veel mogen afwijken. Het volgende figuur geeft de uitslag van de test bij deze cliënt weer:

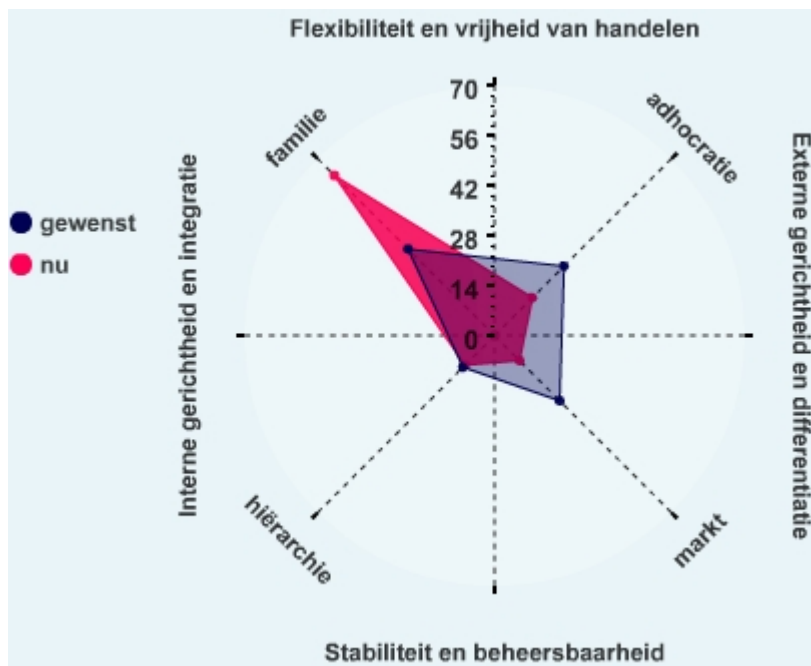


Fig. 5.4 Uitkomst test cultuur Hoens en Souren Keereweer advocaten
Bron: OCAI-online.nl^a

Binnen het bedrijf van Hoens en Souren Keereweer advocaten heerst een zeer sterke familiecultuur. In een familiecultuur heerst een “wij”-gevoel. De medewerkers hebben gemeenschappelijke doelstellingen en er is veel teamwork. In een dergelijke cultuur wordt elke medewerker beloond op basis van de in groep behaalde resultaten.

De familiecultuur is merkbaar aan de vriendschappelijke manier waarop men met elkaar omgaat. Men is erg betrokken bij elkaar. Er worden ook gezamenlijke uitjes gepland, zoals een ski-vakantie. De medewerkers voelen zich ook verantwoordelijk voor naleving van hun verplichtingen richting een ander. Een voorbeeld daarvan is een project dat afgerond was. De dames die dit hadden opgepakt en uitgewerkt waren nog niet in het zonnetje gezet. De maatschap voelde zich verantwoordelijk om dit wel te gaan doen.

Als de cultuur over de leiderschapsrollen en de managementmodellen heen gelegd wordt, ontstaat figuur 5.5. In dat figuur zijn de modellen, de leiderschapsrollen en de vier culturen over elkaar heen gelegd. De twee rollen die de leiders van Hoens en Souren Keereweer vervullen zijn donker gekleurd. De uitslag van de cultuurtest is een diamantvorm en lichtgekleurd weergegeven.

In deze figuur is te zien dat de rol van mentor binnen de familiecultuur valt die bij Hoens en Souren Keereweer aanwezig is. Deze cultuur en de leiderschapsrol versterken elkaar. Door de aanwezigheid van de familiecultuur is er een ideale omgeving voor de rol van mentor. De rol van mentor kan ten volle uitgevoerd worden, omdat de cultuur er naar is om oog te hebben voor de medewerker en zijn ontwikkeling. Andersom versterkt de rol van mentor de familiecultuur. Door de menselijke houding en benadering van de mentor, zal men zich eerder betrokken voelen en zal er makkelijker een wij-gevoel ontstaan.

Door de rol van innovator, de rol die het sterkst aanwezig is bij Hoens en Souren Keereweer advocaten, zou de verwachting kunnen ontstaan dat er ook een adhocratiecultuur aanwezig is. Dit is echter niet het geval. Vermoedelijk heeft dit

enerzijds te maken met de markt en anderzijds met de wijze waarop de maatschap de rol van innovator vorm geeft.

Wat betreft de markt heeft Hoens en Souren Keereweer advocaten te maken met een bureaucratische omgeving. Zij zijn door hun werkzaamheden voortdurend gebonden aan regels, wetten en procedures. De markt is niet flexibel en niet adhocratisch. De kans dat het bedrijf zich dan als adhocratie ontwikkelt is vrij klein, er wordt simpelweg door de markt geen beroep gedaan op het adhocratisch vermogen van het bedrijf.

Anderzijds is er de rol van innovator. Zoals reeds behandeld in hoofdstuk 5, paragraaf 1.2 is de maatschap flexibel, bieden ruimte om te veranderen en aanvaarden de risico's. Daarentegen zijn ze niet gericht op veranderingen en worden trends niet gesignaleerd. Wat betreft innovator hebben zij dus voornamelijk de flexibele aspecten ontwikkeld. Die sluiten goed aan op de rol van mentor en de familiecultuur. De externe gerichtheid en het inspelen op veranderingen die de adhocratiecultuur kenmerken, zijn precies de vaardigheden in de rol van innovator die de maatschap niet ontwikkelt heeft. Dat verklaart waarom zij wel de rol van innovator kunnen hebben, maar toch geen adhocratiecultuur zijn.

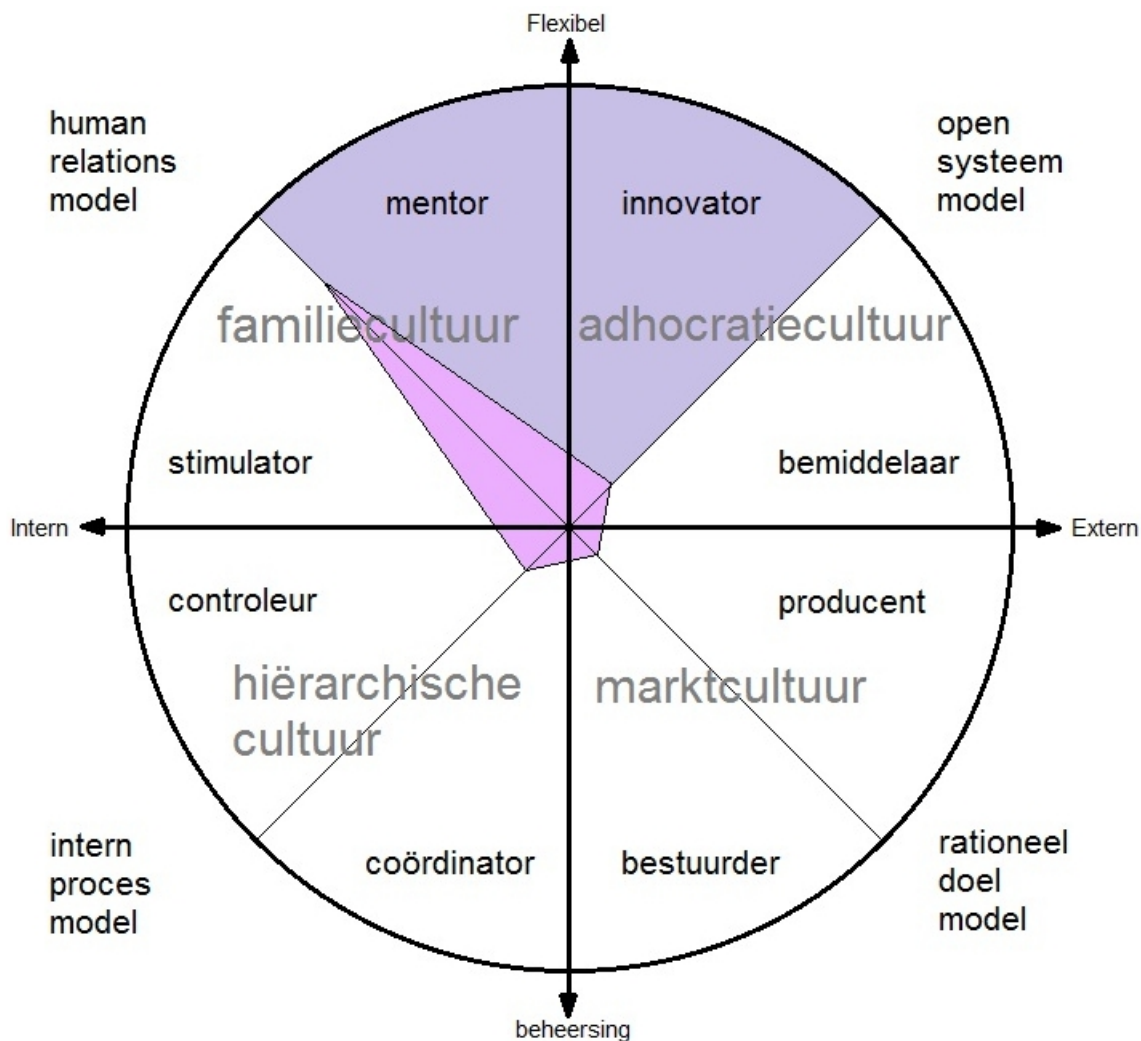


Fig. 5.5 Het concurrerende-waardenmodel, uitgebreid met de vier culturen als beschreven door Quinn. Donker gekleurd de twee leiderschapsrollen die de leiders van Hoens en Souren Keereweer advocaten vervullen. Licht gekleurd de diamantvorm die voortkomt uit de OCAI-test.

De wens van de maatschap is om wat minder sterk een familiecultuur te zijn en wat meer te ontwikkelen op het gebied van adhocratie en marktcultuur. Zo hopen zij zich meer extern gericht op te kunnen stellen.

Organisaties met een adhocratie kenmerken zich door hun vermogen zich aan te passen aan een snel veranderende omgeving. Medewerkers zijn creatief, passen zich makkelijk aan en er heerst een grote betrokkenheid van zowel de medewerkers als de klanten en andere belanghebbenden.

In een marktcultuur is men gericht op winnen, de focus ligt op het resultaat. Medewerkers in een marktcultuur willen de concurrentie te snel af zijn en werken naar een toenemend marktaandeel toe. Het bereiken van gestelde doelen en het genereren van hoge inkomsten zijn belangrijk binnen deze cultuur.

Wanneer dit bedrijf zich meer richting de marktcultuur zou verplaatsen, zouden zij zich meer extern gaan richten. Dit zou kunnen prikkelen tot innovaties. Nu doet de maatschap wat zij altijd doet, maar zij hebben wel de wens nieuwe markten aan te boren. Echter, door de drukte van hun huidige werkzaamheden gebeurt daar niets mee. Wanneer zij meer in een marktcultuur zouden bevinden, zou dat kunnen leiden tot een prikkel waarmee zij innovaties gaan zien.

Een cultuurverandering is een ingrijpend proces. Omdat de familiecultuur zo sterk aanwezig is, zal men veel moeten investeren om een andere cultuur te ontwikkelen en de familiecultuur los te laten. Belangrijk daarbij is dat de leiders goed bij de cultuur passen die binnen het bedrijf heerst. Dus zowel de maatschap moet veranderen als de medewerkers. Dit proces zal tegelijk plaats moeten vinden. De leiders zullen zich meer richting de rol van bemiddelaar en producent moeten ontwikkelen, waarbij zij een externe gerichtheid gaan ontwikkelen en meer de doelen van het bedrijf in het oog houden. Dit houdt niet noodzakelijkerwijs in dat men de rol van mentor en innovator los moet laten. Dan zou men het risico lopen het menselijke aspect uit het oog te verliezen. De maatschap moet vooral vaardigheden bijleren en dan een goede balans vinden tussen de verschillende rollen. Daarnaast is het belangrijk de medewerkers de ruimte en tijd te geven mee te gaan in de verandering van cultuur.

In het geval van deze cliënt zou dat een goede keuze kunnen zijn om creativiteit bij de medewerkers te stimuleren en meer gevoel te krijgen bij de markt. Op die manier kunnen zij kansen zien en hun innovatiekracht vergroten.

CONCLUSIE

Binnen Hoens en Souren Keereweer advocaten is momenteel sprake van een familiecultuur. Dit is zichtbaar aan de betrokkenheid van de medewerkers. De cultuur past goed bij de leiderschapsrollen die Hoens en Souren Keereweer advocaten vervult.

De leiding zou meer de kant op willen van een adhocratie en een marktcultuur. Ze willen zich meer extern richten. In dat geval is het belangrijk dat zij de vaardigheden van andere rollen, zoals producent en bemiddelaar, ontwikkelt en balans vindt tussen de bestaande en ontwikkelde rollen.

Een dergelijke cultuurverandering zou creativiteit ten goede kunnen komen en tezamen met een externe visie de innovatiekracht vergroten.

5.1.4 Structuur

Wat is de huidige situatie met betrekking tot structuur in relatie tot de innovatiekracht?

Naast vragen over leiderschap en cultuur, heeft de respondent ook antwoord gegeven op vragen over de structuur van het bedrijf.

Uit de test is gekomen dat er binnen het bedrijf weinig regels en procedures zijn. Dit kan een strakke planning voorkomen en werknemers prikkelen om met eigen initiatieven te komen. Wanneer er te weinig regels zijn, kan routinematig werk blijven liggen en nemen medewerkers zelfstandig beslissingen waar dit eigenlijk bij de leiding hoort te liggen. Zoals in interviews naar voren is gekomen, lijkt de hoeveelheid regels de medewerkers genoeg sturing te geven.

Er is binnen het bedrijf één managementlaag. De managementlagen kunnen dus zeker als (zeer) beperkt ervaren worden, wat inhoudt dat er korte communicatielijnen zijn tussen de leiding en de werknemers. Deze korte lijnen zouden medewerkers kunnen prikkelen om meer innovatieve ideeën bij de bovenste managementlaag neer te leggen. De uitvoering is weer meer zichtbaar voor de medewerkers. Met deze beperkte managementlagen richten medewerkers zich niet zozeer op het tevreden stellen van de vele managers als wel op het tevreden stellen van klanten. De hiervoor genoemde voordelen van weinig managementlagen zijn ten dele zichtbaar bij Hoens en Souren Keereweer advocaten. De ideeën komen wel, middels een brainstorm of persoonlijk gecommuniceerd, bij de leiding. Echter, is uit gesprekken gebleken dat niet altijd zichtbaar is bij de medewerkers of er wat met de ideeën gedaan wordt. Het is bij de medewerkers onduidelijk of de ideeën afgekeurd zijn, in proces of al uitgevoerd.

Medewerkers worden ingezet in multifunctionele teams. Mensen met verschillende werkervaring en verschillende achtergronden worden in wisselende samenstelling ingezet. Dit leidt tot een grotere variëteit van informatie tijdens de

werkzaamheden. Ook leren werknemers door regelmatig in multifunctionele team te werken om vanuit verschillende invalshoeken naar een probleem te kijken. Dit komt creativiteit ten goede.

De medewerkers werken met een uitdagend takenpakket, aldus de leiding. Dit is enerzijds positief, medewerkers kunnen door de uitdaging meer plezier hebben in hun werk en meer betrokken zijn. Ze denken dan sneller met het bedrijf mee en ideeën voor verbetering zullen sneller geuit worden. Belangrijk is wel in ogenschouw te houden dat de medewerker zijn takenpakket wel aan kan. De medewerkers zijn het eens met de uitspraak van de maatschap dat zij een uitdagend takenpakket hebben. Zij krijgen ook de mogelijkheid cursussen te volgen om zo hun takenpakket te wijzigen of uit te breiden. Hier wordt gebruik van gemaakt.

Het bedrijf laat de werknemers regelmatig van taak wisselen, wat zorgt voor inbreng van kennis en vaardigheden van het ene vakgebied in dat van een ander. Nieuwe inzichten voor probleemoplossing en efficiëntere en effectievere werkwijzen kunnen een positief effect zijn van deze taakroulering. Maar daarnaast kan het ook zorgen voor begrip voor het werk van collegae en worden de kaders waarbinnen de werknemer problemen plaatst, verruimd. Ondanks de vele regels die van buitenaf opgelegd worden, leidt dit niet tot problemen. De maatschap voorkomt eventuele problemen door te zorgen dat de medewerkers gekwalificeerd zijn om de werkzaamheden uit te voeren.

De cliënt biedt zijn medewerkers de mogelijkheid ideeën aan te brengen. Onder de medewerkers is het bijvoorbeeld bekend dat er ruimte is om een item op de agenda te plaatsen om een idee te bespreken. Er is minimaal één keer per week een bijeenkomst van de maatschap.

Medewerkers krijgen de ruimte om autonoom te werken. Dit houdt in dat de werknemer, tot op zekere hoogte, ruimte krijgt om zijn werk naar eigen inzicht aan te pakken. De kans dat een werknemer zaken dan op een andere, innovatieve manier gaat uitvoeren is groter dan wanneer een werknemer voortdurend werkt via vastgelegde regels en procedures. Uit de interviews en tijdens bezoeken aan het kantoor zijn er geen signalen dat dit tot problemen leidt.

Er is bij de inrichting van de organisatie is niet bewust gekozen voor innovatie en er zijn ook geen samenwerkingsverbanden aangegaan speciaal met het oog op innovatie.

Tot slot wordt innovatief gedrag op materiële en immateriële wijze beloond volgens de leiding. De medewerker in kwestie krijgt bijvoorbeeld de ruimte om een idee zelf ten uitvoer te brengen.

De structuur binnen het kantoor biedt voldoende ruimte om het bedrijf innovatiekrachtiger te maken. De huidige structuur past bij de familiecultuur die heerst binnen het bedrijf en de leiderschapsrollen die uitgevoerd worden. Wanneer de maatschap, zoals besproken in hoofdstuk 5 paragraaf 1.3, meer richting een adhocratie en een marktcultuur zou willen en de daarbij behorende rollen van producent en bemiddelaar, heeft dit ook gevolgen voor de structuur. De huidige structuur is zeker innovatief. Grote veranderingen zijn in dat geval niet aan te raden, dat kan de innovativiteit beperken. Het is wel belangrijk om te bekijken of het management wel de interne en de externe managing aan kan. Nu is het management heel intern gericht. Bij het extern richten, zal die focus verlegd moeten worden. Dit kan door een deel van het management intern gericht te houden en een deel extern. Het kan ook door een extra managementlaag toe te voegen. In dat geval zou de tussenlaag zich intern kunnen richten en de medewerkers kunnen leiden, terwijl de bovenlaag, de maatschap, zich extern richt.

CONCLUSIE

Binnen het kantoor zijn er genoeg regels en procedures om het werk in goede banen te leiden, maar zouden niet beperkend mogen werken.

De taken die de medewerkers krijgen en de ruimte die daarbij gegeven wordt om de taken naar eigen inzicht uit te voeren, ondersteunen een innovatief klimaat.

Ideeën kunnen makkelijk bij de leiding aangebracht worden doordat er slechts één managementlaag is. Ondanks het gebrek aan managementlagen is het signaal bij de medewerkers vandaan dat het niet duidelijk is wat er met hun ideeën gedaan wordt.

Innovatief gedrag wordt beloond op materiële en immateriële wijze.

De structuur van het kantoor biedt voldoende ruimte om innovatiekrachtig te zijn.

Wanneer het kantoor extern gericht wil worden, zou men goed naar z'n management moeten kijken. Een deel zou intern gericht moeten blijven en een deel extern. Dit kan door de taken duidelijk te verdelen of door het tussenvoegen van een extra managementlaag.

5.1.5 Overig

Tijdens het onderzoek is niet nader ingegaan op de deelvragen die meer inzicht moeten verschaffen over de omgeving van het bedrijf en innovatiestrategie. Bij het afnemen van het meetinstrument is wel gevraagd naar een innovatiestrategie, maar het bedrijf gaf aan deze niet te hebben. Het bedrijf doet zelf verder niet aan het maken van SWOT-analyses of overzichten met behulp van de DESTEP-methode.

Bij een SWOT-analyse kijkt men naar de sterkte en zwakke punten van een bedrijf, evenals een de kansen en bedreigingen. Bij het analyseren van de sterke en zwakke punten richt men zich op de interne omgeving van het bedrijf. Omdat deze intern zijn, zijn ze te beïnvloeden door het bedrijf zelf. Kansen en bedreigingen zoekt men extern en zijn niet te beïnvloeden. Wel kan men er voor kiezen kansen te adopteren en bedreigingen af te stoten. De SWOT-analyse kan heel simpel gehouden worden of heel ver uitgewerkt worden. De analyse kan bijvoorbeeld dienen als richtlijn bij het zoeken naar innovatieve ideeën.

De DESTEP-methode behandelt de externe invloeden als demografische factoren, economische factoren, politieke invloeden et cetera. Deze factoren beïnvloeden de activiteiten van het kantoor.

Ondanks dat het kantoor zelf niet met beide methodes werkt, zijn ze wel uitgewerkt aanwezig. Mevrouw Groen in 't Woud is in opleiding tot HBO-bedrijfskundige en heeft in het kader van haar studie beide methodes toegepast op Hoens en Souren Keereweer advocaten. Omdat de methodes niet door het kantoor gebruikt worden, worden de resultaten hier verder niet opgenomen.

5.1.6 Doorlopen innovatieproces

- *Hoe denk ik dat het bedrijf het beste het innovatieproces kan doorlopen op basis van mijn literatuurstudie en analyse?*
- *Hoe vindt het bedrijf dat het op de beste manier het innovatieproces kan doorlopen?*
- *Op welke manier gaat het innovatieproces doorlopen worden?*
- *Op welke wijze kan ik tijdens het innovatieproces vaststellen of dit innovatieproces werkt om de innovatiekracht te vergroten?*

De contactpersonen van Hoens en Souren Keereweer advocaten hebben zich vanaf het eerste moment heel ontvankelijk opgesteld. Zo hebben ze voldoende tijd vrij gemaakt, luisterden ze naar de informatie die ze kregen, waren kritisch naar hun eigen handelen en stelden ze zich actief op. In overleg hebben zij zelf de search- en selectfase vorm gegeven, waardoor het mogelijk was om als onderzoeker het proces veel aandacht te besteden aan het observeren. Het aantal interventies zijn zo beperkt als mogelijk gehouden.

Bij de eerste kennismaking is besproken dat het kantoor zoveel als mogelijk de verschillende stappen in het innovatieproces zelf zal doen. Zo zouden zij het ook na het onderzoek zelfstandig kunnen reproduceren, al dan niet aan de hand van de aanbevelingen die aan het einde van het onderzoek naar hen gecommuniceerd zouden worden.

De tweede belangrijke stap stond in het teken van het invullen van het KITE120 Meetinstrument. Naast de heer Van Voorst, de heer Hartgring en mevrouw Groen in 't Woud schoof ook de heer Souren aan. De vragen waren, in verband met de omvang van het meetinstrument, van tevoren al verstrekt om de benodigde tijd beperkt te houden. Tijdens het invullen van het instrument las de heer Van Voorst de vragen voor, waarna ieder zijn of haar mening gaf. Als de gegeven punten heel dicht bij elkaar lagen, werd het gemiddelde genomen. Wanneer de gegeven punten ver uit elkaar of wanneer iemand een afwijkende mening had, werd de uitkomst besproken. Er werd ingegaan op het waarom van het afwijkende antwoord. Soms ging het om een onderbuikgevoel, soms was het voor de anderen een reden om hun antwoord te heroverwegen. Uiteindelijk werd dan besloten of het antwoord meegenomen moest worden in het meetinstrument. Maar bij verreweg de meeste vragen lagen de antwoorden dicht bij elkaar. De sfeer was erg ontspannen en men had voldoende tijd genomen om de vragenlijst in te vullen.

In een volgende bijeenkomst werd gekeken naar de mogelijkheden om ideeën te verzamelen. Vanuit het kantoor werd de voorkeur uitgesproken om een brainstorm te houden. Dit was vaker gedaan met, naar hen zeggen, positief gevolg. Het bedrijf bleek, volgens het lectoraat, geen innovaties te hebben uitgevoerd de afgelopen twee jaar. Het werpt vragen op als een bedrijf dan zegt dat het ideeën verzamelen geen probleem is. Om te zien waar in het proces het "fout" gaat, is besloten een brainstorm in te zetten om ideeën te verzamelen. Als geschikt moment werd gekozen voor de ochtend voor het kantoor gezamenlijk op wintersport zou gaan. Het argument

hiervoor was dat men dan geen werkzaamheden meer had, er geen telefoontjes verwacht werden en iedereen ontspannen was. Het zou zorgen voor de beste focus van de deelnemers. De groep deelnemers bestond uit vrijwel het hele kantoor. Twee dames van het ondersteunend personeel hebben geen deel kunnen nemen.

De brainstorm verliep goed. De heer Hartgring leidde de brainstorm. Hij had een inleidende presentatie gegeven waarmee hij op grappige wijze informeerde over wat innovatie was en prikkelde om na te gaan denken over dat onderwerp. Er ontstond een kleine discussie over de term innovatie. De vraag die in een eerder gesprek naar voren gekomen was en nu wederom naar voren gebracht werd, maar nu door iemand anders, was of een innovatie altijd aan geld gerelateerd moest zijn. Er is in beide gevallen duidelijk gecommuniceerd dat het voor het onderzoek van belang is de definitie van het lectoraat te gebruiken. Dit werd geaccepteerd. Naast het doel van de brainstorm was ook duidelijk hoe de brainstorm zou verlopen en hoe lang de totale brainstorm zou gaan duren. Iedereen kreeg de kans zich in groepen in te delen, maar al bijna direct bleek dat dit niet zo gemakkelijk ging en gaf de heer Hartgring iedereen een nummer. Hij verzocht de maten ook zich niet dominant op te stellen, iedereen moest gelijk zijn in deze brainstorm. De brainstorm was van het type brainwriting, waarbij men in groepjes ingedeeld is en ieder voor zich een idee op papier zet. Na vijf minuten werd aangegeven door de heer Hartgring dat de blaadjes doorgegeven moesten worden aan een ander groepslid. Die moest dan voortborduren op het idee dat boven aan het blaadje stond. Dit mocht alleen op een positieve manier, men mocht bijvoorbeeld geen argumenten benoemen waarom het idee niet zou werken. Nadat iedereen alle ideeën van commentaar voorzien had, nam de heer Hartgring het woord weer en werden alle ideeën verzameld. Hierbij werd er keurig op toegezien dat er geen negatieve commentaren geuit werd. Men mocht toelichting vragen, bijvoorbeeld naar hoe het idee dan uitgewerkt moest worden, maar iedereen moest zich onthouden van enige vorm van negatief commentaar. Dit verliep zonder problemen. Bij de afsluiting kwam nog ongenoegen van een van de medewerkers van het ondersteunend personeel naar voren. De heer Hartgring heeft dat opgepakt en de medewerker gevraagd naar de aard van het ongenoegen. Die gaf aan dat hij het gevoel had dat er in het verleden niets met ideeën gedaan werd. De heer Hartgring vroeg daar een reactie van de maten op. Uiteindelijk kwam er uit dit gesprek dat de maatschap wel met de ideeën aan de gang is gegaan, maar dit bij de medewerkers niet duidelijk is geweest. De maatschap zegde daarop toe meer aandacht te besteden aan de terugkoppeling van de ideeën. De brainstorm is afgesloten met de vraag of medewerkers die een idee zouden willen uitwerken, zich wilden melden bij de heer Hartgring.

Bij de volgende afspraak is de brainstorm geëvalueerd. De toezegging van de maatschap is nader besproken. Hierbij is ingegaan op welke momenten de maatschap kan informeren en op welke wijze. Geadviseerd is toen om ook tussentijds eens een korte e-mail rond te sturen waarin verteld werd hoe de voortgang ervoor stond. Dit werd positief ontvangen door de heer Van Voorst, de heer Hartgring en mevrouw Groen in 't Woud. Daarna is overgegaan tot een grove voorselectie van de ideeën. Alle ideeën zijn stuk voor stuk beoordeeld. De papiertjes waarop men niet met ideeën kwam, maar ongefundeerd op best grove wijze de maatschap bekritiseerde, zijn eruit gehaald. Daarbij werd wel zorgvuldig bekeken of het hier kritiek was waarmee de maatschap wat kon of moest doen. Zo was er hier en daar wel commentaar waar de maatschap notie van heeft genomen om mee aan het werk te gaan. Verder zijn ook ideeën voor wijzigingen die al doorgevoerd waren, gefilterd. De overige briefjes werden meegenomen naar het maatschapsoverleg.

Daar zou men, middels de portfoliomethode, de ideeën voorzien van voors en tegens en zo een idee kiezen waarmee ze aan de slag willen. Er hadden zich twee vrijwilligers gemeld om met de projecten aan de gang te gaan. In reactie op het meetinstrument kwam de maatschap nog met het voorstel iedereen die een goed idee aanbracht, de kans te bieden deze tijdens het maatschapsoverleg onder het genot van een broodje kroket, te presenteren. Deze mogelijkheid kreeg de toepasselijke naam “krokettenbonus”. Wel werd besloten om twee dames die eerder een project hadden opgepakt en uitgevoerd, eerst uit te nodigen voor de krokettenbonus. Ook zou bekeken worden op welke wijze zij ten overstaan van het hele bedrijf, in het zonnetje gezet konden worden als dank voor hun inzet.

Op 4 mei was er een bijeenkomst voor de ondernemers, waar zij feedback kregen op de resultaten van het afgenomen KITE120 meetinstrument. De heer Van Voorst kon zelf niet aanwezig zijn, maar heeft voor de presentatie nog telefonisch contact opgenomen. In overleg is besloten mevrouw Groen in 't Woud te vragen aanwezig te zijn. Zodoende heeft zij de teruggekoppelde informatie ontvangen. In de presentatie is ingegaan op het bedrijf. De familiecultuur is aangestipt en toegelicht, evenals het onderdeel managementlagen. Deze twee aspecten in relatie tot innovatie, zoals behandeld in hoofdstuk 5 paragrafen 1.3 en 1.4, zijn teruggekoppeld. Daarnaast is de leiding geëvalueerd en zijn de bevindingen zoals in dit rapport in hoofdstuk 5 paragraaf 1.1 kort aan mevrouw Groen in 't Woud teruggegeven. Vooruitlopend op dit rapport zijn ook aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen zullen in hoofdstuk zes uitgewerkt worden. Mevrouw Groen in 't Woud gaf aan de teruggekoppelde informatie te herkennen. De aanbevelingen onderstreepte zij.

CONCLUSIES

Het bedrijf heeft voorkeur uitgesproken voor het houden van een brainstorm. Om het verloop van het proces te kunnen analyseren en eventuele hiaten te kunnen waarnemen, was daar vanuit het oogpunt van het onderzoek niets op tegen. De techniek is goed toegepast en er zijn volop ideeën aangebracht.

De ideeën die verzameld zijn tijdens de brainstorm zijn door middel van de portfolio-methode geëvalueerd en geselecteerd. Wederom is deze keuze aan het bedrijf geweest en was daar vanuit onderzoeksoogpunt niets op tegen. De meeste ideeën lagen vrij dicht bij het bedrijf, dus de portfolio-methode zou in principe geschikt kunnen zijn.

Tijdens het proces is besloten te kiezen voor participerende observatie om vast te stellen of het innovatieproces werkte. Om een innovatieproces zo dicht mogelijk bij het bedrijf te houden, was het doel eerst het proces zo ver als mogelijk stap voor stap te volgen. Door observatie kon een duidelijk beeld verkregen worden van het verloop van het proces.

5.1.7 Persoonlijke overwegingen

Ondanks dat de keuze voor de instrumenten vanuit de literatuur te onderbouwen is en juist ingezet worden, heb ik mijn bedenkingen bij de keuze van de instrumenten. Dit omdat het niet de enige instrumenten zijn en ik denk dat er instrumenten inzetbaar zijn die meer effect zullen hebben.

De keuze van de instrumenten baseert het bedrijf voornamelijk op kennis en waarschijnlijk ook op tijd. Hoeveel tijd kost het instrument hen? Het is een bedrijf met werk in overvloed en weinig tijd. Begrijpelijkerwijs valt de keus dan op snelle, efficiënte instrumenten. Daar hoeft niet noodzakelijkerwijs iets mis mee te zijn.

Toch denk ik dat met het inzetten van instrumenten die meer tijd kosten betere resultaten behaald zullen worden. De ideeën zullen mogelijkerwijs creatiever worden en niet meer zo in de veilige zones van het bedrijf liggen. Daarmee vermoed ik dat de innovatiekracht zal stijgen.

Omdat het bedrijf weinig extern gericht is, zou ik in de search-fase stimuleren om zelfs meerdere tools in te zetten om aan ideeën te komen. De tools die ik zou adviseren vergroten tegelijk de externe gerichtheid. Zo zou ik contact zoeken met (potentiële) klanten om wensen te inventariseren en samenwerkingsverbanden creëren en die inzetten. Het bedrijf heet nu al samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld notarissen. Ik zou het echter zoeken bij opleidingsinstituten, maar ook op plaatsen waar pro deo werk aan de orde komt. Door bijvoorbeeld als gastdocent op te treden en gesprekken aan te gaan met studenten, worden nieuwe inzichten verworven. Bij pro deo werk komt het bedrijf in een andere markt.

Daarnaast zou ik adviseren om de fasen sneller te doorlopen. Door het gebrek aan tijd duurt het lang voor de fasen doorlopen zijn én zit er veel tijd tussen de fasen, waarmee de kans groot is dat het idee op de plank komt te liggen.

CASUS B

5.2.1 Inleiding

Wat is de huidige KITE innovatiekracht ratio?

Van der Waal & Partners is een civieltechnisch ingenieurbureau met 50 personen in dienst. Een organogram geeft de structuur van het bedrijf weer.

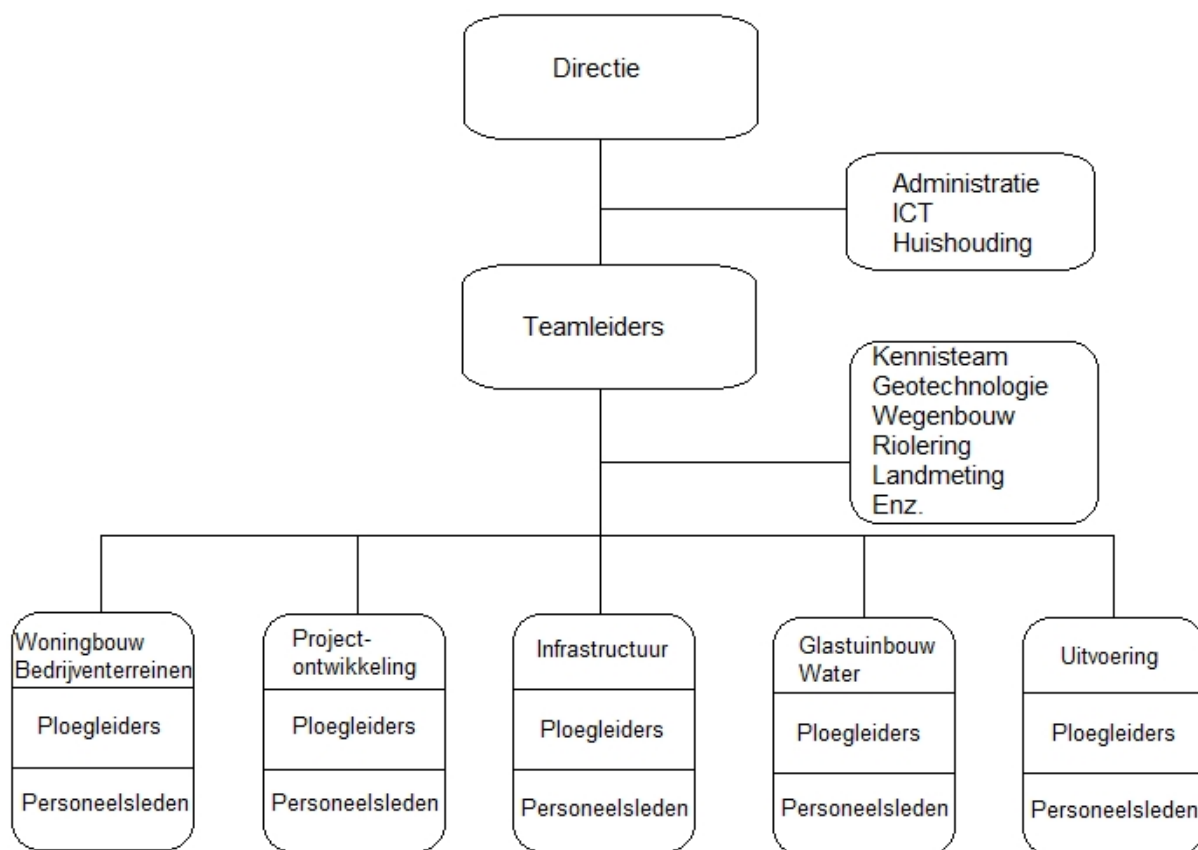


Fig. 5.6 Organogram Van der Waal en Partners

De belangrijkste werkzaamheden zijn engineering en directievoering van cultuur- en civieltechnische projecten. Tot zijn klantenbestand behoren zowel private als publieke partijen. Van der Waal & Partners biedt ondersteuning gedurende het hele traject, van de ontwikkeling van de plannen tot de daadwerkelijke realisatie, het beheer en onderhoud.

Voorafgaand aan dit onderzoek is door het lectoraat de KIKR gemeten. Het bedrijf heeft in 2009 twee ideeën in praktijk gebracht en het daarmee behaalde resultaat besloeg 1% van de totale omzet. Van der Waal en Partners scoorde een 1. Het bedrijf is dus gemiddeld innovatiekrachtig.

Het meetinstrument is afgenomen bij één van de vijf directeuren van dit bureau. Voor de beginsituatie is het belangrijk dat de test wordt afgenomen bij in ieder geval één van de leidinggevenden. De directeur die het instrument invulde is de contactpersoon voor zaken met betrekking tot het KITE120-project.

CONCLUSIE

De KITE innovatiekracht ratio van Van der Waal & Partners is 1. Dit is gemiddeld en houdt in dat het bedrijf innovatiekrachtig is. Echter, is er nog wel ruimte om sterker te worden.

5.2.2 Leiderschap

Wat is de huidige situatie met betrekking tot leiderschap in relatie tot de innovatiekracht?

De serie vragen over leiderschap resulteerde in een spinnenweb waarin alle rollen vertegenwoordigd zijn. De antwoorden op de vragen zijn per rol verzameld en gemiddeld. Zo heeft iedere rol een cijfer gekregen, welke is weergegeven in het spinnenweb.

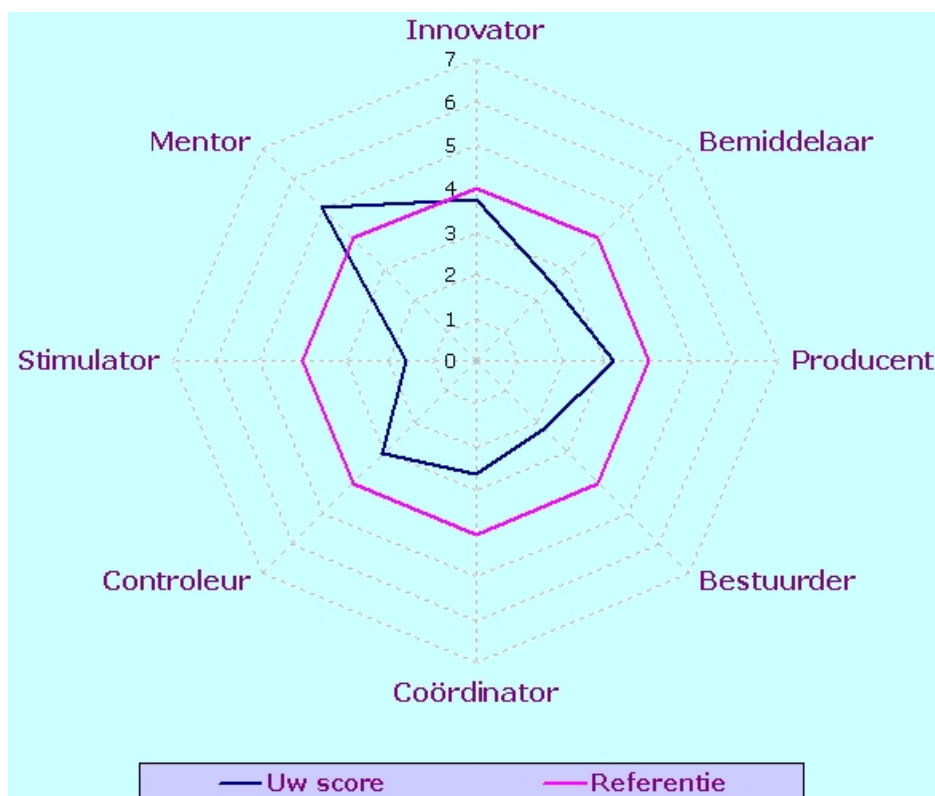


Fig. 5.2 Uitkomst test leiderschap Van der Waal & Partners

De directeur scoorde opvallend hoog op de rol van mentor ten opzichte van de overige rollen.

Het kenmerk van een leider in de rol van mentor is de zorgzame en meelevende wijze waarop hij zou bezig houdt met de ontwikkeling van zijn mensen. Steekwoorden als gevoelig, behulpzaam, zorgzaam, open, rechtvaardig en

benaderbaar zijn kenmerkend voor deze rol. In deze rol stelt de leider zich op met een luisterend oor en kan de werknemer rekenen op een waarderen woord, een compliment waar deze op z'n plek is en krijgt hij de eer die hem toekomt. Op deze menselijke wijze benadert de mentor de werknemer in de ondersteuning die hij biedt om te ontwikkelen. De werknemer krijgt de ruimte om zijn vaardigheden te ontwikkelen, om trainingen en scholing te volgen. De mentor kan ook de drijvende en stimulerende kracht zijn achter een individueel leertraject voor de werknemer. In een gesprek met een medewerker is dit bevestigd. De directeur probeert zijn medewerkers goed te begeleiden en bij vragen klaar te staan om zo hun ontwikkeling te stimuleren. Dit is door een medewerker verteld tijdens een gesprek.

De rol van mentor komt terug in het human relations model. In dit model voelt men een sterke saamhorigheid binnen de organisatie en is men teamgericht. Een sterke betrokkenheid kenmerkt de besluitvorming. Dat is in dit bedrijf zeker aan de orde. De leiding is tot op het laagste niveau betrokken bij het werk. Uit gesprekken is naar voren gekomen dat er veel in teams gewerkt wordt. Binnen de teams wordt er veel overleg gepleegd en de inbreng wordt meegenomen in de besluitvorming.

Wanneer gekeken wordt naar het concurrerende-waardenkader van Quinn, is te zien dat de rol van mentor naast die van innovator en stimulator ligt. In dat geval zou de verwachting zijn dat ook hoog gescoord wordt op de rol van innovator en stimulator, omdat deze rollen overeenkomsten hebben met die van mentor. De respondent scoort wel bovengemiddeld op de rol van innovator maar heel laag op de rol van stimulator.

Tijdens het afnemen van de test heeft de directeur zijn antwoorden toegelicht. Binnen de rol van stimulator is legt de leider zich toe op het aanmoedigen van samenwerking, het tot stand brengen van samenwerking en teamwork en lost het conflicten op tussen werknemers. In de toelichting heeft de directeur verteld dat dit soort situaties nagenoeg niet voorkomen binnen het bedrijf. De samenwerking is van nature in het bedrijf aanwezig en conflicten tussen werknemers komt eigenlijk niet voor. Men gaat uit van een eigen verantwoordelijkheidsgevoel. Derhalve is niet vast te stellen of de directeur de rol beheerst, maar slechts dat hij hem nagenoeg niet uitoefent.

Echter, onderstreept de totale uitkomst van de test het kader van Quinn, waar tegenover elkaar geplaatste rollen inhoudt dat het in theorie niet mogelijk is beide rollen tegelijk uit te oefenen. De directeur scoort erg laag op stimulator, maar hoog op de rol van producent. Deze staan tegenover elkaar. Doordat de directeur geen noodzaak ziet de rol van stimulator uit te oefenen, legt hij zich meer toe op de tegenovergestelde rol. Daarbij richt de leider zich op het werk. De leider kan omschreven worden als betrokken, gemotiveerd, energiek en de persoonlijke inzet is hoog. Hij accepteert verantwoordelijkheid en brengt opdrachten tot een goed einde. De productiviteit wordt geacht om vrijwel voortdurend hoog te liggen. Dat zorgt voor een noodzakelijke werkdruk die de leider moet leggen op zijn werknemers. Bij een goede uitoefening van de rol van producent, waarbij men goed aangestuurd is en men hard en efficiënt werkt om een doel te halen, is het aannemelijk dat er weinig conflicten zijn en dat men snel samenwerkt. Dit zou er toe kunnen leiden dat wellicht de menselijke kant van de rol van stimulator wat verloren gaat door de overheersende rol van producent. Echter, legt de directeur in zijn rol als mentor een hele menselijke kant in het contact met zijn werknemers.

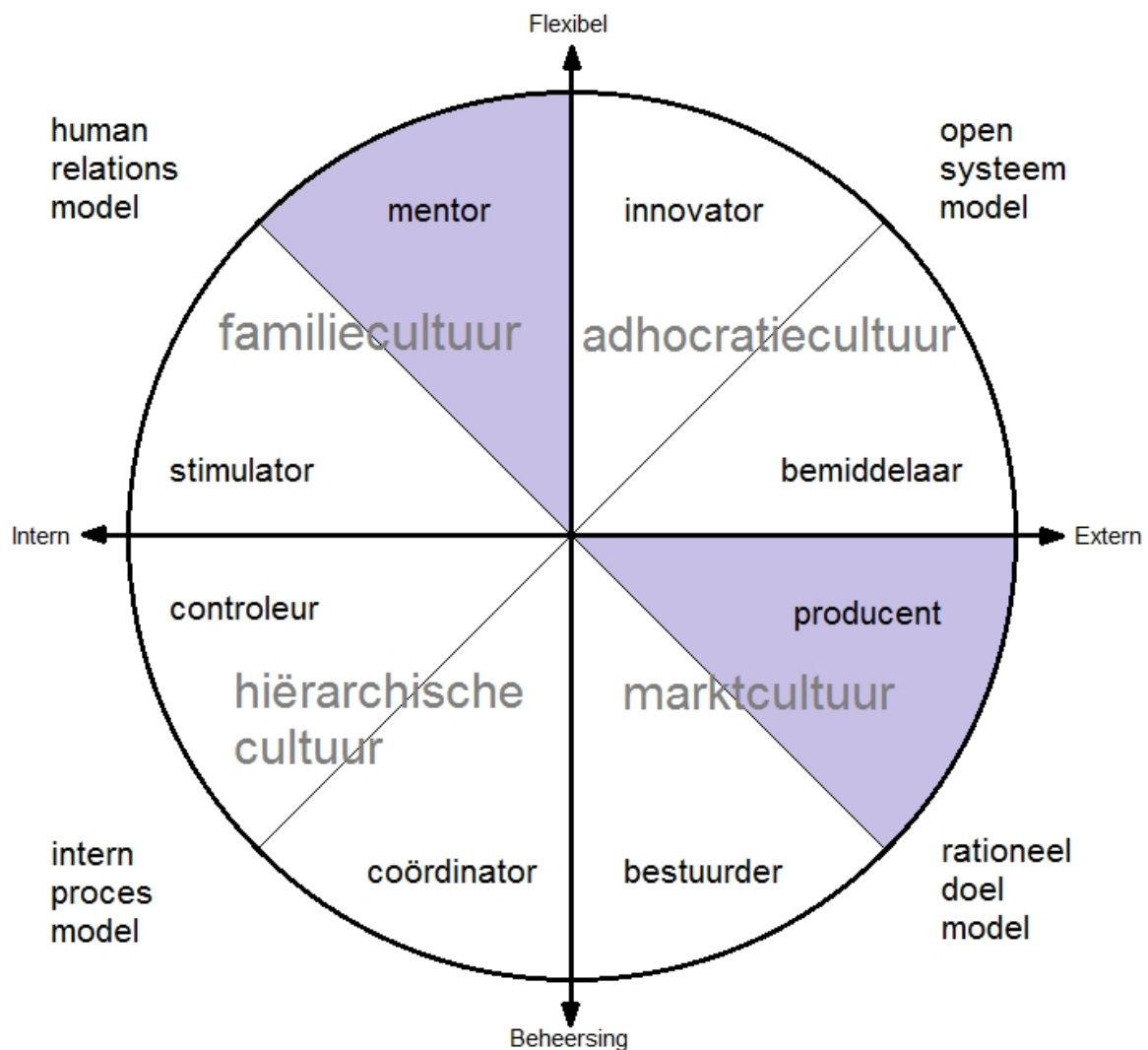


Fig. 5.3 Leiderschapsrollen Van der Waal & Partners gekleurd weergegeven binnen het concurrerende-waardenkader. In de vier kwadranten zijn ook de culturen genoemd.

Voor een innovatiekrachtig bedrijf is een combinatie van de rollen van mentor en producent heel waardevol. Door de menselijke kant van de leider en het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling door de rol van mentor, worden de medewerkers betrokken en gestimuleerd tot meedenken. Door zijn rol als producent is hij gericht op het halen van doelen. Wanneer een idee eenmaal geselecteerd is, kan de producent zich richten op het goed en vlot verlopen van het implementeren van het idee.

CONCLUSIE

De directeur die de test ingevuld heeft, kwam als sterke mentor naar voren. Hij stimuleert onder andere ontwikkeling van zijn medewerkers.

Daarnaast is hij producent. Hij heeft oog voor de doelen die het bedrijf moet halen.

Het goed uitvoeren van een combinatie van deze rollen is waardevol in een innovatiekrachtig bedrijf. Door als mentor de medewerkers te betrekken kunnen ideeën naar voren komen. Als producent kan de leidinggevende erop toezien dat het innovatieproces goed en vlot verloopt.

5.2.3 Cultuur

Wat is de huidige situatie met betrekking tot cultuur in relatie tot de innovatiekracht?

Naast vragen over het leiderschap kreeg de respondent ook vragen over de cultuur binnen de organisatie. Opgemerkt moet worden dat dit een subjectief beeld van de organisatie is, de test afnemen bij een ander, willekeurig persoon binnen de organisatie kan een ander beeld geven. Maar wanneer een sterke cultuur overheerst, zou het beeld niet al te veel mogen afwijken. Het volgende figuur geeft de uitslag van de test bij deze cliënt weer:

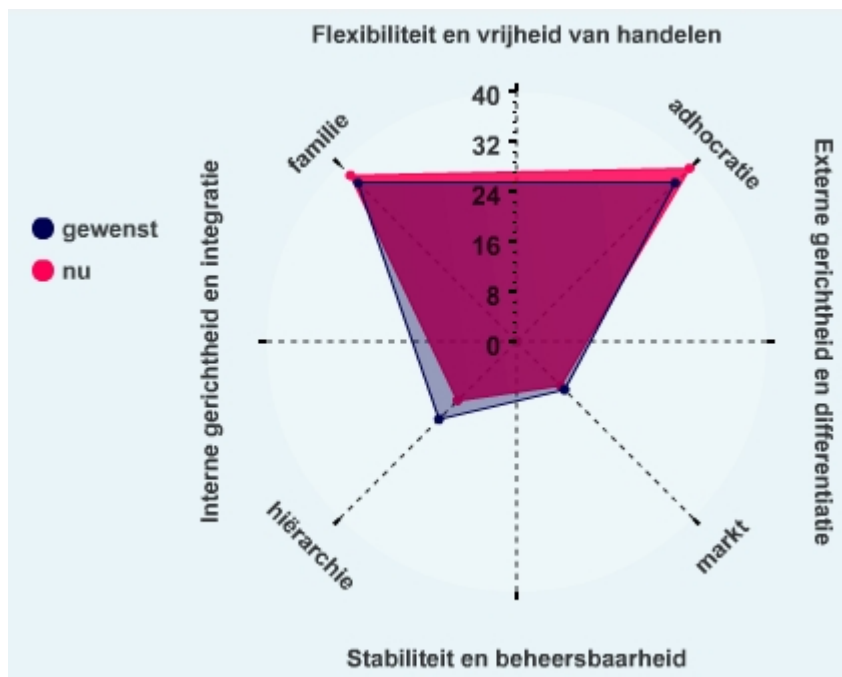


Fig. 5.8 Uitkomst test cultuur Van der Waal & Partners
Bron: OCAI-online.nl^b

In de figuur is duidelijk te zien dat Van der Waal & Partners een bedrijf is waar enerzijds een sterke familiecultuur heerst en anderzijds ook sprake is van een adhocratie.

In een familiecultuur heerst een “wij”-gevoel. De medewerkers hebben gemeenschappelijke doelstellingen en er is veel teamwork. In een dergelijke cultuur wordt elke medewerker beloond op basis van de in groep behaalde resultaten. Deze cultuur sluit zeker aan bij Van der Waal & Partners. De betrokkenheid bij elkaar is erg groot. Dit komt terug in bijvoorbeeld de grote respons die de medewerkers gaven op een enquête over het bedrijf, maar ook in gesprekken met medewerkers is terug te zien dat zij zich betrokken voelen bij het bedrijf.

Organisaties met een adhocratie kenmerken zich door hun vermogen zich aan te passen aan een snel veranderende omgeving. Medewerkers zijn creatief, passen zich makkelijk aan en er heerst een grote betrokkenheid van zowel de medewerkers als de klanten en andere belanghebbenden. Tijdens het afnemen van het interview heeft de directeur ook verteld over de omgang met elkaar en de band die met klanten opgebouwd wordt tijdens de soms lange trajecten waarin zij klanten begeleiden.

Wanneer de leiderschapsrollen, de managementmodellen en de culturen over elkaar heen gelegd worden, ontstaat figuur 5.8:

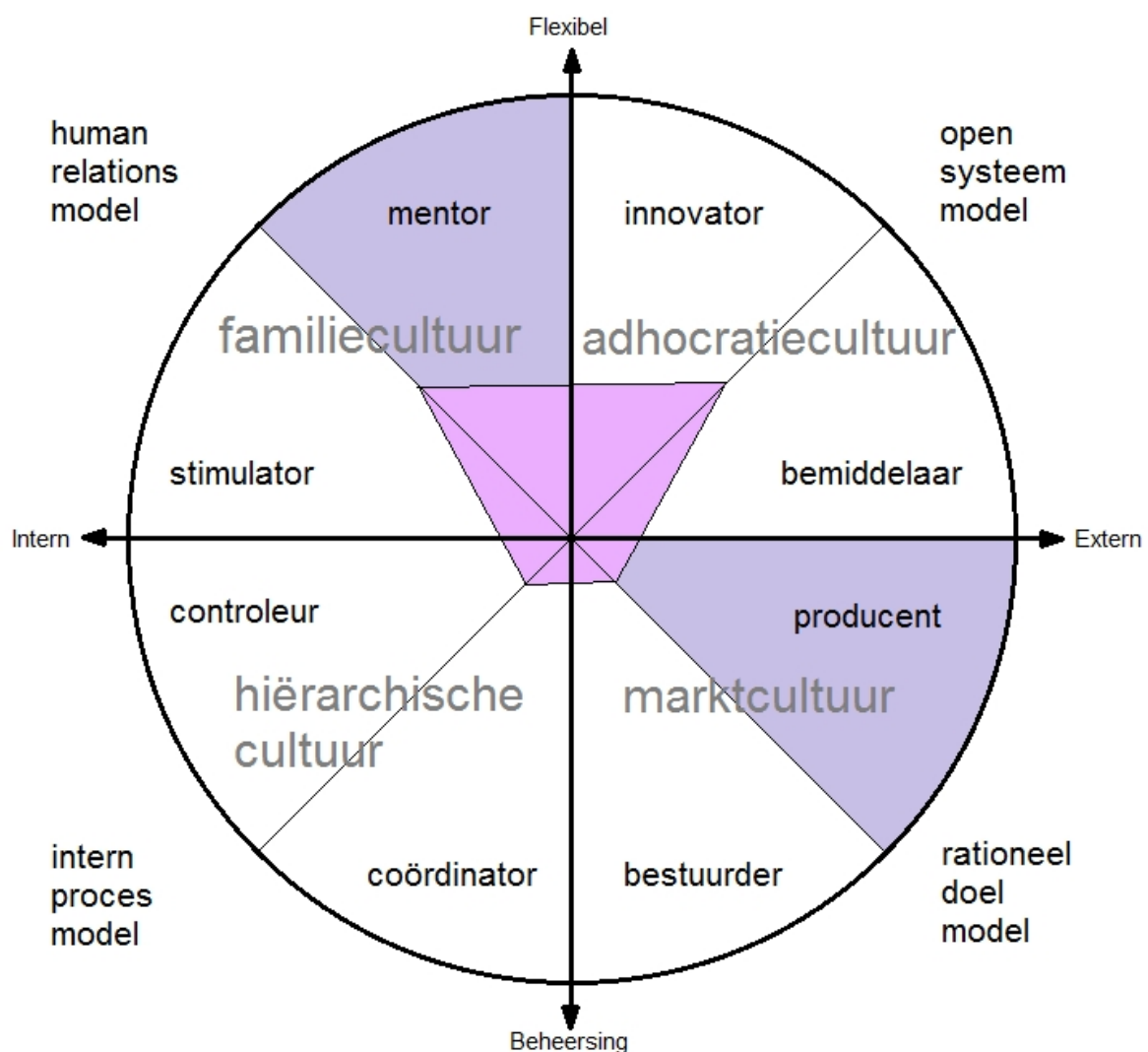


Fig. 5.8 Het concurrerende-waardenmodel, uitgebreid met de vier culturen als beschreven door Quinn. Donker gekleurd de twee leiderschapsrollen die de leider

van Van der Waal & Partners vervullen. Licht gekleurd de diamantvorm die voortkomt uit de OCAI-test.

In deze figuur is te zien dat de rol van mentor binnen de familiecultuur valt die bij Van der Waal & Partners aanwezig is. Deze cultuur en de leiderschapsrol versterken elkaar. Door de aanwezigheid van de familiecultuur is er een ideale omgeving voor de rol van mentor. De rol van mentor kan ten volle uitgevoerd worden, omdat de cultuur er naar is om oog te hebben voor de medewerker en zijn ontwikkeling. Andersom versterkt de rol van mentor de familiecultuur. Door de menselijke houding en benadering van de mentor, zal men zich eerder betrokken voelen en zal er makkelijker een wij-gevoel ontstaan.

Echter, valt de sterke rol van producent in de beduidend minder aanwezige marktcultuur. Terwijl de rollen van innovator en bemiddelaar weer verwacht worden vanwege de grote punt in de adhocratiecultuur. Dit is weer verklaarbaar door de eigenschappen van rollen die ontwikkeld zijn. In de rol van producent heeft de leider vaardigheden als efficiënt, acceptatie van verantwoordelijkheden en doelmatigheid goed ontwikkeld. Dit sluit niet nauw aan op de marktcultuur, waar meer de 'onmenselijke' kant benadrukt wordt. De medewerker wordt meer als instrument gezien dat ingezet kan worden om de doelen van het bedrijf te halen. Niet (voldoende) functionerende medewerkers zouden volgens het model ontslagen moeten worden. Dat uitgangspunt heerst niet bij Van der Waal & Partners en die vaardigheden laat de directeur ook niet zien, is in gesprekken met medewerkers naar voren gekomen. Dat er, ondanks dat de nadruk bij deze directeur op de rollen van mentor en producent ligt, toch een adhocratiecultuur heerst, kan te maken hebben met het feit dat er meerdere directeuren zijn. De cultuur geeft de cultuur binnen het totale bedrijf weer, terwijl de leiderschapsrollen slechts op één directielid slaan. Om te kunnen constateren of de adhocratiecultuur ondersteund wordt door het management, zou de leiderschapstest bij alle directieleden afgenomen moeten worden. Door alle uitslagen van deze leiders te verwerken in figuur 5.8 zou gekeken kunnen worden hoe de adhocratiecultuur in relatie staat tot het leiderschap van het totale management.

De respondent is tevreden met de huidige culturen binnen het bedrijf, de gewenste situatie wijkt weinig af van de huidige situatie. De respondent wil de familiecultuur en de marktcultuur zoals die zijn graag behouden, maar zou iets minder een adhocratie willen zijn en wat meer een hiërarchische cultuur willen benaderen. In grote lijnen zou dit kunnen betekenen dat ze zich wat minder flexibel opstellen en wat meer volgens regels en procedures zouden gaan werken. Dit zou in geen bedreiging voor de huidige innovatiekracht hoeven zijn, die onder een adhocratie het beste gedijt, als men door middel van de regels en procedures structuur aanbrengt in processen, waardoor deze vlotter verlopen. Bij gebrek aan regels kunnen goede ideeën op de plank belanden door gebrek aan duidelijke vormgeving van het innovatieproces. Een goede balans tussen adhocratie en hiërarchie zou, waarbij de adhocratie zorgt voor de flexibiliteit om mee te gaan met veranderingen met een stukje hiërarchie om de ideeën gestructureerd en vlot uit te werken, zou de innovatiekracht goed kunnen doen. Dat deze culturen tegenover elkaar staan, zou geen belemmering hoeven zijn. Ondanks de flexibiliteit zijn in een adhocratie ook regels nodig die men uit de hiërarchische cultuur kan halen. En in een hiërarchische cultuur is het wenselijk om flexibel te blijven, om te voorkomen dat men vastloopt op de vele regels en procedures.

Wanneer het bedrijf de cultuur inderdaad wil aanpassen zoals hierboven beschreven, zou gekeken moeten worden naar de leiderschapsrollen. Omdat er meerdere directieleden zijn, hoeft niet direct gesteld te worden dat de leider van wie de leiderschapsrollen bekend zijn, deze moet aanpassen. Beter is om eerst van alle directieleden de leiderschapsrollen te bepalen en te beslissen of het nodig is dat iemand andere rollen gaat aanleren en wie die persoon of personen dan zou(den) moeten zijn.

CONCLUSIE

Bij het bedrijf is overwegend een familiecultuur en een adhocratie aanwezig. Zij combineren een teamwork met flexibiliteit.

De cultuur en de leiderschapsrollen lijken niet te matchen. Dit kan veroorzaakt worden door het feit dat de cultuur het gehele bedrijf beslaat en de leiderschapsrollen van slechts één directielid zijn. Om te zien of de cultuur en de leiderschapsrollen overlappen, zou eigenlijk van alle directieleden de leiderschapsrollen bepaald moeten worden.

De leiding zou wel graag iets minder adhocratie willen zijn en iets meer hiërarchie. Wanneer hier een goede balans in wordt gevonden, waarin men de flexibiliteit van de adhocratie combineert met de structuur van de hiërarchie, kan dit de innovatiekracht verbeteren.

Het is niet direct noodzakelijk te stellen dat de leider zijn leiderschapsrollen moet aanpassen. Beter kan van alle directieleden een overzicht van leiderschapsrollen gemaakt worden en deze evalueren.

5.2.4 Structuur

Wat is de huidige situatie met betrekking tot structuur in relatie tot de innovatiekracht?

Naast vragen over leiderschap en cultuur, heeft de respondent ook antwoord gegeven op vragen over de structuur van het bedrijf.

Binnen het bedrijf is er een normale hoeveelheid regels en procedures. Dit is positief. Te veel regels en procedures kunnen elkaar gaan tegenspreken, beperken de creativiteit en vertragen het werk. De kans wordt groter dat medewerkers de regels aan hun laars lappen en eigen, ongeschreven regels gaan introduceren. Wanneer er te weinig regels zijn, kan routinematig werk blijven liggen en nemen medewerkers zelfstandig beslissingen waar dit eigenlijk bij de leiding hoort te liggen. Dit is echter niet aan de orde bij Van der Waal & Partners, zo werd opgemerkt tijdens het afnemen van de test. De medewerkers krijgen veel verantwoordelijkheid, maar er wordt van ze verwacht dat ze hun werkzaamheden goed en volledig doen en dat gaat goed.

Er zijn binnen het bedrijf twee managementlagen: de directie en de teamleiders. Van de vijf directieleden uit de eerste managementlaag zijn er vier teamleiders in de tweede managementlaag. De managementlagen kunnen zeker als beperkt ervaren worden, wat inhoudt dat er korte communicatielijnen zijn tussen de leiding en de werknemers. Vooral aangezien vier van de vijf directieleden teamleiders zijn, waardoor ze vaak met hun werknemers te maken krijgen en goed benaderbaar zijn. Deze korte lijnen zouden medewerkers kunnen prikkelen om meer innovatieve ideeën bij de bovenste managementlaag neer te leggen. De uitvoering is weer meer zichtbaar voor de medewerkers. Met deze beperkte managementlagen richten medewerkers zich niet zozeer op het tevreden stellen van de vele managers als wel op het tevreden stellen van klanten.

Medewerkers worden ingezet in multifunctionele teams. Mensen met verschillende werkervaring en verschillende achtergronden worden in wisselende samenstelling ingezet. Dit leidt tot een grotere variëteit van informatie tijdens de werkzaamheden. Ook leren werknemers door regelmatig in multifunctionele team te werken om vanuit verschillende invalshoeken naar een probleem te kijken. Dit komt creativiteit ten goede. Van der Waal & Partners laat werknemers uit verschillende teams plaatsnemen in andere teams om te helpen. Dit komt onder andere voor bij drukte.

De medewerkers werken met een uitdagend takenpakket. Dit is enerzijds positief, medewerkers kunnen door de uitdaging meer plezier hebben in hun werk en meer betrokken zijn. Ze denken dan sneller met het bedrijf mee en ideeën voor verbetering zullen sneller geuit worden. Volgens de directeur waren de takenpakket veelal uitdagend en de resultaten positief.

Het bedrijf laat de werknemers regelmatig van taak wisselen, wat zorgt voor inbreng van kennis en vaardigheden van het ene vakgebied in dat van een ander. Nieuwe inzichten voor probleemoplossing en efficiëntere en effectievere werkwijzes kunnen een positief effect zijn van deze taakroulering. Maar daarnaast kan het ook zorgen voor begrip voor het werk van collegae en worden de kaders waarbinnen de werknemer problemen plaatst, verruimd. Onder andere bij de inzet van de

multifunctionele teams krijgen de werknemers met taakroulatie te maken, dat volgens de directeur positief uitpakt.

De cliënt biedt zijn medewerkers de mogelijkheid ideeën aan te brengen. Onder de medewerkers is het bijvoorbeeld bekend dat er ruimte is om een item op de agenda te plaatsen om een idee te bespreken. Hier is in het verleden gebruik van gemaakt.

Medewerkers krijgen de ruimte om autonoom te werken. Dit houdt in dat de werknemer, tot op zekere hoogte, ruimte krijgt om zijn werk naar eigen inzicht aan te pakken. De kans dat een werknemer zaken dan op een andere, innovatieve manier gaat uitvoeren is groter dan wanneer een werknemer voortdurend werkt via vastgelegde regels en procedures. Van der Waal & Partners biedt hun werknemers veel ruimte om zelfstandig hun werkzaamheden uit te voeren. Zij verwachten een grote autonoomheid en men gaat hier goed mee om. Tijdens een overleg werden taken verdeeld aan medewerkers. De invulling van die taken mocht naar eigen inzicht bepaald worden. Dit geeft weer hoe zelfstandig de medewerkers hun werkzaamheden in kunnen richten.

Er is bij de inrichting van de organisatie is niet bewust gekozen voor innovatie, maar het bedrijf is wel samenwerkingsverbanden aangegaan op het gebied van productontwikkeling en marktontwikkeling ten behoeve van innovatie.

Tot slot wordt innovatief gedrag op materiële en immateriële wijze beloond. Een medewerker krijgt bijvoorbeeld de ruimte om een idee zelf ten uitvoer te brengen.

De structuur in combinatie met de leiderschapsrollen van de directeur en de bestaande cultuur, heeft het bedrijf een goede basis voor innovatie.

CONCLUSIE

Van der Waal & Partners heeft een innovatieve omgeving door een beperkte hoeveelheid regels, procedures en managementlagen. Doordat dezelfde personen uit de eerste managementlaag ook in de tweede laag zitten en aan het hoofd van een team werknemers staat, zijn de lijnen tussen werkvloer en directie extreem kort. Ideeën kunnen daardoor vlot bij de juiste persoon neergelegd worden.

De medewerkers worden in multifunctionele teams ingezet, hebben een uitdagend takenpakket en krijgen te maken met taakroulatie. Een uitdagend takenpakket en taakroulatie dragen bij aan het bevorderen van creativiteit, net als de ruimte die het bedrijf geeft om autonoom te werken.

De medewerkers weten op welke wijze zij ideeën kunnen aanbrengen en worden materieel en immaterieel beloond, bijvoorbeeld door het zelf uitvoeren van de ideeën.

5.2.5 Overig

Tijdens het onderzoek is niet nader ingegaan op de deelvragen die meer inzicht moeten verschaffen over de omgeving van het bedrijf en innovatiestrategie. Bij het afnemen van het meetinstrument is wel gevraagd naar een innovatiestrategie, het bedrijf heeft aangegeven een strategie te hebben waarin aandacht is voor

innovatie. Ook passen zij regelmatig zowel de SWOT-techniek toe als de DESTEP-methode, bijvoorbeeld aan het begin van een project.

Bij een SWOT-analyse kijkt men naar de sterke en zwakke punten van een bedrijf, evenals een de kansen en bedreigingen. Bij het analyseren van de sterke en zwakke punten richt men zich op de interne omgeving van het bedrijf. Omdat deze intern zijn, zijn ze te beïnvloeden door het bedrijf zelf. Kansen en bedreigingen zoekt men extern en zijn niet te beïnvloeden. Wel kan men er voor kiezen kansen te adopteren en bedreigingen af te stoten. De SWOT-analyse kan heel simpel gehouden worden of heel ver uitgewerkt worden. De analyse kan bijvoorbeeld dienen als richtlijn bij het zoeken naar innovatieve ideeën.

De DESTEP-methode behandelt de externe invloeden als demografische factoren, economische factoren, politieke invloeden et cetera. Deze factoren beïnvloeden de activiteiten van het kantoor.

Voor het idee waar mee aan de gang gegaan is, is geen gebruik gemaakt van de beide, eerder genoemde methodes. Derhalve zijn hier geen resultaten van opgenomen in dit rapport.

5.2.6 Doorlopen innovatieproces

- *Hoe denk ik dat het bedrijf het beste het innovatieproces kan doorlopen op basis van mijn literatuurstudie en analyse?*
- *Hoe vindt het bedrijf dat het op de beste manier het innovatieproces kan doorlopen?*
- *Op welke manier gaat het innovatieproces doorlopen worden?*
- *Op welke wijze kan ik tijdens het innovatieproces vaststellen of dit innovatieproces werkt om de innovatiekracht te vergroten?*

Het bedrijf was niet vertegenwoordigd op de dag dat de ondernemers kennis maakten met de studenten, waardoor de eerste ontmoeting op het bedrijf plaatsvond.

De heer Van Klaveren had een enigszins defensieve houding. Door de woorden die hij gebruikte, leek het of het project niet geheel duidelijk was. In plaats van het bedrijf analyseren, begeleiden en adviseren leek de heer Van Klaveren begrepen te hebben dat er wijzigingen doorgevoerd gingen worden en dat zijn inspraak daarin niet groot zou zijn. Het eerste gesprek is derhalve besteed aan het afstemmen van verwachtingen. Er is duidelijk gecommuniceerd dat het bedrijf en zijn werkwijze geanalyseerd zouden worden en dat, wanneer interventies aan de orde zouden komen, dit beslist in overleg zou gaan en dat gekozen zou worden voor interventies die dicht bij het bedrijf zouden liggen. Immers, één van de doelstellingen is om het bedrijf innovatiever te maken. Dit kan liggen in het aanleren van interventies die in een volgend innovatieproces toegepast kunnen worden. Maar dat zal het bedrijf dan zelf moeten doen. Wanneer interventies worden geadviseerd die niet bij het bedrijf passen, zullen deze niet gebruikt worden en gaat het beoogde doel verloren. Toen het doel van het onderzoek goed duidelijk was, werd de heer Van Klaveren enthousiast en is gekeken op welke wijze het KITE-project binnen Van der Waal & Partners zou passen.

Het bedrijf herschrijft het ondernemingsplan. In verband met het bereiken van leeftijden om gebruik te maken van regelingen om uit dienst te treden, zoals het pensioen, zullen er veranderingen in de directie plaatsvinden en het bedrijf vindt het belangrijk daar adequaat op in te springen middels een hernieuwd ondernemingsplan. Overigens kwam in het gesprek naar voren dat het bedrijf probeert het ondernemingsplan up-to-date te houden door het eens in de ongeveer vijf jaar grondig na te lopen en waar nodig te herzien. Bij het schrijven van het huidige ondernemingsplan wil men ook aandacht besteden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Derhalve is begin maart 2011 een werkgroep opgericht die onderzoek doet naar mvo in relatie tot Van der Waal & Partners en advies uitbrengt over het opnemen van dit onderwerp in het vernieuwde ondernemingsplan. Overeengekomen is om dit project als uitgangspunt te nemen voor het innovatieproces.

In het tweede gesprek is het meetinstrument afgenomen. De heer Van Klaveren nam dit heel serieus en nam ruim de tijd om de vragen te beantwoorden. Hij vond het soms moeilijk om antwoord te geven op een vraag, omdat er geen toelichting gevraagd werd. Hij was zeer zorgvuldig waar het zijn imago en dat van het bedrijf betrof. Antwoorden lichtte hij toe om, zo leek het, te voorkomen dat een verkeerd beeld ontstond van het hoe en waarom het bedrijf dingen op een bepaalde manier deed. Op vragen waarbij het draaide om het controleren van medewerkers bijvoorbeeld, gaf hij aan dat dat niet het beleid van het bedrijf was omdat hij verwachtte dat men een bepaalde zelfstandigheid had.

Bij het derde gesprek was ook de heer Van der Waal aanwezig. Hij leidt de werkgroep mvo. Tijdens het gesprek is nader ingegaan op het waarom van het mvo, waaruit blijkt dat Van der Waal & Partners te maken krijgt met eisen omtrent vanuit onder andere de hoek van de overheid. Een zeer betrokken medewerker, de heer Boers, heeft enquêtes ontworpen die voorafgaand aan de oprichting van de werkgroep binnen het bedrijf verspreid zijn. Met behulp van deze vragenlijsten is inzicht gecreëerd in de wens van de medewerkers met betrekking tot mvo⁵. De conclusie luidt als volgt:

“Uit de antwoorden op eerste 8 vragen is te concluderen dat jullie tevreden zijn met de huidige stand en denken dat onze klanten dat ook vinden. In de toekomst willen jullie met Van der Waal & Partners meer doen met duurzaamheid. Dit lijkt vooral gebaseerd op de verwachting dat onze opdrachtgevers dit gaan vragen of van ons verwachten. Het zwaartepunt voor meer duurzaamheid bij VdW&P ligt duidelijk bij een duurzamer ontwerp en een duurzaam bestek/contract.

Algemeen vinden jullie maatregelen die bezuinigen beter dan maatregelen die opleveren. Jullie rijden liever in een zuinige auto dan dat jullie zonnepanelen op het dak monteren. Dat is helemaal zoals het door alle duurzaamheid goeroes bedacht is. Eerst eens zien wat we kunnen besparen en daarna pas het resterend deel duurzaam inkopen of zelf opwekken.”

Aan de hand van deze conclusies en de eisen omtrent mvo is besloten mvo op te nemen in het vernieuwde ondernemingsplan. Daartoe is de werkgroep mvo

⁵ Deze conclusie is overgenomen uit een door het bedrijf verstrekt document.

opgericht. Deze groep, met de heer Van der Waal aan het hoofd en de heer Boers als teamlid, onderzoekt welke invulling het onderwerp mvo in het ondernemingsplan zou moeten krijgen en brengt daar advies over uit aan de directie.

In het volgende gesprek schoven naast de heer Van der Waal nog twee teamleden aan van de werkgroep mvo, te weten de heer Boers en de heer Schippers. Men lichtte meer toe over het verloop van het proces wat zij doorlopen hebben tot dan toe om een advies aan de directie te formuleren.

Na het besluit een advies omtrent mvo aan de directie uit te brengen is er zorgvuldig tijd besteed aan de definitie mvo. De heer Boers wilde voorkomen dat de focus alleen op milieu kwam te liggen, daar mvo veel meer omvatte dan dat.

Het onderwerp mvo ligt niet direct meer in de huidige visie van het bedrijf, maar wel dicht in de zone van Van der Waal & Partners. Als selectiemethode is er gekozen een prototype te maken in de vorm van een advies. Op deze manier kan de werkgroep de directie en overige medewerkers bekend maken met het idee en het onderwerp in het gedachtegoed plaatsen. De stappen in de search-fase en de select-fase hebben plaatsgehad voor de eerste contacten met de werkgroep mvo.

Tijdens een terugkoppeling is er mogelijkheid geweest tot observatie. De groep functioneerde efficiënt. Men begon tijdig, er werden duidelijke terugkoppelingen per persoon van zijn of haar werkzaamheden gegeven en men beantwoordde de vragen van de anderen kort maar duidelijk. De leiding lag zonder meer bij de heer Van der Waal, maar de drijvende kracht in het team was de heer Boers. Er was duidelijk evenwicht in het team. Aan het einde werden de taken verdeeld, waarbij heel zichtbaar was dat iedereen deel uitmaakte van het team: iedereen kreeg een taak. In sommige gevallen stelde iemand zelf voor iets op te pakken. Twee dagen na dit overleg was een overleg met de directie gepland om een korte terugkoppeling te maken over de huidige stand van zaken omtrent het project. Daar wilde de werkgroep ook de directieleden enthousiast maken over het onderwerp.

Op 4 mei was een terugkoppeling naar de ondernemers, welke plaats vond bij Van der Waal & Partners. Zij waren derhalve ook de eersten die feedback kregen. De bevindingen tot dan toe werden gedeeld. Er werd aandacht besteed aan de familiecultuur, de invloed van de minimale managementlagen en de relatie van deze twee aspecten tot innovatie zoals behandeld in hoofdstuk 5 paragrafen 2.3 en 2.4. De leiders werden eveneens geëvalueerd en kregen feedback op hun leiderschapsrollen zoals beschreven in hoofdstuk 5 paragraaf 2.1. Vooruitlopend op dit rapport zijn ook aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen zullen in hoofdstuk zes uitgewerkt worden. De heer Van Klaveren was enigszins verbaasd, maar beaamde de teruggekoppelde informatie. Later zou hij in een gesprek met de heer Kraaij van het lectoraat aangeven dat de evaluatie met betrekking tot de kracht van de ondernemers een aandachtspunt was waar ze reeds aan werkten en dat hij verbaasd was dat dergelijke treffende evaluaties gedaan konden worden na zo'n korte periode.

CONCLUSIES

Van der Waal & Partners hadden het idee al gezocht en geselecteerd voor het onderzoek begon en was ook al gestart met de implementatie-fase. Voor de search-fase hebben zij een enquête ingezet die zij onder medewerkers hebben verspreid. Verder hebben zij onderzoek gedaan naar de verwachtingen en wensen van hun omgeving. Dit zou overeenkomen met de “schok van het systeem”-methode uit de search-fase. De denkbeelden omtrent mvo veranderen en het bedrijf wil daar tijdig in meegaan. Hier is uit onderzoeksoogpunt geen bezwaar tegen.

In de select-fase heeft Van der Waal & Partners heeft besloten om een prototype te maken. Ondanks dat mvo geen onbekend begrip is binnen het bedrijf, moet de visie toch enigszins aangepast worden en bevindt men zich dus in het alternative frame. Hun keuze is weloverwogen gemaakt en uit literair oogpunt zeer verdedigbaar.

Omdat bij Van der Waal & Partners reeds een deel van het innovatieproces was voltooid, is besloten door middel van het houden van interviews, het bijwonen van een bespreking en het lezen van notulen inzicht te verwerven in de wijze waarop zij het proces hebben doorlopen.

5.2.7 Persoonlijke overwegingen

Ik ben zeer te spreken over de aanpak van Van der Waal & Partners. Iedere stap die zij zetten is zorgvuldig aangepakt. De instrumenten die zij kiezen, de uitvoer daarvan en het team dat aan de slag gaat, alles oogt even doordacht. Daarnaast ruimen zij tijd in voor de werkzaamheden die naast hun gebruikelijke werk komt, zoals de werkgroepen. Ook houden zij druk op de ketel door steeds korte termijnen, één of twee weken, tussen de afspraken te houden. De taken worden in die korte termijn uitgevoerd en op de volgende afspraak besproken. De bevoegenheid bij medewerkers blijft zo aanwezig en toch legt het niet zoveel druk op de medewerkers dat zij al hun tijd aan de werkgroep kwijt zijn. De taakverdeling is duidelijk en biedt ruimte voor eigen invulling.

Voor zover ik dat kon observeren en beoordelen, lijken de drie door mij onderzochte aspecten voor een gunstig innovatief klimaat te zorgen. Mogelijk ligt het vergroten van de innovatiekracht bij dit bedrijf niet in de keuze van de instrumenten tijdens het innovatieproces of in veranderingen waar het leiderschap, cultuur en structuur betreft. Mogelijk ligt het vergroten van de innovatiekracht van dit bedrijf in aspecten die buiten mijn opdracht vielen. Een van de mogelijkheden is de regeldruk waar het bedrijf mee te maken heeft. In een gesprek met de directeur vertelde hij dat het bedrijf te maken heeft met veel beperkende regels van buitenaf. Zo heeft het bedrijf wel innovatieve ideeën, maar is de regelgever nog niet zover om te voorzien in regels omtrent het innovatieve idee. Om te bepalen of dit de innovatiekracht negatief beïnvloedt, zou verder onderzoek gedaan moeten worden.

Wat wel opviel was de kracht van de leiding. Zowel qua visie als ook fysiek heb je te maken met sterke mannen. Wanneer je in gesprek bent met de mannen, is duidelijk dat ze precies voor ogen hebben waar ze heen willen. Ze kunnen goed verwoorden wat hun doel is en hoe ze dat willen bereiken. Daarnaast ogen de mannen fysiek sterk. Tel daar het gegeven bij op dat deze mannen niet alleen directielid zijn, maar ook teamlid en voorzichtigheid is geboden. Bij het dragen van twee petten is het heel belangrijk dat het voor het personeel duidelijk is welke pet op dat moment gedragen wordt. Een directielid aan tafel tijdens een teamoverleg kan intimiderend zijn. Als dit directielid een duidelijke visie heeft, deze krachtig overbrengt en ook fysiek krachtig oogt, kan dat medewerkers beperken in het uiten van ideeën. Dat zou invloed kunnen hebben op de innovatiekracht.

HOOFDSTUK 6 ANALYSE EN AANBEVELINGEN

Ik zit achter m'n laptop en kijk naar de hoeveelheid tekst die ik in m'n rapport heb verwerkt. Een paar maanden geleden startte mijn onderzoek en wist ik niet eens echt waar ik moest beginnen. Nu, die paar maanden later, zit ik achter m'n laptop en leg de laatste hand aan m'n onderzoeksrapport en formuleer ik adviezen aan de bedrijven die ik onderzocht heb. Het is bijna ongelooflijk hoeveel data ik heb. Ik heb geprobeerd het zo georganiseerd mogelijk te verwerken, maar in m'n hoofd spoken nog zoveel vragen.

Het lectoraat had vragen, daarmee kreeg ik vragen. Ik startte een onderzoek om antwoord op die vragen te krijgen en ondanks dat ik die kreeg was ik niet tevreden. Met ieder antwoord leken er wel twee vragen bij te komen. Hoe beïnvloedt de uitkomst van de theorie van Quinn over leiderschap het doorlopen van het innovatieproces zoals beschreven door Tidd? Beïnvloedt het één het ander wel? Ik verwacht van wel, maar hoe dan? En tot hoever? Is die invloed goed en hoe kun je daar invloed op uitoefenen?

6.1 Analyse

Aan de hand van literatuur van Robert E. Quinn en Jeroen de Jong is gekeken naar de huidige situatie inzake leiderschap, cultuur en structuur in relatie tot innovatiekracht. Beide bedrijven hebben een omgeving die ruimte biedt voor innovaties. Zowel bij Hoens en Souren Keereweer advocaten als bij Van der Waal & Partners heeft men een structuur met weinig managementlagen, een normale hoeveelheid regels en procedures zodat innovativiteit niet beperkt wordt, hebben de werknemers een uitdagend takenpakket waarbij zij regelmatig in multifunctionele teams werken en is er een beloningssysteem voor het aanbrengen van innovatieve ideeën. Bij Hoens en Souren Keereweer heeft men leiders die hoog op de leiderschapsrol van innovator scoren, maar niet echt extern gericht zijn. Daardoor kan het wat moeilijker zijn om de ideeën ook werkelijk uit te voeren. Van der Waal & Partners scoort goed op de rol van mentor én producent. Door een goede balans tussen deze ogenschijnlijk tegenstrijdige rollen hebben zij een goed klimaat voor innovaties: ideeën worden gestimuleerd door de rol van mentor en door de externe gerichtheid in de rol van producent is de kans groot dat het ook tot implementatie komt.

Ondanks dat de bedrijven beiden qua leiderschap, cultuur en structuur in staat zouden moeten zijn tot innovatief gedrag, is de innovatiekracht niet groot. Gegeven is dat 0 staat voor geen innovatiekracht, een waarde tussen 1 en 5 een gemiddelde innovatiekracht en boven de 5 grote innovatiekracht. Deze waarden zijn niet gebaseerd op wat gepresteerd wordt door de bedrijven uit het onderzoek, maar moet gezien worden als een streefwaarde. Daarnaast is gegeven dat tweederde van de, tot op het moment van schrijven van dit rapport, twaalf onderzochte bedrijven een waarde van 0 scoort. Van der Waal & Partners scoort een 1. Dat is gemiddeld, maar er is zeker nog ruimte om te groeien. Hoens en Souren Keereweer advocaten scoort een 0. Derhalve kan geconcludeerd worden dat, ondanks dat een bedrijf aan alle gewenste voorwaarden voldoet, dit niet garant staat voor het hebben van innovatiekracht.

De korte tijdspanne dwong om een keuze te maken in de te onderzoeken aspecten. De keuze is gevallen op de aspecten leiderschap, cultuur en structuur. De

innovatiestrategie en het onderzoek naar de invloed van de omgeving blijft buiten beschouwing in het onderzoek. Wel is er naar geïnformeerd. Hoens en Souren Keereweert advocaten heeft geen innovatiestrategie. Daarnaast maken zij geen gebruik van SWOT-analyses of een methode als DESTEP, waar zij kijken naar invloeden van de omgeving op hun bedrijf en naar de sterke en zwakke punten binnen het bedrijf of de kansen en bedreigingen van buitenaf. Van der Waal & Partners heeft in haar strategie oog voor innovatie. Daarnaast maken zij regelmatig gebruik van SWOT-analyses en hebben zij een uitgebreide versie van DESTEP-methode die regelmatig toegepast wordt. Omdat er verder geen onderzoek gedaan is in bijvoorbeeld literatuur naar de invloed van de aspecten van innovatiestrategie en de invloed van de omgeving, mogen er geen conclusies verbonden worden aan deze gegevens. Wel is het een opvallend verschil tussen beide bedrijven en zou het interessant kunnen zijn hier verder onderzoek naar te verrichten.

Aan de hand van de literatuur van Joe Tidd is gekeken naar de inrichting van een innovatieproces. Zoals Tidd het beschrijft, is een innovatieproces verdeeld in vier fasen, te weten: search-fase, select-fase, implement-fase en capture-fase. In de search-fase gaat men op zoek naar innovatieve ideeën. De ideeën die verzameld worden, worden in de select-fase bekeken en aan de hand van een methode geselecteerd. Dan volgt de implementatie-fase, waarbij het idee uitgewerkt wordt naar een product of dienst. Tot slot, om geld aan het product of de dienst te verdienen, is er de capture-fase.

Om de vier fasen succesvol te doorlopen, is er een scala aan middelen. Belangrijk is om op de juiste moment out-of-the-box te denken. Bij de search-fase moet men zich niet laten leiden door gedachten dat het idee misschien niet haalbaar is, niet bij het bedrijf past, te moeilijk is en dergelijke. In de search-fase is het goed als de persoon in kwestie zoveel mogelijk out-of-the-box denkt, dus buiten de gewone gang van zaken. Het doel daarvan is niet direct om de alledaagse ideeën uit te sluiten, maar om het denken te vergemakkelijken. Hoe meer kaders bij het zoeken naar ideeën, hoe moeilijker de creativiteit naar buiten komt. De te gebruiken instrumenten hangen af van het bedrijf én van de ideeën. Het bedrijf kan diverse technieken toepassen om aan ideeën te komen. De ene techniek, zoals bijvoorbeeld een brainstorm, is makkelijker toepasbaar dan de ander, omdat bijvoorbeeld de juiste mensen of middelen voor een techniek in huis zijn. Toch is het aan te bevelen om te overwegen een techniek toe te passen die onbekend is bij het bedrijf. Dit kan de creativiteit prikkelen. Daarentegen is het belangrijk bij de selectie een goed bewustzijn te hebben van de kaders van het bedrijf. Op basis daarvan worden de selectiemethoden bepaald. Een goede selectiemethode is belangrijk voor het succesvol laten verlopen van de selectie-fase. Voor de selectie zou gekeken moeten worden naar hoe dicht het idee bij het bedrijf staat of hoe ver er vanaf. Op basis daarvan, de invloed die het idee op de toekomst van het bedrijf kan hebben en de draagkracht die al dan niet reeds aanwezig is, kiest men zijn instrumenten. Om de implementatie-fase succesvol te doorlopen, kan het bedrijf kiezen voor de reeds bij het bedrijf bekende technieken. Wanneer het product en/of de markt echter onbekend zijn, kan het zinvol zijn om uitgebreidere technieken toe te passen waardoor het bedrijf meer zekerheid krijgt dat het nieuwe product aansluit bij de wensen en verwachtingen van de toekomstige klant. Tot slot is er de capture-fase. Naast de gebruikelijke inkomsten van het product of de dienst kan gekeken worden naar extra bronnen van inkomsten, zodat het idee op langere termijn ook inkomsten oplevert. Door het innovatieve idee, en later product of dienst, vast te laten leggen,

kan het bedrijf toestemming verlenen aan andere bedrijven of personen om het idee, het product of de dienst te gebruiken in ruil voor een financiële vergoeding.

Hoens en Souren Keereweer advocaten heeft zijn voorkeuren met betrekking tot de invulling van de search-fase kenbaar gemaakt. Zij wilden die vorm geven door het inzetten van een brainstorm. Om waar te nemen of de instrumenten juist ingezet werden met de gewenste uitkomsten is besloten zo min mogelijk in te grijpen. De keus voor het instrument kwam overeen met de in de onderzochte literatuur voorgeschreven mogelijkheden. Er was dus geen reden om af te wijken van de wens van het bedrijf.

In de select-fase is dezelfde methode van werken aangehouden als bij de search-fase. Het bedrijf koos voor de portfolio-methode. Zoals beschreven in de literatuur sloot deze methode aan bij de ideeën en was er geen bezwaar deze methode in te zetten.

Van der Waal & Partners hadden het idee al gezocht en geselecteerd voor het onderzoek begon en was ook al gestart met de implementatie-fase. Voor de search-fase hebben zij een enquête ingezet die zij onder medewerkers hebben verspreid. Verder hebben zij onderzoek gedaan naar de verwachtingen en wensen van hun omgeving. Dit zou overeenkomen met de “schok van het systeem”-methode uit de search-fase. De denkbeelden omtrent mvo veranderen en het bedrijf wil daar tijdig in meegaan. Hier is uit onderzoeksoogpunt geen bezwaar tegen.

In de select-fase heeft Van der Waal & Partners heeft besloten om een prototype te maken. Ondanks dat mvo geen onbekend begrip is binnen het bedrijf, moet de visie toch enigszins aangepast worden en bevindt men zich dus in het *alternative frame*. Hun keuze is weloverwogen gemaakt en uit literair oogpunt zeer verdedigbaar.

Tijdens het proces is bij Hoens en Souren Keereweer advocaten besloten te kiezen voor participerende observatie om vast te stellen of het innovatieproces werkte. Om een innovatieproces zo dicht mogelijk bij het bedrijf te houden, was het doel eerst het proces zo ver als mogelijk stap voor stap te volgen. Door observatie kon een duidelijk beeld verkregen worden van het verloop van het proces.

Omdat bij Van der Waal & Partners reeds een deel van het innovatieproces was voltooid, is besloten door middel van het houden van interviews, het bijwonen van een bespreking en het lezen van notulen inzicht te verwerven in de wijze waarop zij het proces hebben doorlopen.

Bij Hoens en Souren Keereweer advocaten zijn zowel de search- als de select-fase volgens voorschrift afgerond. Uit de brainstorm zijn veel ideeën gekomen, deze fase zou succesvol genoemd kunnen worden. Of het gekozen idee een goed idee is, kan pas beoordeeld worden als het hele proces doorlopen is. De gekozen instrumenten zouden een succesvolle selectie-fase niet in de weg mogen staan.

Toch is het aan te raden om voor andere instrumenten te kiezen. De keuze voor instrumenten is erg veilig geweest. Daarnaast zijn het snelle instrumenten, men hoeft relatief weinig tijd te investeren. Dit zou mogelijk een motivatie geweest kunnen zijn, daar het bedrijf veel werk heeft. Om meer uit een innovatieproces te halen, zou een extern gericht instrument wellicht beter zijn. De ideeën worden dan wellicht creatiever en zullen zich minder in de veilige zone van het bedrijf bevinden. Dit zou meer innovatieve ideeën tot gevolg kunnen hebben en de innovatiekracht kunnen vergroten.

6.2 Antwoord onderzoeksvraag

Op welke wijze moet het innovatieproces worden doorlopen om de innovatiekracht van de bedrijven Hoens en Souren Keereweer advocaten en Van der Waal en partners te vergroten, gegeven leiderschap, cultuur, structuur, omgeving en innovatiestrategie?

Na het onderzoeken en de daaruit voortgekomen gegevens verwerken, zijn conclusies getrokken en deelvragen beantwoord. Omgeving en innovatiestrategie zijn in verband met de tijdsspanne buiten beschouwing gelaten. Na evaluatie van de antwoorden, kan een antwoord geformuleerd worden op de onderzoeksvraag. Toch is voorzichtigheid geboden. Een verkeerde aanname zou zijn dat er slechts één juiste wijze is voor de genoemde bedrijven om het innovatieproces te doorlopen.

Hoens en Souren Keereweer advocaten is een bedrijf wat betreffende leiderschap en structuur zeker geschikt is om innovatiekrachtig te zijn. De cultuur echter is intern gericht. Tezamen met gebrek aan tijd leidt dit tot de keus voor instrumenten tijdens het innovatieproces die intern gericht zijn, zoals een brainstorm en de eenvoudige versie van de portfolio-methode, en het bedrijf snel door de fases heen loodsen.

Om de innovatiekracht mogelijk te vergroten zou het innovatieproces doorlopen moeten worden met de focus op externe gerichtheid. Zo zou één of meer leiders binnen de maatschap zich toe kunnen leggen op de rol van bemiddelaar of producent. Deze rollen zijn uitermate extern gericht en kunnen in dat geval tegenwicht gaan bieden aan de rol van mentor en innovator.

Daarnaast zou de cultuur geoptimaliseerd kunnen worden. De focus ligt nu op grotendeels bij de familiecultuur, maar door het zwaartepunt wat meer richting het midden te verplaatsen kan er een meer extern gerichtheid kunnen komen. Bij voorkeur worden zowel de adhocratiecultuur als de marktcultuur ontwikkeld. De adhocratie om de innovativiteit te ondersteunen, de marktcultuur om tegenwicht te bieden aan de familiecultuur.

Met betrekking tot de structuur kan ervoor gekozen worden een managementlaag toe te voegen, die zich intern richt. De directie kan zich dan extern gaan richten.

Bij het doorlopen van het innovatieproces kiest men, zoals eerder gezegd, intern gerichte instrumenten. De ideeën zullen, door de interne gerichtheid van het bedrijf, dicht bij het bedrijf blijven en leiden tot weinig innovativiteit. Om dat te veranderen kan er in dat geval gekozen worden voor de inzet van instrumenten die extern gericht zijn, zoals een “verkenner” naar buiten sturen of een netwerk opbouwen en die aanspreken. Dit kost waarschijnlijk meer tijd, maar zouden aan de basis kunnen liggen van meer innovatieve ideeën en kunnen leiden tot een verhogen van de innovatiekracht.

Van der Waal & Partners is een bedrijf met een hele sterke combinatie aan leiderschapsrollen van één van de directeuren en een cultuur en structuur waarmee innovatiekracht ondersteund wordt. Het bedrijf doorloopt het innovatieproces waarschijnlijk al op de meest effectieve manier door weloverwogen afwegingen te maken in de keus van instrumenten, de toepassing daarvan en de samenstelling van de teams.

De leider vervult de rol van mentor en producent. Deze rollen staan tegenover elkaar, maar worden als aanvulling op elkaar ingezet. Zo krijgen de medewerkers kan zich te ontwikkelen, maar worden de doelstellingen van het bedrijf niet uit het oog verloren.

Het bedrijf heeft een cultuur die het midden houdt tussen een familiecultuur en een adhocratiecultuur. Dit is een goede omgeving voor innovativiteit door de flexibiliteit die deze culturen met elkaar verbindt. Daarnaast is er door deze combinatie oog voor zowel de interne processen als de externe processen.

De structuur van het bedrijf is stimulerend en innovatief.

Bij het zoeken naar een idee maakt het bedrijf gebruik van een combinatie van intern en extern gerichte instrumenten. Het doet onderzoek binnen het bedrijf, bijvoorbeeld middels een enquête, en kijkt naar de wensen en ideeën van buitenaf, zoals door overleg met andere ingenieursbureaus.

Bij het selecteren van het idee kijkt het bedrijf of er draagvlak is, wat bij mvo weinig aanwezig is, en kiest zijn methode daarop uit. De werkgroep heeft derhalve gekozen voor het maken van een prototype. Dit kan draagvlak voor hun idee vergroten en leiden tot grotere kans op een succesvolle implementatie.

6.3 Aanbevelingen

Beide bedrijven zijn uniek en krijgen vanzelfsprekend aanbevelingen die gebaseerd zijn op wat waargenomen is tijdens het onderzoek en passen bij het bedrijf. Echter, zijn er naast deze aanbevelingen enkele aanbevelingen die aan beide bedrijven meegegeven zouden kunnen worden. Dit is opgenomen in een aparte paragraaf.

Niet alleen de bedrijven krijgen aanbevelingen, ook het lectoraat heeft gevraagd om terugkoppeling over het verloop van het onderzoek. Zij willen niet alleen weten welke adviezen aan de bedrijven gegeven worden, maar daarnaast willen ze graag weten hoe het onderzoek beter had gekund. Derhalve is er ook een paragraaf gewijd aan advies voor het lectoraat.

6.3.1 Hoens en Souren Keereweer advocaten

Wat opviel bij Hoens en Souren Keereweer advocaten was dat het bedrijf heel intern gericht is. Daarnaast hebben de betrokken personen grote hoeveelheden werk. Men moet speciaal tijd vrij maken om met het onderwerp innovatie aan de gang te gaan. De interne gerichtheid en het gebrek aan tijd is ook terug te zien in de keuze voor instrumenten die gemaakt worden. Het zijn voornamelijk de instrumenten die dicht bij de cultuur van het bedrijf staan en daardoor snel en makkelijk inzetbaar zijn. Voorbeelden zijn een brainstorm en een simpele versie van de portfolio-methode. Echter, leidt dit ook tot ideeën die in de veilige zone blijven en derhalve wellicht wat minder innovatief zijn.

Het eerst advies is dan ook te kiezen voor instrumenten die extern gericht zijn. Omdat het bedrijf intern gericht is, zal een keuze voor extern gerichte instrumenten meer van het bedrijf vragen. Het is echter goed mogelijk dat het de creativiteit bevordert en de ideeën die op tafel komen zorgen voor meer innovatiekracht. Het opzetten en inzetten van een netwerk zou een goed instrument zijn. Daarbij hoeft het netwerk niet in het verlengde van de werkzaamheden te liggen, zoals een notaris of een ander advocatenkantoor, maar kan gebruik gemaakt worden van sociale media of studenten. Wanneer intern geen goed innovatief idee ontstaat, kan in het netwerk

bijvoorbeeld contact gezocht worden met een opleidingsinstituut en een concrete vraag neergelegd worden als stage-opdracht voor een student bedrijfskunde of ICT. Dit kan weer leiden tot nieuwe inzichten binnen het kantoor.

Het tweede advies is om andere leiderschapsrollen te ontwikkelen. De huidige rollen focussen op intern gerichtheid en flexibiliteit. Om het bedrijf naar meer externe gerichtheid te krijgen, is het belangrijk dat de leiding ook extern gericht is. Een ontwikkeling op de rol van producent zou tegenwicht kunnen bieden aan de twee reeds aanwezige rollen.

Het derde advies betreft de cultuur. Momenteel is er een familiecultuur aanwezig. Deze cultuur stimuleert de ontwikkeling van medewerkers, dat op zich gunstig is voor de creativiteit. Echter, het kan ook de focus naar binnen verleggen. De bedrijfsvoering gaat dan vooral draaien om het interne proces. Door het zwaartepunt van een familiecultuur te verleggen naar een combinatie tussen een familiecultuur, een adhocratie en een marktcultuur kan het bedrijf zich ook extern richten. De adhocratie is ideaal voor een innovatieve omgeving en de marktcultuur biedt tegenwicht aan de familiecultuur. Bij cultuurveranderingen is het belangrijk de medewerkers de tijd te geven mee te ontwikkelen. Het is een moeilijk proces en zou niet overhaast mogen worden.

Het vierde advies is om te overwegen een managementlaag toe te voegen of de managementtaken te verdelen. Een deel van het management, of een managementlaag, zou zich dan intern moeten focussen, terwijl het andere deel van het management of de directie zich dan extern richt.

Het vijfde advies is om het tempo in het innovatieproces te houden. Door te lang te laten tussen de fases, verdwijnt enthousiasme en draagkracht. Bij extern gerichte innovaties kan een ander hetzelfde idee al geïmplementeerd hebben en is de beoogde voorsprong verloren. De ontwikkeling van de rol van producent zou dan van pas komen. In die rol streeft men naar het halen van de doelen van het bedrijf. Wanneer innovatie als één van de doelen opgenomen wordt, is dat ook een doel dat door de producent nagestreefd kan worden.

6.3.2 Van der Waal & Partners

Uit het verrichte onderzoek bij Van der Waal & Partners en het literatuuronderzoek aangaande de aspecten cultuur, structuur en leiderschap, kan de conclusie getrokken worden dat zij alles in huis hebben om innovatiekrachtig te zijn.

Het eerste advies zou zijn om voor een completer beeld bij de overige directieleden ook de leiderschapsrollen in kaart te brengen. Op basis van die uitkomst zou besloten kunnen worden dat een leider bepaalde vaardigheden gaat ontwikkelen. Dit kan het geval zijn wanneer uit zo'n totaalbeeld blijkt dat het merendeel van de leiders van het type bestuurder is, bijvoorbeeld. Dit kan de innovatiekracht beperken. Een deel van deze leiders kan zich dan meer toeleggen op de rol van innovator of bemiddelaar.

Het tweede advies betreft de cultuur, waarin het advies zou zijn niet richting een hiërarchie te ontwikkelen, maar richting de marktcultuur. Dat wil niet zeggen dat men geen regels of procedures mag toevoegen of gebruiken, maar met een marktcultuur kan de beheersing van een hiërarchische cultuur meegenomen worden en de externe gerichtheid van een adhocratie. Dit zou beter zijn voor de innovatiekracht.

Het derde advies betreft de kracht van de leiders. De directieleden komen zowel qua visie als ook fysiek zeer sterk over. Dat in ogenschouw genomen kan het feit dat zij ook teamleiders zijn innovatief gedrag van werknemers beperken.

Wanneer niet zorgvuldig omgegaan wordt met deze twee rollen kan dat onbedoeld leiden tot het zwaar wegen van de stem van de betreffende leider tijdens bijvoorbeeld een overleg. De directie is zich hier echter al van bewust en heeft aangegeven al aan de gang te zijn met dit punt. Advies is om dat zeker vol te houden.

Het vierde advies is om de structuur van het bedrijf en de wijze waarop het innovatieproces doorlopen wordt vooral door te zetten. Dit gaat goed en er is geen aanleiding te adviseren dit te wijzigen.

6.3.3 Algemeen aan de bedrijven

Het is een onjuist te denken dat een succesvol verlopen innovatieproces oneindig herhaald kan worden met steeds eenzelfde succesvol resultaat. Innovatie betekent vernieuwing. Niet alleen het product of de dienst moet innovaties ondergaan om aantrekkelijk te blijven voor de veeleisende klant. Het proces om deze innovaties te vinden en om te zetten in toegevoegde waarde voor het bedrijf, is ook onderhevig aan veranderingen. Veranderingen binnen het bedrijf vragen om een andere invulling van het proces.

Met dit onderzoek is duidelijk geworden welke rollen de leiding vervult, hoe de cultuur binnen de organisatie is en wat de structuur van het bedrijf is. Er is geen goed of fout in deze. De informatie is echter wel van belang voor de keuzes van de instrumenten die gebruikt worden in het innovatieproces. Als leider is het belangrijk goed inzicht te hebben in het bedrijf en op basis daarvan een keuze maken uit de vele instrumenten die voor handen is om een innovatieproces te doorlopen. Er is niet één juiste combinatie, verschillende combinaties van instrumenten kunnen ieder een innovatieproces succesvol laten eindigen.

Het is verstandig met enige regelmaat de leiderschapsrollen te evalueren, al dan niet door het opnieuw invullen van het KITE meetinstrument of een vergelijkbaar instrument. Hetzelfde geldt voor de cultuur en structuur van het bedrijf. Een kleine verandering kan tot significante wijzigingen leiden in de rol van de leider, de cultuur of de structuur. Een eerder gebruikt instrument kan dan niet optimaal meer functioneren. Het evalueren kan voor ieder innovatieproces, wanneer het proces een incidenteel iets is, of op een aantal vaste momenten zoals halfjaarlijks, wanneer het proces veelvuldig per jaar wordt doorlopen. Natuurlijk kan het ook evalueren ook vaker of los van een innovatieproces plaatsvinden.

6.3.4 Lectoraat

Dit onderzoek was niet alleen voor de studenten een leerproces, maar ook voor het lectoraat. Als eerste van de vier branches starten was niet makkelijk. Het viel moe te vinden. Dat verliep niet altijd even makkelijk, maar het enthousiasme en de betrokkenheid van de contactpersonen bij het lectoraat maakten een hoop goed. Ook het feit dat de input van de studenten serieus werd genomen en dat zij deel uitmaakten van het lectoraat, vond ik positief. Het proces werd in samenspraak doorlopen.

Wat ik minder prettig vond werken, was het KITE120 Meetinstrument wat diverse malen een upgrade onderging. Dit zorgde vooral voor verwarring en derhalve is voor dit specifieke onderzoek altijd de eerste versie aangehouden. De vraag is wat daar beter in kan gaan. Een upgrade moet namelijk plaats kunnen vinden. Wellicht is daar een advies om de updates te verzamelen en een nieuw instrument pas rond te delen als de aanpassing(en) significant zijn.

Halverwege het project werd de mevrouw Vermeij vervangen. Dat is goed opgevangen en geen moment als negatief ervaren. Dit was enerzijds te danken aan

het enthousiasme waarmee de heer Boost het stokje overnam. Anderzijds was zijn kennis van grote waarde voor de interviews.

Tijdens een terugkoppeling over de inhoud van de scripties met afstudeerbegeleidster mevrouw William, begeleider van het lectoraat de heer Kraaij en hoogleraar en lector bij de Haagse Hogeschool de heer Korver is onder andere gesproken over het nieuwe keurslijf waarin het lectoraat dit onderzoek gegoten heeft. Persoonlijk was ik het daar niet mee eens. Het onderzoek is in principe in z'n geheel door de studenten in samenspraak met het lectoraat opgezet. Het lectoraat heeft verzocht het meetinstrument af te nemen en gevraagd het innovatieproces zover als mogelijk te doorlopen. De onderzoeksvraag, de deelvragen, de wijze van onderzoek, de literatuur, overige bronnen, de invulling van het proces, alles hebben wij studenten zelf bepaald. Dit is ook duidelijk zichtbaar in de verschillende manieren waarop mijn medestudenten en ik "onze" processen hebben vormgegeven. Er werd een heel ruim kader gegeven en daarbinnen hadden we veel vrijheid. Dat vond ik persoonlijk erg prettig werken.

LITERATUURLIJST

Boeken

Jong, J. de, *De kracht van het idee: betere resultaten door innovatief gedrag van medewerkers*. Academic Service, 2002.

Quinn, R., *Een kader voor managementvaardigheden: over de rollen, de inzichten en de vaardigheden van managers*. Academic Service, 1996.

Quinn, R., *Onderzoeken en veranderen van een organisatiecultuur*. Academic Service, 1999.

Tidd, J., *Managing Innovation: Integration Technological, Market and Organizational Change*. West Sussex, 2009.

Internetbronnen

ANP. 2011

Aangetroffen dd 12-04-2011 op <http://www.nu.nl/economie/2436609/nederland-middenmoter-qua-innovatie.html>

Dreamtime

Aangetroffen dd 10-05-2011
<http://www.dreamtime.com>

ERIM (n.d.)

Aangetroffen dd 30-05-2011
http://www.irim.eur.nl/ERIM/Research/Centres/Entrepreneurship/people/Person_Detail?p_aff_id=4176&topic_id=50#axzz1NvjNBwfO

E. Smits (2006)

Aangetroffen 10-04-2011
<http://sync.nl/hoe-innovatief-is-nederland/>

Frank McNie (2004)

Aangetroffen dd 10-05-2011
<http://jandingo.com/fmpoem8/fmpoem8.html>

ISIZ (n.d.)

Aangetroffen dd 26-05-2011
<http://enquete.nl/meer-enqu%C3%A4te/enqu%C3%A4te-in-7-stappen.aspx>

Kansen voor West (n.d.)

Aangetroffen dd 02-03-2011
http://www.kansenvoorwest.nl/index.php?option=com_easyfaq&task=cat&catid=45&Itemid=42#faq63

KVK (n.d.)

Aangetroffen dd 10-04-2011

<http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/de-maatschap/>

Lectoraat Ondernemen & Innoveren. 2010

Aangetroffen dd 06-02-2011

http://www.kite120.nl/website/content/uploads/kite_visie.pdf

Lectoraat Ondernemen & Innoveren (n.d.)

Aangetroffen dd 04-02-2011

<http://www.dehaagsehogeschool.nl/lectoraten-en-onderzoek/overzicht-lectoraten/ondernemen-en-innoveren>

Managernet 2010

Aangetroffen dd 15-03-2011

<http://www.managernet.nl/articles/spotlight-robert-e-quinn>

Ocai-online.nl^a

Aangetroffen dd 04-04-2011

<http://www.ocai-online.nl/ocai/nl/resultaten/index.htm?hash=453398be3bb3a850b2b0a1dc641eeae>

Ocai-online.nl^b

Aangetroffen dd 04-04-2011

<http://www.ocai-online.nl/ocai/nl/resultaten/index.htm?hash=128731220e5df3c1d6678540742230cd>

Produlog (n.d.)

Aangetroffen dd 12-04-2011

<http://www.produlog.nl/Ontwerptechnieken/Quality-function-deployment-qfd>

Syntens (n.d.)

Aangetroffen dd 03-03-2011

<http://www.syntens.nl/Artikelen/Artikel/Brainwriting.aspx>

University of Sussex (n.d.)

Aangetroffen dd 16-04-2011

<http://www.sussex.ac.uk/bam/people/peoplelists/person/41343>

BIJLAGEN

I KITE120 Meetinstrument

Bijlage I KITE120 Meetinstrument

Leiderschap

Zelfbeoordelingstest, hoe bent u als leider, bij deze test wordt een beeld gevormd van hoe u bent als leider

We vragen naar leiderschap, visie en strategie.

Een definitie van leiderschapskracht is:

Het vermogen van de ondernemer om zijn visie, strategie en beslissingen over te dragen aan zijn organisatie.

Een definitie van visie is:

Een gewenste toekomstige staat, in welke de organisatie wil verkeren (kortweg: toekomstbeeld)

Een definitie van strategie is: de acties die de onderneming gaat nemen om het toekomstbeeld te gaan realiseren

1. Is uw visie gedocumenteerd?
2. Is de visie gemakkelijk te vinden, voor wie er naar zoekt?
3. Is de visie voldoende richtinggevend, verbeeld?
4. Is de visie bekend bij de medewerkers?
5. Is de visie bekend bij de leveranciers?
6. Is de visie bekend bij de (potentiële) klanten en het relevante netwerk**?
7. Is de strategie gedocumenteerd, en waar is deze te vinden?
8. Zijn er voldoende mogelijkheden om de strategie in, uit of door te voeren?
9. Is de strategie bekend bij de medewerkers?
10. Worden medewerkers vanuit hun functie, rol en taak voldoende in staat gesteld om de strategie te operationaliseren?

Onderstaande lijst bestaat uit omschrijvingen van de wijzen waarop managers te werk gaan. Geef aan hoe vaak u het omschreven gedrag vertoont, door elke zin een waarde te geven met behulp van onderstaande schaal. Zet een cijfer van 1 tot 7 in de ruimte naast de betreffende zin.

Kies een score volgens: [Bijna nooit] 1 2 3 4 5 6 7 [Bijna altijd]

Welke frequentie-score zou u uzelf als manager toekennen op het gebied van:

1. Inventieve ideeën uitbrengen.
2. Invloed uitoefenen op superieuren in de organisatie.
3. De noodzaak om afdelingsdoelen te bereiken verduidelijken.
4. Voortdurend het doel van de afdeling verduidelijken.
5. Zoeken naar innovatie en potentiële verbeteringen.
6. De rol van de afdeling duidelijk stellen.
7. Strak de hand houden aan de logistiek.
8. Bijhouden wat zich binnen de afdeling afspeelt
9. Wederzijds geaccepteerde oplossingen zoeken voor openlijke meningsverschillen.

10. Luisteren naar privé-problemen van ondergeschikten.
11. De afdeling sterk gecoördineerd en goed georganiseerd houden.
12. Open gesprekken houden over botsende meningen in een groep.
13. De afdeling stimuleren om doelen te bereiken.
14. De kernverschillen tussen groepsleden boven tafel halen en vervolgens actief meewerken aan de oplossingen ervan.
15. Erop toezien dat men zich aan de regels houdt.
16. Elke werknemer met gevoel en zorg behandelen.
17. Experimenteren met nieuwe concepten en procedures.
18. Aandacht en betrokkenheid tonen in de omgang met ondergeschikten.
19. De technische capaciteiten van de werkgroep trachten te verbeteren.
20. Doordringen tot mensen in hogere functies.
21. Inspraak bij de besluitvorming aanmoedigen in de groep.
22. Notulen, verslagen etc. vergelijken om tegenstrijdigheden op te sporen.
23. Roosterproblemen binnen de afdeling oplossen.
24. De afdeling de verwachte doelen laten bereiken.
25. Problemen op creatieve, heldere wijze oplossen.
26. Anticiperen op problemen bij de doorstroom van werk en een crisis vermijden.
27. Controleren op fouten en vergissingen.
28. Op een overtuigende manier nieuwe ideeën verkopen aan superieuren.
29. Erop toezien dat de afdeling op tijd de afgesproken doelen bereikt.
30. Consensus binnen de afdeling vergemakkelijken.
31. De prioriteiten en de werkrichting van de afdeling duidelijk stellen.
32. Bezorgdheid tonen voor het welzijn van ondergeschikten.
33. Consequent de afdeling georiënteerd houden op het resultaat.
34. Beslissingen beïnvloeden die op hoger niveau gehouden worden.
35. Regelmatig de doelstellingen van de afdeling verduidelijken.
36. Een sfeer van orde en afstemming scheppen binnen de afdeling

Invulling van deze vragenlijst verschaft u een beeld van de wijze waarop uw organisatie functioneert en van de waarden waardoor ze wordt gekenmerkt. Goede of foute antwoorden bestaan niet, evenmin als een goede of foute cultuur.

Vul het assessment bij voorkeur zonder onderbreking in. Het OCAI bestaat uit 6 groepen van 4 uitspraken die u twee keer beantwoordt.

De eerste keer geeft u aan hoe uw organisatie er op dit moment uitziet. De tweede keer vult u in hoe u zou willen dat de organisatie eruitziet om succesvol te zijn.

Verdeel 100 punten over de vier uitspraken, afhankelijk van de mate waarin die uitspraak past bij uw organisatie. Geef veel punten aan de uitspraak die het best bij uw organisatie past en weinig of geen punten aan die uitspraak die het minst past bij uw organisatie.

Let erop dat het totaal van de vier vragen uitkomt op 100 punten.

Bekijk de stellingen 'globaal': dus qua strekking en niet op afzonderlijke woorden.

Volg uw eerste impuls; vaak is dit de juiste. Deze test werkt door een snelle, globale en herkenbare typering.

Invulling verschaft u een beeld van de wijze waarop uw organisatie functioneert en van de waarden waardoor ze wordt gekenmerkt. Goede of foute antwoorden bestaan niet, evenmin dat er een goede of foute cultuur bestaat.

Verdeel 100 punten over de vier uitspraken

11. Dominante kenmerken – Nu

Tip: Bekijk de stellingen 'globaal': dus qua strekking en niet op afzonderlijke woorden. Volg uw eerste impuls; vaak is dit de juiste.

De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie.
--

De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.
--

De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.
--

De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele processen bepalen in het algemeen wat de mensen doen.

12. De leiding van de organisatie – Nu

De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.
--

De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.
--

De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.
--

De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende efficiënte machinerie.
--

13. Het bindmiddel van de organisatie – Nu

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.

14. Strategische accenten – Nu

Tip: Denk aan strategie 'in het groot' maar ook de doelen van uw afdeling, zowel op korte als lange termijn. Waarop richt de organisatie en de mensen die er werken zich?

De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.
De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.
De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.
De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.

15. Succescriteria – Nu

De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.
De organisatie definieert succes als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.
De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.
De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.

16. Personeelsmanagement – Nu

Tip: Denk aan hoe de organisatie omgaat met personeel en hoe men personeel werft en behoudt.

De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.

Bedankt voor het invullen van het eerste gedeelte

U kunt nu verder gaan met het tweede gedeelte: de gewenste situatie. Denkt u een moment aan de gewenste situatie.

Als u zou kunnen toveren, hoe zou u willen dat de cultuur in de toekomst zou zijn binnen uw organisatie?

Of vraag u eens af: wat heeft uw organisatie nodig om prettig en succesvol te (blijven) functioneren in de toekomst? Welke trends en ontwikkelingen, uitdagingen en gevaren zijn te verwachten en hoe gaat de organisatie daarmee om?

17. Dominante kenmerken - gewenst

Tip: Bekijk de stellingen 'globaal': dus qua strekking en niet op afzonderlijke woorden. Volg uw eerste impuls; vaak is dit de juiste.

De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie.
De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.
De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.
De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele processen bepalen in het algemeen wat de mensen doen.

18. De leiding van de organisatie - gewenst

De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.
De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.
De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.
De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende efficiënte machinerie.

19. Het bindmiddel van de organisatie - gewenst

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.

20. Strategische accenten - gewenst

Tip: Denk aan strategie 'in het groot' maar ook de doelen van uw afdeling, zowel op korte als lange termijn. Waarop richt de organisatie en de mensen die er werken zich?

De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.
De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.
De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.
De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.

21. Succescriteria - gewenst

De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.
De organisatie definieert succes als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.
De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.
De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.

22. Personeelsmanagement - gewenst

De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.

Structuur

1. Zijn er weinig of veel regels en procedures? A. Veel B. Normaal C. Weinig
2. Hoeveel managementlagen zijn er?
3. Wordt er samengewerkt in multifunctionele teams?
4. Is het werkpakket voor de medewerkers uitdagend? A. Ja B. Matig C. Niet
5. Is er sprake van taakroulatie (wisselende taken) voor medewerkers?
6. Bestaat er in uw bedrijf zoiets als een ideeënbus?
7. Zijn er in uw bedrijf vergaderingen waarbij innovatie/nieuwe ideeën standaard op de agenda staan.
8. Kunnen medewerkers autonoom (vrij en zelfstandig) hun werk doen?
9. Is het inrichtingsprincipe van de organisatie bewust gekozen in verband met innovatie?
A – Nee
Ja, hierbij is het organigram gebaseerd op het inrichtingsprincipe:
B - Functioneel (bijv. inkoop, verkoop, productie, etc.)
C - Product (bijv. gloeilampen, consumenten electronica, medical systems)
D - Geografisch (bijv. NO, NW-, ZO- en ZW-Nederland)
E - Doelgroep (bijv. bedrijven, particulieren)
10. Is er sprake van strategische samenwerkingsverbanden in verband met innovatie?
A - Nee
Ja, op het gebied van:
B - Productontwikkeling (R&D)
C - Marktonwikkeling (Marketing en Sales)
D - Productie
E - Logistiek/Fysieke Distributie
F - Internationalisering
G - Franchise organisatie
H - Overig
11. Wordt innovatief gedrag beloond?
A - Nee
Ja, door middel van:
B - Materieel: financiële beloning
C - Immaterieel: medewerker van het jaar/van de maand verkiezing etc.
D - Materieel én immaterieel