

Juni, 2011

HET VERGROTEN VAN DE INNOVATIEKRACHT BINNEN EEN BEDRIJF



Scriptie Sofie van Dijk



Deze scriptie is onderdeel van het project KITE120 met de EU als geldverstrekker

Titel	Het vergroten van de innovatiekracht binnen een Bedrijf
Auteur	Sofie van Dijk
Studentnummer	07022220
Datum	Juni 2011
Opdrachtgever	Lectoraat Ondernemen & Innoveren
Begeleidende docent	mw. F.G. William (Haagse Hogeschool)
Begeleidende docent	dhr. R.J.H. Boost en dhr. A. Kraaij (Lectoraat Ondernemen & Innoveren)
Verklaring afbeelding	Leiding geven aan innovatie betekent een inspirerende leeromgeving scheppen, waarin mensen grenzen verkennen en nieuwe verbindingen leggen. Innovatie beweegt zich in diverse richtingen en is een verantwoordelijkheid van ieder, waarbij speelruimte bestaat voor eigen ambities ¹ .

¹ <http://www.tsm.nl/Pagina.aspx?SubsubpaginaID=2>

VOORWOORD

Voor u ligt het eindresultaat van mijn scriptie dat ik heb verwezenlijkt ter afronding van mijn HBO opleiding Bedrijfseconomie. In de periode februari 2011 tot juni 2011 heb ik onderzoek gedaan voor het Lectoraat Ondernemen & Innoveren. Mijn onderzoek is een deel van een project wat binnen het Lectoraat loopt, KITE 120.

Graag wil ik de volgende personen bedanken die hebben geholpen bij de totstandkoming van deze scriptie. Allereerst wil ik mw. R. J. Vermeij bedanken voor de mogelijkheid om mijn scriptie via het Lectoraat te doen en de begeleiding en het vertrouwen dat ze mij heeft gegeven tijdens de beginfase.

Tevens wil ik mijn begeleiders dhr. R.J.H. Boost, dhr. A. Kraaij en mw. F.G. William bedanken voor de begeleiding en het beoordelen van mijn scriptie. Bovendien wil ik dhr. A. Korver hartelijk bedanken voor het tussentijds beoordelen van mijn scriptie.

Daarnaast wil ik dhr. E. Magnée en dhr. J. Bergwerff bedanken voor de steun, begrip en de ruimte die ze mij hebben gegeven om aan mijn onderzoek te werken.

Bovendien wil ik mijn medestudenten bedanken voor de bijdrage tijdens de intervisie.

Tenslotte wil ik iedereen bedanken die met oprechte belangstelling aan mij heeft gevraagd hoe mijn onderzoek verlopen is en met mij mee heeft willen denken.

Dan wil ik u veel plezier wensen met het lezen van mijn scriptie.

Sofie van Dijk
Den Haag, juni 2011

SAMENVATTING

Deze scriptie zal uiteindelijk antwoord geven op de hoofdvraag:

Op welke wijze moet het innovatieproces worden doorlopen om de innovatiekracht van de bedrijven Alares en Bergwerff ten Cate te vergroten, gegeven leiderschap, cultuur en structuur?

Het Lectoraat Ondernemen & Innoveren bestaat sinds 2004 en richt zich op de bedrijfskundige aspecten van innovatie. Sociale innovatie, transactie innovatie, duurzaamheid en diversiteit zijn een aantal van de thema's waar het lectoraat zich op richt. De brede 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.

Met dit onderzoek wil het Lectoraat erachter komen hoe een innovatieproces bij MKB-bedrijven uit de zakelijke dienstverlening doorlopen kan worden om een bedrijf innovatiekrachtiger te maken. Door het Lectoraat zijn 3 factoren vastgesteld waarvan zij vinden dat die het innovatieproces binnen een bedrijf beïnvloeden: leiderschap, cultuur en structuur. Vanuit de opleidingen Bedrijfseconomie en Management Economie en Recht zijn er 5 studenten geselecteerd die dit onderzoek individueel bij 2 bedrijven uitvoeren. Het onderzoek in dit rapport is uitgevoerd bij Alares en Bergwerff ten Cate.

Om een goed beeld te krijgen van de huidige situatie wat betreft de factoren leiderschap, cultuur en structuur zijn de leiders van beide bedrijven geïnterviewd. Voor de factor cultuur is ook een beeld geschetst van de gewenste situatie. Tevens zijn er bij de medewerkers van de bedrijven vragen neergelegd om een nog duidelijker beeld te krijgen van de factoren.

Bij beide bedrijven is ook onderzocht hoe het innovatieproces doorlopen wordt. Dit is onderzocht aan de hand van interviews en een brainstormsessie.

Uit het onderzoek zijn vervolgens conclusies getrokken. Deze conclusies hebben voor Alares en Bergwerff ten Cate tot aanbevelingen geleid. Alares zou de marktcultuur meer willen ontwikkelen. Dit kan bereikt worden doordat de medewerkers zich competitiever op stellen. Daarnaast zou de nadruk meer gelegd moeten worden op het bereiken van doelstellingen en zou Alares meer ondernemend moeten zijn. Dit zou nog kunnen leiden tot het vergroten van de innovatiekracht.

De belangrijkste aanbeveling aan Bergwerff ten Cate is om tijd vrij te maken om over innovaties na te denken en ideeën verder te ontwikkelen. Door meer tijd vrij te maken voor gezamenlijk overleg, komt er veel los bij alle medewerkers, waardoor goede ideeën kunnen ontstaan. Daarnaast moet de vrijgemaakte tijd ook gebruikt worden om een idee daadwerkelijk te ontwikkelen. Op deze wijze zou de innovatiekracht binnen Bergwerff ten Cate vergroot kunnen worden.

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	9
1.1 Probleemstelling	9
1.2 Hoofdvraag en deelvragen	9
1.3 Doel	10
1.4 Doelgroep	10
2. ONDERZOEKSOPZET	11
2.1 Analyse huidige situatie	11
2.2 Theoretisch onderzoek	11
2.3 Procesvormgeving	11
2.4 Conclusie	12
2.5 Aanbeveling	12
3. LECTORAAT EN BEDRIJVEN	13
3.1 Kite 120	13
3.2 Alares	15
3.3 Bergwerff ten Cate	16
4. INNOVATIE IN HET MKB	17
4.1 Nieuwe markten	17
4.2 Nieuwe producent en/of diensten	18
5. HET INNOVATIEPROCES	19
5.1 Innovatie algemeen	19
5.2 Factoren innovatieproces	20
5.2.1 Leiderschap	20
5.2.2 Cultuur	21
5.2.3 Structuur	22
6. ONDERZOEK ALARES	23
6.1 Leiderschap	23
6.2 Cultuur	27
6.2.2 Familiecultuur	28
6.2.3 Adhocratiecultuur	29

6.2.4 Marktcultuur.....	31
6.2.1 Hiërarchiecultuur.....	32
6.3 structuur	34
6.4 Verband leiderschap, cultuur en structuur.....	36
7. ONDERZOEK BERGWERFF TEN CATE	37
7.1 Leiderschap	37
7.2 Cultuur	41
7.2.2 Familiecultuur	42
7.2.3 Adhocratiecultuur.....	44
7.2.4 Marktcultuur.....	45
7.2.1 Hiërarchiecultuur.....	46
7.3 Structuur.....	49
7.4 Verband leiderschap, cultuur en structuur.....	51
8. FASEN INNOVATIEPROCES	52
8.1 Innovatieproces in het MKB	52
8.1.1 Ideevorming	53
8.1.2 Besluitvorming.....	53
8.1.3 Realisatie	53
8.2 Innovatieproces volgens Joe Tidd.....	54
8.2.1 Search- fase	55
8.2.2 Select- fase	55
8.2.3 Implement- fase.....	56
9. DOORLOPEN INNOVATIEPROCES	58
9.1 Instrumenten.....	58
9.1.1 Search- fase	58
9.1.2 Select- fase	59
9.1.3 Implement- fase.....	59
9.2 Alares	59
9.2.1 Search- fase	59
9.2.2 Select- fase	59

9.2.3 Implement- fase.....	60
9.3 Bergwerff ten Bate	60
9.3.1 Search- fase	60
9.3.2 Select- fase	60
9.3.3 Implement- fase.....	61
10. VERSCHILLEN EN OVEREENKOMSTEN	62
10.1 Alares	62
10.2 Bergwerff ten Cate	62
11. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	63
11.1 Conclusie Alares	63
11.2 Aanbeveling Alares	63
11.3 Conclusie Bergwerff ten Cate	64
11.4 Aanbeveling Bergwerff ten Cate.....	65
11.5 Aanbeveling Lectoraat Ondernemen & Innoveren.....	66
LITERATUURLIJST.....	67
Boeken	67
Internet	67
BIJLAGEN	69
Bijlage 1.....	70
Bijlage 2.....	70
Bijlage 2.....	71
Bijlage 3.....	71
Bijlage 3.....	72
Bijlage 4.....	73
Bijlage 5.....	75
Bijlage 6.....	77
Bijlage 7.....	79
Bijlage 8.....	81
Bijlage 9.....	83
Bijlage 10.....	85

1. INLEIDING

Deze scriptie is mijn eindopdracht van mijn vierjarige studie Bedrijfseconomie aan de Haagse Hogeschool. Deze scriptie is een onderdeel van het KITE project van het Lectoraat Ondernemen & Innoveren en wordt uitgewerkt door 5 studenten van de Haagse Hogeschool, 3 studenten Bedrijfseconomie en 2 studenten Management Economie en Recht. De afstudeeropdracht luidt voor iedereen hetzelfde, echter iedere student voert zijn eigen onderzoek uit bij 2 bedrijven.

In een wereld die steeds sneller veranderd, is het voor bedrijven belangrijk geworden om op hetzelfde niveau te blijven als hun omgeving. Tegenwoordig volgen innovaties elkaar steeds sneller op, waardoor een achterstand ten opzichte van de omgeving snel is gemaakt als bedrijven niet flexibel zijn. De focus in mijn scriptie ligt op hoe de innovatiekracht binnen een bedrijf vergroot kan worden.

1.1 PROBLEEMSTELLING

Vanuit het KITE project was een breed beeld geschetst hoe de afstudeeropdracht eruit zou komen te zien. De probleemstelling is uiteindelijk gezamenlijk door de studenten en een begeleider van het Lectoraat opgesteld en luidt als volgt:

Op welke wijze moet het innovatieproces worden doorlopen om de innovatiekracht te vergroten van de bedrijven gegeven leiderschap, cultuur en structuur.

Dit onderzoek zal bestaan uit een theoretisch onderzoek en een praktijk onderzoek bij 2 bedrijven: Alares en Bergwerff ten Cate.

1.2 HOOFDVRAAG EN DEELVRAGEN

De hoofdvraag en de deelvragen zijn evenals de probleemstelling gezamenlijk opgesteld door de studenten en een begeleider van het Lectoraat. Vanuit de probleemstelling vloeit de hoofdvraag voort:

Op welke wijze moet het innovatieproces worden doorlopen om de innovatiekracht van de bedrijven Alares en Bergwerff ten Cate te vergroten, gegeven leiderschap, cultuur en structuur?

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zal eerst antwoord moeten worden gegeven op de volgende deelvragen:

1. Wat is de huidige situatie in relatie tot innovatiekracht gegeven:

- 1.1 leiderschap
- 1.2 cultuur
- 1.3 structuur

2. Hoe wordt het doorlopen van een innovatieproces in de literatuur beschreven?

3. Welke instrumenten kun je inzetten om de search/select/implement fase effectief vorm te geven.

4. Tussenrapportage

- 4.1 Welke bevindingen trek ik uit mijn onderzoek?
- 4.2 Wat zijn de aandachtspunten die uit mijn bevindingen komen?
- 4.3 Hoe denkt de ondernemer over deze aandachtspunten?

5. Stappenplan

- 5.1 Hoe ga ik het innovatieproces vormgeven in het bedrijf
- 5.2 Wat is daarbij de rolverdeling?

6. Hoe kan ik vaststellen tijdens het innovatieproces of dit innovatieproces werkt om de innovatiekracht te vergroten?

- 6.1 Welke methode ga ik hiervoor toepassen?
- 6.2 Waarom ga ik dat toepassen?
- 6.3 Hoe ga ik dat toepassen?

7. Wat is de conclusie van de innovatiekracht bij de 2 bedrijven na implementatie?

- 7.1 Waarin verschilt dit van elkaar en wat zijn de overeenkomsten?
- 7.2 Wat is de eigen ervaring/ conclusie?
- 7.3 Wat is de ervaring/ conclusie van het bedrijf?

8. Hoe kan dit bedrijf innovatiever worden/blijven?

1.3 DOEL

Dit onderzoek heeft als doel om erachter te komen hoe de innovatiekracht vergroot kan worden in de zakelijke dienstverlening in het midden- en kleinbedrijf (MKB). Dit onderzoek zal binnen 5 maanden moeten resulteren in een adviesrapport aan de bedrijven met daarin een advies hoe de bedrijven hun innovatiekracht kunnen vergroten.

1.4 DOELGROEP

De doelgroep van dit onderzoek is het Lectoraat Ondernemen & Innoveren en de bedrijven Alares en Bergwerff ten Cate in de sector zakelijke dienstverlening waarbinnen het onderzoek uitgevoerd gaat worden.

2. ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk zal een beschrijving worden gegeven van de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd.

2.1 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE

Om helder voor de geest te krijgen wat het onderzoek inhield, is er in de eerste paar weken van het onderzoek veel tijd gestoken in het Plan van Aanpak. Vervolgens zijn de boeken die het Lectoraat voor dit onderzoek had geselecteerd gelezen. Het Lectoraat had al literatuuronderzoek gedaan en een lijst met bruikbare boeken samengesteld. Deze boeken hadden betrekking op de onderwerpen die in het onderzoek terug zouden komen, namelijk; leiderschap, cultuur en structuur. Om een beeld van de huidige situatie van de bedrijven te kunnen schetsen, is er bij elk bedrijf een vragenlijst afgenomen. Deze vragenlijst kan gezien worden als een nulmeting en schetst een beeld van de huidige situatie van het bedrijf. Deze vragenlijst was samengesteld door het Lectoraat en betrof de vragenlijst “*Innovatiekrachtmeting Lectoraat O&P*”.

2.2 THEORETISCH ONDERZOEK

In de theorie is veel geschreven over innovatieprocessen. Omdat dit onderzoek zich richt op bedrijven in het MKB, heb ik theorie gelezen over innovatieprocessen in het MKB. Het Lectoraat is een groot voorstander van het boek *Managing Innovation* van Joe Tidd & John Bessant. Dit boek biedt een goede basis om een innovatieproces te onderzoeken. De theorie uit dit boek zal zeer beknopt beschreven worden, aangezien de theorie uit het MKB in zeer grote mate overeenkomt met deze informatie.

2.3 PROCESVORMGEVING

Als derde stap moet er vorm aan het proces worden gegeven. Tijdens de procesvorming wordt er gekeken hoe de bedrijven het innovatieproces doorlopen. Met één ondernemer is besloten een brainstormsessie te organiseren. De brainstorm zal gaan over mogelijke innovaties binnen het bedrijf. Daarna zal er geselecteerd moeten worden welk idee verder wordt ontwikkeld. Dit alles zal geobserveerd worden. Wegens tijdgebrek is het niet gelukt om het implementeren van een geselecteerd idee te observeren. Bij het andere bedrijf worden er 3 innovaties bekeken die al zijn uitgevoerd. Deze 3 innovaties zullen onderzocht worden aan de hand van een interview. Gedurende het onderzoek hebben er een aantal colleges plaatsgevonden voor de studenten waarin het onderwerp innovatie centraal stond. Daarnaast zijn er veel boeken gelezen, aangezien innovatie een nieuw onderwerp was voor de studenten. Bijna wekelijks hebben er intervisies plaatsgevonden met de medestudenten en de begeleider. Tevens zijn er een aantal bijeenkomsten geweest met de ondernemers, aangezien zij via het Lectoraat zijn aangesloten in een lerend netwerk.

De structuur van deze scriptie is gedurende het onderzoek gewijzigd. De structuur van medestudent Joyce Noordman sprak mij erg aan; zodoende heb ik haar structuur overgenomen. Bovendien ben ik door Kim geïnspireerd om in een aantal hoofdstukken een kader te plaatsten met daarin een stukje eigen beleving.

2.4 CONCLUSIE

Naar aanleiding van de interviews, gesprekken met de ondernemers, observaties tijdens de brainstorm en observaties in de organisatie kan er een conclusie worden getrokken.

2.5 AANBEVELING

Op basis van de conclusie kunnen er voor beide bedrijven, Alares en Bergwerff ten Cate, aanbevelingen worden gedaan. Daarnaast zal er ook een aanbeveling aan het Lectoraat Ondernemen & Innoveren worden gedaan.

3. LECTORAAT EN BEDRIJVEN

In dit hoofdstuk zal een beschrijving worden gegeven van het Lectoraat Ondernemen & Innoveren. Daarnaast wordt een korte omschrijving gegeven van de bedrijven die centraal staan in dit onderzoek: Alares en Bergwerff ten Cate.

3.1 KITE 120

Het Lectoraat Ondernemen & Innoveren bestaat sinds 2004 en richt zich op de bedrijfskundige aspecten van innovatie. Sociale innovatie, transactie innovatie, duurzaamheid en diversiteit zijn een aantal van de thema's waar het lectoraat zich op richt. De brede 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. Er zijn op dit moment 1 manager, 15 medewerkers en een aantal studenten/stagiaires actief binnen het Lectoraat.

De Haagse Hogeschool wil met de lectoraten vormgeven aan haar ambitie om te fungeren als kenniscentrum in de regio. Lectoraten zijn onderzoeksgroepen aan hogescholen en bestaan uit lectoren en kenniskringen. Een kenniskring bestaat uit docentonderzoekers van verschillende opleidingen, aangevuld met externe deskundigen. Door het doen van onderzoek leggen lectoraten verbindingen tussen onderwijs en de beroepspraktijk.

“Innovatiekracht doelt op het vermogen van een organisatie om zich te blijven vernieuwen en daarmee aan te passen aan veranderende omstandigheden door bijvoorbeeld verbindingen met andere sectoren te maken of zelf te innoveren.”²

KITE120

KITE120 wordt ontwikkeld door het Lectoraat Ondernemen & Innoveren, de Haagse Hogeschool, met middelen van “Kansen voor West”, een programma van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling. KITE120 staat voor Knowledge and Innovation Towards Entrepreneurship; voor versterking van Kennis en Innovatie binnen het ondernemerschap.

KITE120 is een dynamisch netwerk van koplopers, ondernemers, docenten/onderzoekers en studenten. De ambitie is om kennis, talent en maatschappelijke dynamiek te gebruiken om een radicale vernieuwingsslag te maken. De missie waar het Lectoraat aan wil bijdragen is: van Europa de meest innovatieve economie maken en van Nederland een koploper.

Het aantal bedrijven waarmee het Lectoraat in 4 jaar tijd een “Amazing Jump” wil maken is 120 bedrijven. KITE120 richt zich op een viertal sectoren:

²<http://www.kennisalliantie.nl/index.php?id=34425&PHPSESSID=cdcd2a8d08f8d959ac785fe49dbb8ab>

- Juridisch cluster;
- Food & Flowers;
- Creatieve Industrie (ICT en nieuwe media);
- Zakelijke dienstverlening;

Per sector wordt een koppeling gemaakt met 30 bedrijven. Het KITE programma is in januari 2009 gestart en in september zijn de eerste innovatievraagstukken van bedrijven (KITE's) van start gegaan. Bedrijven die deelnemen aan het KITE programma hebben een innovatievraag ontwikkeld samen met het Lectoraat. Deze innovatievraag wordt in samenwerking met studenten van de Haagse Hogeschool onderzocht en beantwoordt.

3.2 ALARES

Alares is een jongdenkend en ervaren adviesbureau dat opereert op het snijvlak van organisatie en innovatie. Zij zijn actief in zowel heel Nederland, als daarbuiten. De adviseurs kunnen op iedere plek en op ieder moment werken, omdat “hun kantoor” in een koffer past.

Alares werkt voor overheden, het onderwijs, bedrijven en zorginstellingen. Binnen deze 4 sectoren richten zij zich op verschillende kennisthema's. Die kennisthema's zijn de onderwerpen van hun dienstverlening. Op deze thema's behalen zij succesvolle resultaten voor hun klanten.

Het is een bedrijf met 18 medewerkers, bestaande uit: directie, office en adviseurs.

Het motto van Alares luidt als volgt: definieer een visie voor de toekomst, ontwerp een strategie voor morgen en start vandaag met de realisatie.

De visie en missie sluiten daar natuurlijk naadloos bij aan: vandaag zetten we de eerste stappen, morgen gaan we onderweg naar het toekomstbeeld waar we overmorgen willen zijn.



Als zeer innovatieve organisatie richt Alares zich natuurlijk op de toekomst. Zo hebben zij voor 2014 een viertal doelstellingen bedacht:

- een bedrijf dat in de sectoren waarin zij actief is algemeen erkend wordt als toonaangevend op het gebied van kenniskapitalisatie op het snijvlak van organisatie, innovatie en informatie;
- een financieel gezond bedrijf met voldoende slagkracht voor kleine, middelgrote en grote (internationale) projecten;
- een bedrijf met een innovatieve bedrijfsvoering en een inspirerende werkomgeving dat de balans bewaakt tussen inspanning en ontspanning (werk en privé);
- een bedrijf met enthousiaste en betrokken professionals met de juiste competenties en ervaring³.

³ <http://www.alares.nl/>

3.3 BERGWERFF TEN CATE

Bergwerff ten Cate Belastingadviseurs is opgericht in 2007 en daarom nog een vrij jong bedrijf. Het bedrijf kan samengevat worden als een bundeling van tientallen jaren kennis en ervaring op het gebied van fiscale advisering, het samenstellen van aangiften en het verzorgen van administraties en jaarrekeningen. Deze kennis en ervaring worden in het bijzonder aangewend voor familiebedrijven en familievermogens.

Ondanks dat het een vrij jong bedrijf is, is Bergwerff ten Cate één van de grotere aangiftepraktijken voor de inkomsten- en vennootschapsbelasting in Den Haag. De organisatie kenmerkt zich vooral door: openheid, bereikbaarheid, toewijding aan cliënten, deskundigheid, kwaliteit, snelheid en een informele werksfeer.

Met een team van specialisten wordt geadviseerd op alle terreinen van het Nederlandse belastingrecht, met name op het gebied van de inkomstenbelasting, de vennootschapsbelasting en het schenkings- en successierecht. Daarnaast verzorgen zij administraties en jaarrekeningen voor vennootschappen, stichtingen en familievermogens.



De visie van het bedrijf is dat zij er van overtuigd zijn dat betrokken persoonlijk contact de basis vormt voor het optimaal verwezenlijken van wensen en vragen op fiscaal, financieel en juridisch gebied.

De missie van Bergwerff ten Cate Belastingadviseurs is om de vermogende Nederlander een full servicekantoor te bieden waar fiscale en juridische advisering hand in hand gaat met de praktische uitvoering en de administratieve verwerking daarvan.

Bergwerff ten Cate heeft de volgende doelstellingen voor ogen:

- persoonlijke advisering over het bereiken van uw individuele doelstellingen;
- het creëren van de beste fiscale oplossingen;
- het verzorgen van alle voorkomende werkzaamheden op administratief gebied, of het nu gaat om privé administraties of om het opstellen van complete jaarverslagen voor bedrijven;
- het mobiliseren van de beste partijen in de markt die u nodig mocht hebben voor de realisatie van uw wensen⁴.

⁴ <http://www.bergwerfftencate.nl/>

4. INNOVATIE IN HET MKB

*De economische crisis heeft het MKB ook in 2010 zeker niet ongemoeid gelaten. Nog meer dan in 2009 hebben de ondernemers in het MKB gezocht naar wegen om uit de crisis te komen. De focus lag daarbij vooral op marktverruimende maatregelen, daartoe gedwongen door de recessie: investeren en innoveren tegen de stroom op, dat is het antwoord van het MKB op de crisis. Dit antwoord lijkt langzaam maar zeker vruchten af te werpen. De verwachtingen van het MKB voor heel 2010 en 2011 zijn dooreengenomen duidelijk positief.*⁵

Het beleidspanel heeft in 2009 metingen gedaan onder MKB-bedrijven. Uit deze metingen kwam naar voren dat relatief veel ondernemers de crisis te lijf zijn gegaan door het nemen van maatregelen, zoals het opzoeken van nieuwe markten, het uitbreiden van het producten- en dienstenaanbod, het verlagen van de prijzen, het maken van extra reclame, investeren en nieuw personeel. In dit hoofdstuk zullen 2 maatregelen besproken worden, het opzoeken van nieuwe markten en het uitbreiden van het producten- en dienstenaanbod.

4.1 NIEUWE MARKTEN

Uit de metingen, zie figuur 1, kwam naar voren dat dalende omzetten bedrijven lijken te prikkelen om nieuwe markten op te zoeken. 53% van de bedrijven die een sterke winstdaling verwachtte, gaf aan dat ze een oplossing zochten door te zoeken naar nieuwe markten. In 2010 is het aandeel van deze bedrijven al opgelopen tot 62%. Van de bedrijven die geen omzetsdaling verwachten of een stijgende omzet verwachten, is maar 30% van de bedrijven van plan nieuwe markten op te zoeken. Met het zoeken naar een oplossing wordt de drive van de bedrijven uit het MKB om uit de crisis te komen getoond.

Ontwikkeling omzet	Nieuwe markten opgezocht	Geen nieuwe markten opgezocht	Totaal
2009	%	%	%
<i>Sterk dalende omzet</i>	53	47	100
<i>Enigszins dalend</i>	36	64	100
<i>Geen daling</i>	22	78	100
2010	%	%	%
<i>Sterk dalende omzet</i>	62	38	100
<i>Enigszins dalend</i>	43	57	100
<i>Geen daling</i>	30	70	100

Figuur 1: Relatie omzetontwikkeling en nieuwe markten⁶

⁵http://www.ondernemerschap.nl/sys/cftags/assetnow/design/widgets/site/ctm_getFile.cfm?file=M201018.pdf&perId=0

⁶ MKB-beleidspanel voorjaar 2009 en 2010

4.2 NIEUWE PRODUCENT EN/OF DIENSTEN

Naast de uitweg uit de crisis door middel van het aangrijpen van nieuwe markten, is een vergelijkbaar patroon zichtbaar bij het aanbieden van nieuwe producten/ diensten, zie figuur 2. Ook hier is sprake van hetzelfde verschijnsel dat bedrijven die geconfronteerd worden met omzetsdalingen eerder oplossingen zoeken in product/ dienstenontwikkeling dan bedrijven die geen omzetsdalingen verwachten. 43% van de bedrijven die een sterke winstdaling verwachtten, gaf aan dat ze een oplossing zochten door te zoeken naar nieuwe producten/ diensten. In 2010 is het aandeel van deze bedrijven al opgelopen tot 51%. 32% van de bedrijven die geen omzetsdaling verwachten of een stijgende omzet verwachten is van plan nieuwe producten/ diensten aan te bieden. Net als het zoeken van nieuwe markten is het aanbieden van nieuwe producten/ diensten een oplossing om uit de crisis te komen.

Ontwikkeling omzet	Producten en diensten geïntroduceerd	Geen nieuwe producten en diensten geïntroduceerd	Totaal
2009	%	%	%
<i>Sterk dalende omzet</i>	43	57	100
<i>Enigszins dalend</i>	32	68	100
<i>Geen daling</i>	26	74	100
2010			
<i>Sterk dalende omzet</i>	51	49	100
<i>Enigszins dalend</i>	38	62	100
<i>Geen daling</i>	32	68	100

Figuur 2: Relatie omzetontwikkeling en nieuwe producten/diensten⁷

Innovatie wordt beschouwd als de drijvende kracht van economische en maatschappelijke groei. Door het verbeteren van producten, diensten en processen wordt er meerwaarde aan onze economie gegeven en worden we in staat gesteld de levensstandaard te verbeteren. Om te kunnen innoveren is het van essentieel belang dat er een goede kennisinfrastructuur aanwezig is, die naast het opleiden van goede mensen ook goed onderzoek doet. Een ander belangrijk punt is het aanwezig zijn van een bedrijfsvriendelijk ondernemingsklimaat. Daarnaast is een eenvoudig en toegankelijk advies cruciaal. Uiteindelijk moet de nieuwe kennis vertaald kunnen worden naar toepassingen. Het is daarom van belang dat er van kennisontwikkeling tot toepassing en marktintroductie goed moet worden samengewerkt. Het raadplegen en inschakelen van andere partijen in de innovatieprocessen van MKB-bedrijven is een normale aangelegenheid en zelfs wenselijk om eigen tekortkomingen in het innovatieproces te compenseren. Het MKB innoveert dus op een open manier; de innovatieprocessen in het bedrijfsleven worden steeds meer gekenmerkt door samenwerking van verschillende soorten partijen en een grotere betrokkenheid van gebruikers bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Bedrijven staan meer open voor kennis van buiten de organisatie en voor nieuwe organisatiemodellen en –principes met het oog op het versnellen van innovatie. Open innovatie gaat ervan uit dat ook externe ideeën en kennis bruikbaar zijn om innovatieprocessen te starten en dat er zowel interne als externe manieren zijn om innovaties te ontwikkelen.

⁷ MKB-beleidspanel voorjaar 2009 en 2010

5. HET INNOVATIEPROCES

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat innovatie is. Daarnaast zijn er door het Lectoraat 5 factoren opgesteld: leiderschap, cultuur, structuur, omgeving en innovatiestrategie. Dit zijn de factoren die het Lectoraat heeft samengesteld, omdat zij veronderstellen dat deze factoren het innovatieproces in een organisatie beïnvloeden. Door de tijdsdruk die aanwezig was tijdens dit onderzoek, is ervoor gekozen om alleen de factoren leiderschap, cultuur en structuur verder mee te nemen in het onderzoek.

5.1 INNOVATIE ALGEMEEN

Innovatie is een erg ruim begrip wat niet valt te formuleren in één alles omvattende definitie. Opvattingen over innovatie kunnen gemakkelijk verschillen. Er is echter niet één juiste definitie. Voor iedere organisatie kan innovatie een andere betekenis hebben, maar daarom is er ook geen foute definitie. Door de jaren heen zijn er vele definities opgesteld over het begrip innovatie. In figuur 3 is een overzicht gegeven van enkele definities, opgesteld door vakgebied gerelateerde wetenschappers.

- Innovatie is elke vernieuwing of verandering gericht op resultaatverbetering (De Jong & Kerste, 2002)
- Innoveren is het realiseren van een sprongwijze verandering (trend-breuk) door een organisatie (bedrijfs) om haar externe functioneren te verbeteren. (open source, <http://wikipedia.org/wiki/innovatie>)
- Innovatie is de ontwikkeling en/of aanwending van producten of productieprocessen die een substantiële leerinspanning vergt (Bodewes & De Jong, 2003)
- Innovatie is het gebruik van nieuwe technologische kennis en marktkennis om een nieuw product of nieuwe dienst aan klanten aan te bieden. (Afuah, 2003)
- Het bewust in een rol, groep of organisatie invoeren en toepassen van ideeën, processen of procedures die nieuw zijn voor de betreffende unit en die bedoeld zijn om het individu, de groep, de organisatie of de bredere samenleving van nut te zijn. (West & Farr, 1989)
- Innovation is the business process for creating new and insightful ideas and bringing them successful to the market (Verloop, 2004)
- An innovation is the development and successful implementation of a new or improved product, service, technology, work process or market condition, directed towards gaining a competitive advantage. (De Jong & Brouwer, 1999)

Figuur 3: Definities van innovatie⁸

⁸ http://essay.utwente.nl/849/1/Bsc_Thesis_IO%2C_Cheval_Thierry%2C_Samen_innoveren.pdf

Het Lectoraat heeft zelf ook een definitie; deze definitie is gebruikt voor dit onderzoek: *“Innovaties definiëren we als iedere bewust uitgevoerde vernieuwing gericht op het vergroten van de concurrentiekracht en daarmee van de winstgevendheid in uw organisatie.”*

Het doel van innovatie is de continuïteit van organisaties te waarborgen. Innovatie is van levensbelang. Het is een motor voor economische groei en tegelijkertijd een proces dat moeilijk is te managen, waarvan de uitkomst moeilijk is te voorspellen en in de meeste gevallen niet leidt tot het gewenste succes⁹.

Er zijn onder innovatieve bedrijven 3 typen innovatoren te onderscheiden¹⁰. Zij variëren in de mate waarin zij open innoveren:

- opportunity-gedreven;
- markt-/klantgedreven;
- strategiegedreven.

Daarnaast kan er ook een onderscheid gemaakt worden tussen 3 vormen van innovatie¹¹. Dit is echter soms moeilijk. De ene innovatie kan ook een andere tot gevolg hebben:

- productinnovatie;
- procesinnovatie;
- marktinnovatie.

5.2 FACTOREN INNOVATIEPROCES

Mensen hebben af en toe het idee dat innovatie te ontwerpen is. Ze zien innovatie als een bestuurlijke ingreep, waarin tijd en geld de belangrijkste middelen zijn: je zorgt dat de mensen wat meer tijd krijgen om te ontwikkelen, er wordt een onderzoek gestart. Deze maakbaarheid komt voor. Maar hoe maakbaar is innovativiteit. Zijn er andere middelen in plaats van tijd en geld.

Je kunt het inderdaad dichterbij de organisatie zelf zoeken. Het Lectoraat heeft 3 factoren geselecteerd waarvan zij vinden dat deze factoren het innovatieproces in een organisatie beïnvloeden: leiderschap, cultuur en structuur. Hieronder kunt u lezen waarom deze 3 factoren invloed hebben op het innovatieproces.

5.2.1 LEIDERSCHAP

Creatief denken en doen is een onderdeel van innovatie. Creatief denken en doen is eigenlijk het doorbreken van bestaande patronen. Je ziet alleen vaak dat oude routines steeds weer heersend zijn. Droombeelden en goede ideeën zijn er wel, maar worden niet uitgevoerd. Om deze droombeelden en goede ideeën te laten slagen, het creatief denken omzetten in innovatief handelen, moeten ingesleten gedragspatronen doorbroken worden. In veel bedrijven is men elke dag druk bezig met de reguliere werkzaamheden en zolang dat goed loopt, blijft innovatie op de 2^e plek staan. Daarom is de factor leiderschap belangrijk tijdens

⁹ http://essay.utwente.nl/849/1/Bsc_Thesis_IO%2C_Cheval_Thierry%2C_Samen_innoveren.pdf

¹⁰ Jong, J.P.J. de (2006). *Meer Open Innovatie*, Zoetermeer, 2006

¹¹ http://essay.utwente.nl/849/1/Bsc_Thesis_IO%2C_Cheval_Thierry%2C_Samen_innoveren.pdf

een innovatieproces. Leiderschap in een bedrijf moet ten eerste gericht zijn op het aanbrengen van balans in de aandacht voor reguliere werkzaamheden. Ten tweede moet leiderschap gericht zijn op vernieuwing en innovatie. De leider speelt een heel belangrijke rol in de conditionering van innovatief handelen. Naast het beschikbaar maken van tijd, ruimte en geld, draagt hij vooral zorg voor het innovatieklimaat binnen het bedrijf. Dit betekent dat er ruimte is voor risico's en falen. Zolang er niet wordt geëxperimenteerd, wordt er niet geïnnoveerd. Het balanceren en conditioneren van beheersing ten opzichte van experimenteel leren binnen de organisatie is daarom cruciaal¹².

Volgens Robert E. Quinn zijn er 8 verschillende leiderschapsrollen¹³:

1. bestuurder;
2. producent;
3. controleur;
4. coördinator;
5. stimulator;
6. mentor;
7. innovator;
8. bemiddelaar.

In paragrafen 6.1 en 7.1 zal dieper op deze leiderschapsrollen worden ingegaan.

5.2.2 CULTUUR

Innovatie vraagt meer dan alleen maar creativiteit. In elk stadium van ontwikkeling zijn verschillende kwaliteiten nodig. Er wordt echter bij innovatie in eerste instantie vooral aandacht besteed aan de creatieve aspecten. Er wordt een brainstormsessie georganiseerd waar met veel enthousiasme aan deel wordt genomen. Helaas blijft de naleving vaak achterwege. Hieruit blijkt dat niet alleen creativiteit leidt tot een succesvolle continue innovatie. Als een bedrijf echt innovatiever wil zijn, moet dat onderdeel worden van de cultuur in het bedrijf en heeft dat vaak impact op alle aspecten van de bedrijfsvoering. Elke fase in het innovatieproces vraagt om andere capaciteiten van het bedrijf. Om een continue innovatief bedrijf te zijn, is het van belang om al die capaciteiten voldoende in huis te hebben. De kwaliteiten die nodig zijn, zijn te vinden bij verschillende medewerkers van verschillende afdelingen. Het is daarom van belang om alle medewerkers van het bedrijf actief bij innovatie te betrekken. Er moet ruimte zijn voor alle medewerkers om te participeren, zonder gedwongen te worden in traditionele, hiërarchische patronen¹⁴.

Volgens Robert E. Quinn en Kim Cameron zijn er 4 culture hoofdvormen te onderscheiden¹⁵:

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

In paragrafen 6.2 en 7.2 zal dieper op deze culturen worden ingegaan.

¹² <http://www.managementsite.nl/580/leiderschap/innovatie-leiderschap.html>

¹³ Quinn, R.E., *Een kader voor managementvaardigheden*, Schoonhoven, 1996, blz. 41

¹⁴ <http://managementscope.nl/scopist/1-bedrijven/innovatie-cultuur-han-gerrits>

¹⁵ Quinn, R.E. en K. Cameron, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Schoonhoven, 1999

5.2.3 STRUCTUUR

Bedrijven die zich willen onderscheiden van de concurrentie hebben innovatie meestal hoog in het vaandel staan. Innovatie als onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrent heeft pas echt kans van slagen als het een breed draagvlak heeft, voldoende aandacht krijgt en serieus georganiseerd is. Innovatie moet in de structuur van een organisatie zitten en gedragen worden door management en medewerkers. Vernieuwing dient verankerd te zijn in de uitgangspunten van de organisatie. Medewerkers zouden bijvoorbeeld relatief gemakkelijk van taken moeten kunnen wisselen. Het effect hiervan is dat kennis en vaardigheden van een bepaald vakgebied mee worden genomen naar een nieuwe werkomgeving. Dit kan leiden tot nieuwe inzichten om problemen op te lossen en het werk anders aan te pakken. Daarnaast draagt een op innovatie toegesneden beloningsstructuur bij aan een creatieve sfeer waarin een actieve bijdrage wordt geleverd aan innovatie¹⁶.

Volgens Jeroen de Jong zijn er 7 structuurkenmerken die van invloed zijn op het innovatieve gedrag van een organisatie¹⁷:

1. weinig regels en procedures;
2. weinig managementlagen;
3. samenwerken in multifunctionele teams;
4. uitdagend takenpakket voor de medewerkers;
5. wisseling van taken;
6. autonomie;
7. beloningsstructuur.

In paragrafen 6.3 en 7.3 zal dieper op deze structuurkenmerken worden ingegaan.

¹⁶ <http://managementscope.nl/scopist/7-marketing-innovatie/innovatie-implementatie-succesvol>

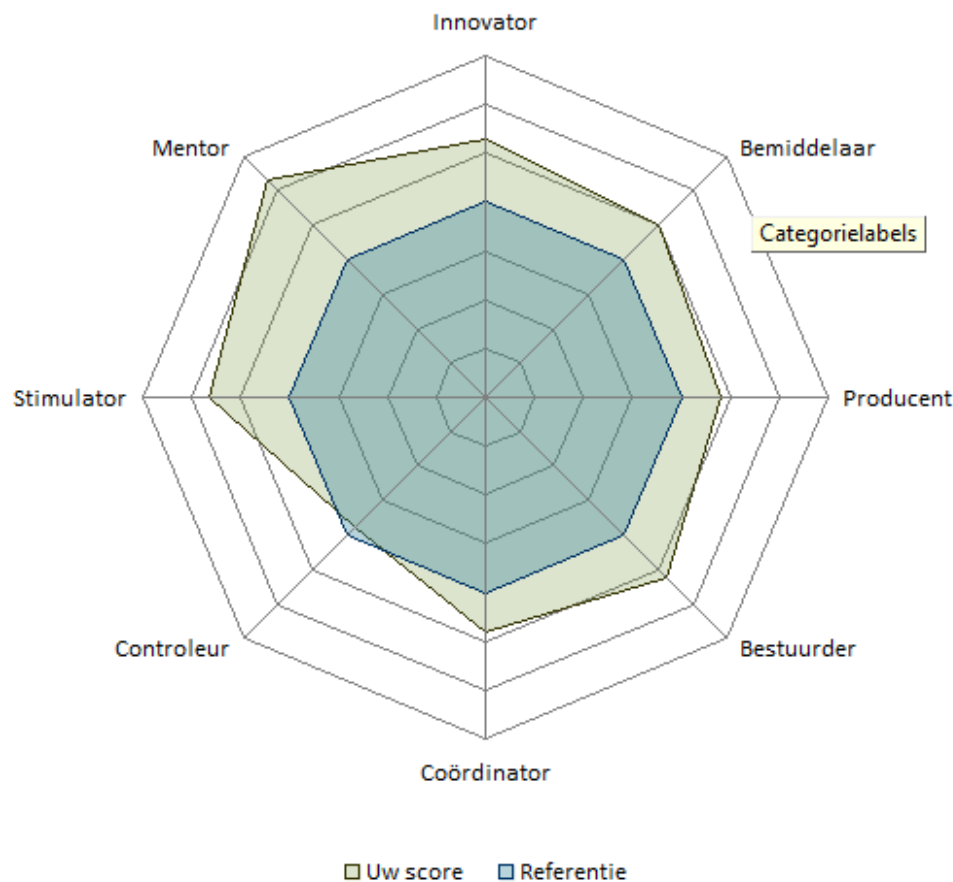
¹⁷ Jong, J.P.J. de en R. Kerste, *De kracht van het idee*, Schoonhoven, 2002. blz 47

6. ONDERZOEK ALARES

Zoals in hoofdstuk 5 beschreven, zullen er 3 factoren besproken worden die het innovatieproces beïnvloeden; leiderschap, cultuur en structuur. Om een innovatieproces goed te kunnen doorlopen is het van belang om te weten wat de huidige situatie is wat betreft deze 3 factoren. Vanuit het Lectoraat is er de vragenlijst “*Innovatiekrachtmeting Lectoraat O&I*” opgesteld. Na het beantwoorden van deze vragenlijst door de ondernemer kan er een beeld geschetst worden van de huidige situatie van de organisatie wat betreft leiderschap, cultuur en structuur. Deze 3 factoren zullen in de volgende paragrafen besproken worden. Bovendien zal er per factor een korte conclusie worden gegeven en een stukje over hoe deze factor bij het bedrijf is ervaren. Tenslotte zal er een verband worden gelegd tussen de 3 factoren.

6.1 LEIDERSCHAP

In deze paragraaf zal worden ingegaan op deelvraag 1.1: Wat is de huidige situatie wat betreft leiderschap in relatie tot innovatiekracht. Zoals in paragraaf 5.2.1 is aangegeven wordt de factor leiderschap besproken aan de hand van het model van Robert E. Quinn. Robert E. Quinn publiceerde vele artikelen en boeken over management en organisatie, maar professor Quinn is vooral geïnteresseerd in kwesties met betrekking tot leiderschap, visie en verandering. Hij heeft een toegepaste oriëntatie en heeft 25 jaar ervaring in het werken met leidinggevendenden over kwesties van organisatorische veranderingen. Doordat Quinn een toonaangevend persoon is op het gebied van innovatie, wordt zijn model door het Lectoraat gebruikt om de factor leiderschap te onderzoeken. Het onderzoek naar de leiderschap binnen Alares is gestart door een vragenlijst bij de ondernemer af te nemen over leiderschap. Deze vragenlijst is te vinden in bijlage 1. Deze vragenlijst is gebaseerd op het model van Quinn met de 8 leiderschapsrollen: bestuurder, producent, controleur, coördinator, stimulator, mentor, innovator en bemiddelaar. In bijlage 4 is aangegeven welke vragen uit de vragenlijst betrekking hebben op welke leiderschapsrol. De leider heeft de keuze om bij elke vraag een score van 1 t/m 7 te geven, 1 is laag, 7 is hoog. De scores op de vragen die bij een bepaalde leiderschapsrol horen worden bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal vragen per leiderschapsrol. In figuur 4 is de uitkomst van de leiderschapstest bij Alares zichtbaar.



Figuur 4: Uitkomst Leiderschapstest Alares

Hieronder volgt bij elke leiderschapsrol de score die de leider van Alares hierop heeft behaald. Vervolgens zal een korte beschrijving van de leiderschapsrol worden gegeven¹⁸ en wordt kort uitgelegd waarom deze leiderschapsrol zichtbaar is bij de leider van Alares. De rol van mentor en stimulator springen eruit in het model. In bijlage 6 wordt uitgebreid besproken waarom deze rollen van mentor en stimulator zo duidelijk zichtbaar zijn bij de leider van Alares.

Mentor 6,3

De rol van mentor houdt in dat de leider zich bezig houdt met de ontwikkeling van zijn medewerkers door een zorgzame en meelevende benadering. Belangrijke kenmerken die een mentor bezit zijn; behulpzaam, zorgzaam, gevoelig, benaderbaar, open en rechtvaardig. Daarnaast luistert een mentor naar zijn medewerkers, ondersteunt hij zijn medewerkers en geeft complimenten. Deze rol komt naar voren in het gedrag van de leider van Alares, doordat hij de medewerkers de ruimte geeft om zich te ontwikkelen door het volgen van een cursus of door doorgroeimogelijkheden. Bovendien stelt hij zich benaderbaar, open en zorgzaam op om de medewerkers te ondersteunen tijdens zowel privé- en werkzaken. De leider scoort een 6,3 bij een maximale score van 7 en scoort dus hoog op deze rol.

¹⁸ Quinn, R.E., *Een kader voor managementvaardigheden*, Schoonhoven, 1996, blz. 41

Stimulator 5,7

Indien de leider de rol van stimulator inneemt wordt van hem verwacht dat hij samenwerking aanmoedigt, samenhang en teamwork tot stand brengt en conflicten tussen personen oplost. Van hem wordt verwacht dat hij bemiddelt bij geschillen tussen personen, dat hij bijdraagt aan de ontwikkeling van samenhang en moreel, informatie verzamelt en participatie tot stand brengt en probleemoplossingen door de groep zelf bevordert. De leider van Alares moedigt de medewerkers aan om tijdens projecten in teamverband te werken en moedigt participatie aan. Wanneer het nodig is zal hij bemiddelen bij geschillen of geeft hij aan dit onderling op te lossen. De leider heeft een score van 5,7 bij een maximale score van 7 en scoort dus hoog op deze rol.

Innovator 5,5

Van een innovator wordt verwacht dat hij aandacht schenkt aan de veranderende omgeving, belangrijke trends herkent, anticipeert op veranderingen en risico durft te nemen. Het is een creatief en slim persoon die zich innovaties kan voorstellen, mensen enthousiast kan maken en overtuigen van innovaties die noodzakelijke en wenselijk zijn. De leider van Alares is een creatief persoon die kansen ziet, bijvoorbeeld door artikelen in de krant of het internet. Hij anticipeert hierop door zijn idee met medewerkers te delen en een idee verder te ontwikkelen. De rol van innovator scoort een 5,5 bij een maximale score van 7 en scoort dus vrij hoog op deze rol.

Bestuurder 5,2

De bestuurder heeft als rol om verwachtingen duidelijk te maken via het stellen van doelen, het selecteren van alternatieven, aangeven wat moet worden nagestreefd, het definiëren van rollen en taken, het opstellen van regels en het geven van instructies. De leider van Alares vindt het belangrijk dat het doel regelmatig duidelijk wordt gesteld en geeft de medewerkers instructies indien nodig bij bepaalde werkzaamheden of tijdens projecten. De score van bestuurder is vrij hoog.

Bemiddelaar 5,0

De bemiddelaar houdt zich bezig met netwerken. Eigenschappen van de bemiddelaar is dat hij overredingskracht, invloed en macht heeft. De leider van Alares is echter niet de enige in de organisatie die zich bezighoudt met het uitbreiden van het netwerk. De medewerkers spelen daar ook een grote rol in. Zo heeft iedere medewerker zijn eigen persoonlijke pagina om zo via verschillende vormen van social media zijn/haar netwerk uit te breiden. De score van bemiddelaar is gemiddeld.

Producent 4,8

Een producent is taakgeoriënteerd en gericht met zijn werk bezig. Daarnaast beschikken zij over een grote betrokkenheid, motivatie, energie en persoonlijke inzet. Van een producent wordt ook verwacht dat hij verantwoordelijkheid accepteert, opdrachten tot een goed einde brengt en een hoge productiviteit nastreeft. De leider van Alares is deels taakgeoriënteerd en gericht op zijn werk, maar is altijd benaderbaar voor medewerkers. Hij beschikt wel over een grote betrokkenheid, energie en persoonlijke inzet. De score op de rol van producent is gemiddeld.

Coördinator 4,9

Een coördinator houdt zich bezig met de structuur van het systeem. Het is daarom belangrijk dat deze persoon betrouwbaar is en dat je op hem kan rekenen en bouwen. De leider van Alares vindt dat hij de organisatie gecoördineerd en goed georganiseerd wil houden. Dit is echter niet prioriteit nummer één, vandaar de gemiddelde score op deze leiderschapsrol.

Controleur 2,8

Van een controleur wordt verwacht dat hij weet wat er zich op in de organisatie afspeelt, hij kent alle feiten en details. Hij gaat na of mensen zich aan de regels houden en of doelen worden gehaald. Controleren en analyseren zijn zeer belangrijk. De leider van Alares is tot op zekere hoogte bekend met wat er zich in de organisatie afspeelt, maar niet van alle feiten en details. Er is voldoende vertrouwen in de medewerkers om niet alles te hoeven controleren. De leider scoort een 2,8 bij een maximale score van 7 en scoort dus erg laag.

Conclusie

De leider van Alares is een mentor en een stimulator. De medewerkers worden binnen Alares als belangrijke bedrijfsmiddelen gezien en die begrepen, gewaardeerd en ontwikkeld moeten worden. Inzet en moreel van medewerkers wordt als belangrijk ervaren en wordt gerealiseerd door discussies, participatie en openheid. Besluitvorming komt zo veel mogelijk tot stand op basis van betrokkenheid, omdat betrokkenheid leidt tot inzet. De rol van mentor en stimulator vormen een goede basis om innovatiekrachtig te zijn.

Eigen beleving

Tijdens mijn bezoeken aan Alares heb ik de rol van mentor kunnen herkennen in het gedrag van de leider. De leider kwam over als een behulpzaam, zorgzaam, gevoelig, benaderbaar, open en rechtvaardig persoon. De rol van stimulator was voor mij minder zichtbaar, maar van de medewerkers heb ik vernomen dat deze rol zeker aanwezig is bij de leider.

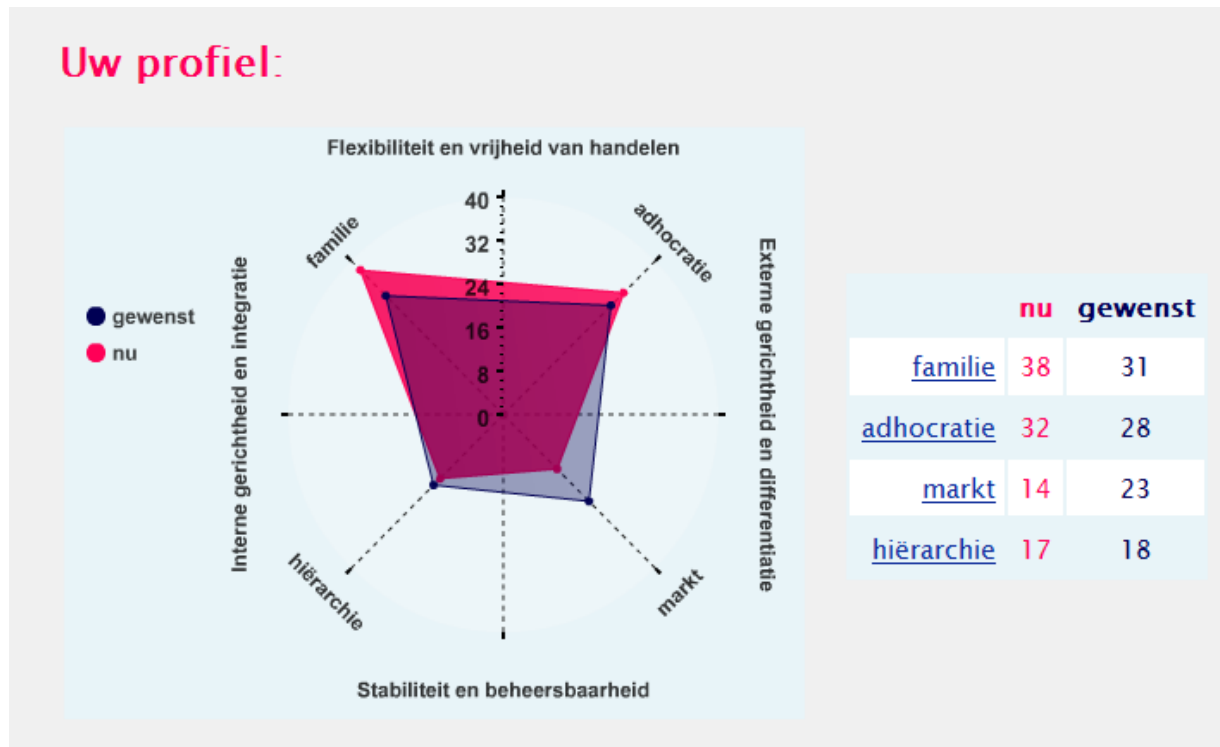
6.2 CULTUUR

In deze paragraaf zal worden ingegaan op deelvraag 1.2: Wat is de huidige situatie wat betreft cultuur in relatie tot innovatiekracht. Zoals in paragraaf 5.2.2 is aangegeven wordt de factor cultuur besproken aan de hand van het model van Robert E. Quinn. Zowel op het gebied van leiderschap, als op het gebied van cultuur heeft Quinn een model ontwikkeld. Aangezien Quinn een toonaangevend persoon is op het gebied van innovatie, gebruikt het Lectoraat ook voor de factor cultuur een model van Quinn, het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)¹⁹. Dit instrument is onderverdeeld in 6 criteria:

1. dominante kenmerken;
2. leiding van de organisatie;
3. bindmiddel van de organisatie;
4. strategische accenten;
5. succescriteria;
6. personeelsmanagement.

Het onderzoek naar de cultuur binnen Alares is gestart door een vragenlijst bij de ondernemer af te nemen over deze 6 criteria. De vragenlijst is te vinden in bijlage 2. Deze vragenlijst is gebaseerd op het model van Quinn met de 4 cultuurvormen: de hiërarchiecultuur, familiecultuur, adhocratiecultuur en marktcultuur. Voor elk criteria zijn 100 punten te verdelen over 4 stellingen. De scores op de vragen die bij een bepaalde cultuur horen worden bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal vragen per cultuur. Per criteria moeten de 100 punten 2 keer verdeeld worden; 1 keer om een beeld te krijgen van de huidige situatie en 1 keer om een beeld te krijgen van de gewenste situatie. In bijlage 5 is aangegeven welke vragen uit de vragenlijst betrekking hebben op welke cultuur. Na het beantwoorden van de vragenlijst door de ondernemer komt er een score per cultuur uit in de huidige situatie en een score per cultuur in de gewenste situatie. In figuur 5 is de uitkomst van de cultuurtest bij Alares zichtbaar.

¹⁹ <http://www.ocai-online.nl/ocai/>



Figuur. 5: Uitkomst Cultuurtest Alares

Hieronder volgt een korte beschrijving van elke cultuur en wordt per criteria de score in de huidige en de gewenste situatie weergegeven. Daarnaast wordt uitleg gegeven waarom dit criteria zichtbaar is in de cultuur van Alares. De familiecultuur en adhocratiecultuur springen eruit in het model. In bijlage 7 wordt uitgebreid besproken waarom de markt- en adhocratiecultuur zo duidelijk zichtbaar zijn bij Alares.

6.2.2 FAMILIECULTUUR

Het belangrijkste kenmerk voor de familiecultuur is dat de werkomgeving als zeer vriendelijk en prettig wordt ervaren waar de mensen veel met elkaar gemeen hebben. Flexibiliteit en interne gerichtheid karakteriseren de familiecultuur. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. Kenmerken als betrokkenheid, teamwork, participatie, consensus, persoonlijke ontwikkeling, onderlinge samenhang zijn zeer belangrijk in deze cultuur. Alares scoort 38 op familiecultuur en wenst een score van 31.

1. Dominante kenmerken	Score	Uitleg
Nu	35	<i>Alares heeft een zeer persoonlijk karakter en heeft veel weg van een grote familie.</i>
Gewenst	35	<i>Het persoonlijke karakter en idee van een grote familie wil Alares niet veranderen.</i>

2. De leiding van de organisatie	Score	Uitleg
Nu	40	<i>De leiding van Alares gedraagt zich als een mentor.</i>
Gewenst	35	<i>De leiding van Alares zou zich iets minder als een mentor willen gedragen.</i>

3. Het bindmiddel van de organisatie	Score	Uitleg
Nu	40	<i>Het bindmiddel dat Alares bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderlinge vertrouwen. Betrokkenheid staat hoog in het vaandel bij Alares.</i>
Gewenst	30	<i>Loyaliteit en onderlinge vertrouwen zouden iets minder het bindmiddel van Alares moeten zijn.</i>

4. Strategische accenten	Score	Uitleg
Nu	40	<i>Alares legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie cruciaal.</i>
Gewenst	30	<i>De nadruk wenst iets minder op persoonlijke ontwikkelingen te worden gelegd.</i>

5. Succescriteria	Score	Uitleg
Nu	30	<i>Alares definieert succes deels als de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.</i>
Gewenst	25	<i>De succescriteria moet minder worden gezien als succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.</i>

6. Personeelsmanagement	Score	Uitleg
Nu	40	<i>De managementstijl van Alares wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.</i>
Gewenst	30	<i>Alares wenst een managementstijl dat minder wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.</i>

6.2.3 ADHOCRATIECULTUUR

Deze cultuur kenmerkt zich door een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. Flexibiliteit en externe gerichtheid karakteriseren de adhocratiecultuur. De inzet voor experimenten en innovatie is cruciaal en de nadruk wordt gelegd op de groei en het aanbrengen van nieuwe bronnen. Daarnaast wordt individueel initiatief en vrijheid bevorderd. Alares scoort 32 op adhocratiecultuur en wenst een score van 28.

1. Dominante kenmerken	Score	Uitleg
Nu	35	<i>Alares is een dynamische organisatie waar een ondernemingsgeest heerst. De medewerkers zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.</i>
Gewenst	35	<i>De dynamische cultuur en ondernemingsgeest hoeven niet te worden gewijzigd in de gewenste situatie.</i>

2. De leiding van de organisatie	Score	Uitleg
Nu	30	<i>De leiding van Alares spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, alsmede vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.</i>
Gewenst	25	<i>De ondernemingslust, vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid zouden iets minder de aandacht kunnen krijgen bij Alares.</i>

3. Het bindmiddel van de organisatie	Score	Uitleg
Nu	30	<i>Het bindmiddel dat Alares bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven om vooruitloper te zijn in de bedrijfstak.</i>
Gewenst	30	<i>De betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling wordt nog steeds gezien als het bindmiddel dat Alares bijeenhoudt.</i>

4. Strategische accenten	Score	Uitleg
Nu	30	<i>Alares vindt het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen belangrijk. Het uitproberen van nieuwe dingen en het zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.</i>
Gewenst	25	<i>De nadruk zou bij Alares iets minder moeten worden gelegd op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen.</i>

5. Succescriteria	Score	Uitleg
Nu	25	<i>Alares definieert succes deels als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste diensten.</i>
Gewenst	30	<i>Alares wil meer toonaangevend beschouwd worden wat betreft haar diensten.</i>

6. Personeelmanagement	Score	Uitleg
Nu	40	<i>De managementstijl van Alares wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.</i>
Gewenst	25	<i>De managementstijl mag minder gekenmerkt worden door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.</i>

6.2.4 MARKTCULTUUR

Indien de marktcultuur heerst, is er sprake van een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. Externe gerichtheid en beheersbaarheid karakteriseren de marktcultuur. De mensen in de organisatie zijn competitief en doelgericht ingesteld en de nadruk wordt gelegd op winnen. Reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten, net als het bereiken van meetbare doelen en doelstellingen. Alares scoort 14 op marktcultuur en wenst een score van 23.

1. Dominante kenmerken	Score	Uitleg
Nu	15	<i>Alares is niet heel sterk resultaatgericht en de mensen zijn niet heel competitief ingesteld.</i>
Gewenst	20	<i>Alares streeft meer naar een organisatie waarin de mensen wat meer competitief zijn en wat meer gericht op het boeken van resultaten.</i>

2. De leiding van de organisatie	Score	Uitleg
Nu	10	<i>De leiding van Alares geeft geen blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.</i>
Gewenst	10	<i>Het geen blijk geven van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid kan op hetzelfde niveau blijven in de gewenste situatie.</i>

3. Het bindmiddel van de organisatie	Score	Uitleg
Nu	10	<i>Het bindmiddel dat Alares bijeenhoudt, bestaat voor het belangrijkste deel niet uit prestaties en het bereiken van doelstellingen.</i>
Gewenst	25	<i>In het bindmiddel van Alares zou de nadruk meer gelegd mogen worden op prestaties en het bereiken van doelstellingen.</i>

4. Strategische accenten	Score	Uitleg
Nu	10	<i>De nadruk wordt bij Alares niet gelegd op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen bijna geen rol.</i>
Gewenst	25	<i>Alares wenst de nadruk meer te leggen op het bereiken van ambitieuze doelstellingen.</i>

5. Succescriteria	Score	Uitleg
Nu	30	<i>Alares definieert succes deels als winnen in de markt en vooruitlopen op de concurrenten. Concurrerend marktleiderschap staat hierin centraal.</i>
Gewenst	30	<i>Het definiëren van succes zal in de gewenste situatie niet gewijzigd hoeven te worden.</i>

6. Personeelsmanagement	Score	Uitleg
Nu	10	<i>De managementstijl van Alares wordt niet gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.</i>
Gewenst	25	<i>De managementstijl mag wat meer gekarakteriseerd worden door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.</i>

6.2.1 HIËRARCHIECULTUUR

Deze cultuur kenmerkt zich door een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Interne gerichtheid en beheersbaarheid karakteriseren de hiërarchiecultuur. Regels en procedures houden de organisatie bijeen en procedures bepalen wat de mensen doen. De instandhouding van de organisatie is erg belangrijk waardoor de zorg uitgaat naar stabiliteit en resultaten door het efficiënt en soepel laten verlopen van taken. Alares scoort 17 op hiërarchiecultuur en wenst een score van 18.

1. Dominante kenmerken	Score	Uitleg
Nu	15	<i>Bij Alares is de organisatie matig geleid en gestructureerd. Formele processen bepalen voor een deel wat de mensen doen.</i>
Gewenst	10	<i>Alares wil graag hebben dat de organisatie nog minder strak geleid en gestructureerd wordt.</i>

2. De leiding van de organisatie	Score	Uitleg
Nu	20	<i>De leiding van Alares gedraagt zich coördinerend en organiserend en maakt de indruk van een soepel draaiende efficiënte leider.</i>
Gewenst	30	<i>De leiding van Alares zou zich iets meer coördinerend en organiserend op willen stellen.</i>

3. Het bindmiddel van de organisatie	Score	Uitleg
Nu	20	<i>Het hebben van formele regels en beleidsstukken is het belangrijkste bindmiddel dat Alares bijeenhoudt.</i>
Gewenst	15	<i>Formele regels en beleidsstukken zouden nog minder onderdeel moeten zijn van het bindmiddel van Alares.</i>

4. Strategische accenten	Score	Uitleg
Nu	20	<i>De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen hierbij de hoofdrol.</i>
Gewenst	20	<i>Alares wenst geen verandering op behoud van het bestaande en stabiliteit.</i>

5. Succescriteria	Score	Uitleg
Nu	15	<i>Succes wordt binnen Alares niet gedefinieerd binnen het kader van de efficiëntie.</i>
Gewenst	15	<i>Alares ziet deze succescriteria niet veranderen in de gewenste situatie.</i>

6. Personeelsmanagement	Score	Uitleg
Nu	10	<i>De managementstijl van Alares wordt niet gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.</i>
Gewenst	20	<i>De managementstijl zou in de gewenste situatie meer gekenmerkt willen worden door zekerheid omtrent de baan, voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.</i>

Conclusie

De cultuur die heerst bij Alares is een combinatie van een familie- en adhocratiecultuur. Dit betekent dat Alares flexibel is en zowel intern als extern gericht. De werkomgeving wordt als zeer vriendelijk en prettig ervaren, de betrokkenheid van de medewerkers is erg belangrijk en er wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van de medewerkers. Daarnaast wordt de werkomgeving gezien als een dynamisch, ondernemend en creatief waarin individueel initiatief en vrijheid worden bevorderd. Deze cultuurvormen zijn een goede basis voor het innovatiekrachtig zijn van Alares.

Eigen beleving

Mijn eerste kennismaking met Alares was zeer prettig. Ik werd goed ontvangen en kon direct meelunchen. Tijdens de lunch werd ik betrokken bij de gesprekken en werden mij ook vragen gesteld. De sfeer was ontspannen. Tijdens andere bezoeken werd ik vriendelijk begroet door de medewerkers en viel mij op dat iedereen benaderbaar, open en betrokken was. De familiecultuur kwam tijdens mijn bezoeken duidelijk naar voren.

6.3 STRUCTUUR

In deze paragraaf zal worden ingegaan op deelvraag 1.3: Wat is de huidige situatie wat betreft structuur in relatie tot innovatiekracht. Zoals in paragraaf 5.2.3 is aangegeven wordt de factor structuur besproken aan de hand van het model van Jeroen de Jong. Naast Quinn is de Jong ook een zeer toonaangevend persoon wat betreft innovatie en hanteert het Lectoraat daarom het model van de 7 structuurkenmerken²⁰.

Het onderzoek naar de structuur binnen Alares is gestart door een vragenlijst bij de ondernemer af te nemen over structuur. Deze vragenlijst is te vinden in bijlage 3. Deze vragenlijst is gebaseerd op het model van de Jong met de 7 structuurkenmerken: weinig regels en procedures, weinig managementlagen, samenwerken in multifunctionele teams, uitdagend takenpakket voor de medewerkers, wisseling van taken, autonomie, beloningsstructuur. Na het beantwoorden van de vragenlijst door de ondernemer kan er een beeld geschetst worden van de huidige situatie wat betreft de structuur binnen Alares.

Hieronder wordt voor elk structuurkenmerk aangegeven waarom dit kenmerk zichtbaar is bij Alares. Tevens zal worden aangegeven waarom dit kenmerk invloed heeft op innovatief gedrag.

1. Weinig regels en procedures
<i>Binnen Alares zijn er een normaal aantal regels en procedures aanwezig. Dit kenmerkt zich door informele besluitvorming, flexibele werkprocedures en het ontbreken van een te strakke planning. Hierdoor zijn medewerkers meer geneigd innovatief gedrag te vertonen.</i>

2. Weinig managementlagen
<i>Bij Alares is er één managementlaag aanwezig. Doordat het aantal managementlagen beperkt is, zijn de communicatielijnen tussen de werknemers en de ondernemer korter. Door deze platte organisatie worden medewerkers meer geprikkeld om innovatief gedrag te vertonen.</i>

3. Samenwerken in multifunctionele teams
<i>De medewerkers werken in multifunctionele teams. Het werk wordt uitgevoerd door medewerkers met verschillende achtergronden die ieder een eigen manier van werken hebben. Door de verschillende achtergronden wordt de variëteit van de informatie groter, waardoor innovatief gedrag wordt gestimuleerd.</i>

²⁰ Jong, J.P.J. de en R. Kerste, *De kracht van het idee*, Schoonhoven, 2002. blz 47

4. Uitdagend takenpakket voor de medewerkers

Het takenpakket binnen Alares is uitdagend voor de medewerkers, waardoor er met meer plezier en betrokkenheid gewerkt wordt. Hierdoor wordt er meer met het bedrijf meegedacht wat tot gevolg heeft dat men eerder met verbeteringen, dus innovatief gedrag, komt.

5. Wisseling van taken

Bij Alares is er sprake van wisseling van taken. Kennis en vaardigheden van een bepaald vakgebied worden meegenomen naar een nieuwe situatie/ omgeving. Dit kan leiden tot nieuwe inzichten doordat er op een andere manier naar het werk gekeken wordt. Problemen kunnen in een bredere context geplaatst worden, waardoor het inlevingsvermogen in het werk van collega's vergroot wordt. De bredere werkervaring door de wisseling van taken bevordert het innovatieve gedrag.

6. Autonomie

Er heerst autonomie binnen Alares. Medewerkers zijn vrij en zelfstandig om hun werk te doen. Ze zijn hierdoor in staat het werk wellicht ook eens op een andere manier te doen. Het innovatieve gedrag wordt door de ruimte voor autonomie gestimuleerd. Een voorbeeld hiervan is de workshop "spelen met innovatie". Een van de medewerkers heeft deze workshop bedacht en is daar zelfstandig mee aan de slag gegaan en uitgevoerd zoals hij het wilde doen.

7. Beloningsstructuur

Innovatief gedrag wordt bij Alares zowel materieel als immaterieel beloond. Hierdoor wordt innovatief gedrag bevordert.

Conclusie

De 7 structuurkenmerken om innovatiekrachtig te zijn, zijn aanwezig bij Alares. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting door één managementlaag, het samenwerken in multifunctionele teams en autonomie. De structuur binnen Alares biedt voldoende ruimte om innovatiekrachtig te zijn.

Eigen beleving

De leider kwam met een aardig verhaal tijdens een interview. Hij gaf aan dat er regels en procedures binnen Alares aanwezig zijn. Echter de medewerkers tillen hier niet zo zwaar aan, waardoor deze regels en procedures naar de achtergrond verdwijnen. Op gegeven moment geven de medewerkers aan dat ze toch graag wat houvast zouden willen door middel van regels en procedures. Na verloop van tijd laten de medewerkers deze weer naar de achtergrond verschuiven. Tevens vond ik het fijn dat ik mw. Hildebrand kon bellen/mailen voor afspraken.

6.4 VERBAND LEIDERSCHAP, CULTUUR EN STRUCTUUR

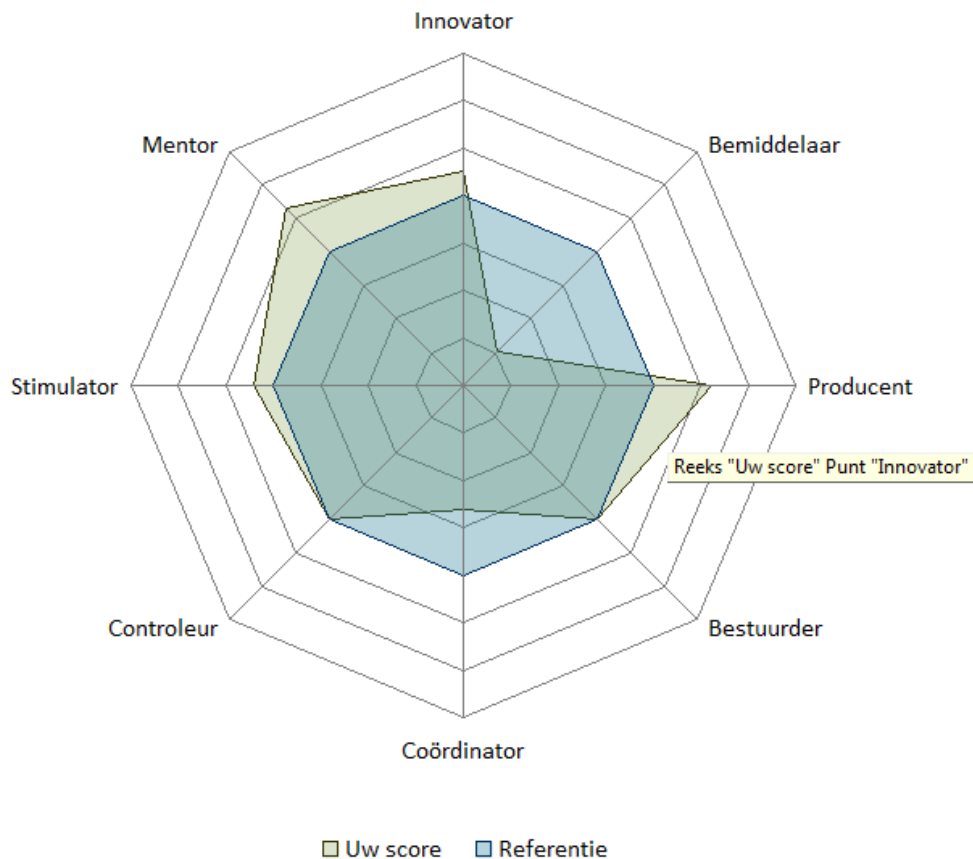
De leider van Alares scoort het hoogst op de leiderschapsrollen mentor en stimulator. Beide leiderschapsrollen horen thuis in de familiecultuur. Deze cultuur is ook het sterkst zichtbaar binnen Alares en scoort het hoogst in de cultuurtest. In de gewenste situatie streeft Alares naar meer evenwicht in de culturen. De familiecultuur zou iets meer plaats mogen maken voor de marktcultuur. De familiecultuur kenmerkt zich door zijn flexibiliteit en interne karakter. Om een verschuiving naar de marktcultuur mogelijk te maken, zal de nadruk meer gelegd kunnen worden op beheersing en externe gerichtheid. Deze cultuurverschuiving kan plaatsvinden doordat de medewerkers zich competitief opstellen en gericht zijn op het boeken van resultaten. Bovendien zal meer gelet kunnen worden op prestatiegerichtheid, het bereiken van doelstellingen en hoge eisen waarbij de leider zich meer coördinerend en organiserend opstelt. In de marktcultuur past de rol van producent. Aangezien de leider van Alares goed scoort op alle leiderschapsrollen zal een cultuurveranderingen geen probleem opleveren wat betreft de leider. Tevens is het van belang om te kijken of de structuur binnen Alares voldoet om een verandering te doorstaan. Aangezien de 7 structuurkenmerken aanwezig zijn bij Alares, zal een verandering geen hinder ondervinden door de aanwezige structuur.

7. ONDERZOEK BERGWERFF TEN CATE

Zoals in hoofdstuk 5 beschreven, zullen er 3 factoren besproken worden die het innovatieproces beïnvloeden; cultuur, leiderschap en structuur. Om een innovatieproces goed te kunnen doorlopen is het van belang om te weten wat de huidige situatie is wat betreft deze 3 factoren. Vanuit het Lectoraat is er de vragenlijst “*Innovatiekrachtmeting Lectoraat O&I*” opgesteld. Na het beantwoorden van deze vragenlijst door de ondernemer kan er een beeld geschetst worden van de huidige situatie van de organisatie wat betreft leiderschap, cultuur en structuur. Deze 3 factoren zullen in de volgende paragrafen besproken worden. Bovendien zal er per factor een korte conclusie worden gegeven en een stukje over hoe deze factor bij het bedrijf is ervaren. Tenslotte zal er een verband worden gelegd tussen de 3 factoren.

7.1 LEIDERSCHAP

In deze paragraaf zal worden ingegaan op deelvraag 1.1: Wat is de huidige situatie wat betreft leiderschap in relatie tot innovatiekracht. Zoals in paragraaf 5.2.1 aangegeven wordt de factor leiderschap besproken aan de hand van het model van Robert E. Quinn. Robert E. Quinn publiceerde vele artikelen en boeken over management en organisatie, maar professor Quinn is vooral geïnteresseerd in kwesties met betrekking tot leiderschap, visie en verandering. Hij heeft een toegepaste oriëntatie en heeft 25 jaar ervaring in het werken met leidinggevendenden over kwesties van organisatorische veranderingen. Doordat Quinn een toonaangevend persoon is op het gebied van innovatie, wordt zijn model door het Lectoraat gebruikt om de factor leiderschap te onderzoeken. Het onderzoek naar de leiderschap binnen Bergwerff ten Cate is gestart door een vragenlijst bij de ondernemer af te nemen over leiderschap. Deze vragenlijst is te vinden in bijlage 1. Deze vragenlijst is gebaseerd op het model van Quinn met de 8 leiderschapsrollen: bestuurder, producent, controleur, coördinator, stimulator, mentor, innovator en bemiddelaar. In bijlage 4 is aangegeven welke vragen uit de vragenlijst betrekking hebben op welke leiderschapsrol. De leider heeft de keuze om bij elke vraag een score van 1 t/m 7 te geven, 1 is laag, 7 is hoog. De scores op de vragen die bij een bepaalde leiderschapsrol horen worden bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal vragen per leiderschapsrol. In figuur 6 is de uitkomst van de leiderschapstest bij Bergwerff ten Cate zichtbaar.



Figuur 6: Uitkomst Leiderschapstest Bergwerff ten Cate

Hieronder volgt bij elke leiderschapsrol de score die de leider Bergwerff ten Cate hierop behaald heeft. Vervolgens zal een korte beschrijving van de leiderschapsrol worden gegeven²¹ en waarom deze leiderschapsrol zichtbaar is bij de leider van Bergwerff ten Cate. De rol van mentor en producent springen eruit in het model. In bijlage 8 wordt uitgebreid besproken waarom deze rollen als mentor en producent zo duidelijk zichtbaar zijn bij de leider van Bergwerff ten Cate.

Mentor 5,3

De rol van mentor houdt in dat de leider zich bezig houdt met de ontwikkeling van zijn medewerkers door een zorgzame en meelevende benadering. Belangrijke kenmerken die een mentor bezit zijn; behulpzaam, zorgzaam, gevoelig, benaderbaar, open en rechtvaardig. Daarnaast luistert de leider naar zijn medewerkers, ondersteunt hij zijn medewerkers en geeft complimenten. Deze rol komt naar voren in het gedrag van de leider van Bergwerff ten Cate, doordat hij behulpzaam en benaderbaar is. Daarnaast luistert de leider naar de medewerkers en wordt en niemand gepasseerd. De leider scoort een 5,3 bij een maximale score van 7 en scoort dus hoog op deze rol.

²¹ Quinn, R.E., *Een kader voor managementvaardigheden*, Schoonhoven, 1996, blz. 41

Producent 5,2

Een producent is taakgeoriënteerd en gericht met zijn werk bezig. Daarnaast beschikken zij over een grote betrokkenheid, motivatie, energie en persoonlijke inzet. Van een producent wordt ook verwacht dat hij verantwoordelijkheid accepteert, opdrachten tot een goed eind brengt en een hoge productiviteit nastreeft. De leider van Berwergrg ten Cate is taakgeoriënteerd en gericht op zijn werk. Hij doet het werk wat hij moet doen en geeft de volle inzet voor resultaatgericht werk. Daarnaast is de leider een energiek persoon met persoonlijk inzet. De rol van producent scoort een 5,2 bij een maximale score van 7 scoort dus vrij hoog op deze rol.

Innovator 4,6

Van een innovator wordt verwacht dat hij aandacht schenkt aan de veranderende omgeving, belangrijke trends herkent, anticipeert op veranderingen en risico durft te nemen. Het is een creatief en slim persoon die zich innovaties kan voorstellen, mensen enthousiast kan maken en overtuigen van innovaties die noodzakelijke en wenselijk zijn. De leider van Bergwerff ten Cate scoort vrij hoog als innovator. Echter geeft hij zelf aan niet innovatief te zijn, terwijl een aantal medewerkers de leider wel innovatief vinden. Uiteindelijk was hij het deels eens met de medewerkers.

Stimulator 4,4

Indien de leider de rol van stimulator inneemt wordt van hem verwacht dat hij samenwerking aanmoedigt, samenhang en teamwork tot stand brengt en conflicten tussen personen oplost. Van hem wordt verwacht dat hij bemiddelt bij geschillen tussen personen, dat hij bijdraagt aan de ontwikkeling van samenhang en moreel, informatie verzamelt en participatie tot stand brengt en probleemoplossingen door de groep zelf bevordert. De leider van Bergwerff vindt de samenwerking tussen de medewerkers belangrijk tijdens hun werkzaamheden. Daarnaast stimuleert de leider tot het verzamelen van informatie, omdat dit bijdraagt aan de ontwikkeling van samenhang en moreel. De rol van stimulator scoort gemiddeld in het model.

Bestuurder 4,0

De bestuurder heeft als rol om verwachtingen duidelijk te maken via het stellen van doelen, het selecteren van alternatieven, aangeven wat moet worden nagestreefd, het definiëren van rollen en taken, het opstellen van regels opstellen en het geven van instructies. De leider vindt het belangrijk dat het doel regelmatig duidelijk wordt gesteld, zodat de medewerkers weten waarnaar gestreefd wordt. De score van bestuurder is laag.

Controleur 4,0

Van een controleur wordt verwacht dat hij weet wat er zich op in de organisatie afspeelt, hij kent alle feiten en details. Hij gaat na of mensen zich aan de regels houden en of doelen worden gehaald. Controleren en analyseren zijn zeer belangrijk. De leider van Bergwerff is tot op zekere hoogte bekend met wat er zich in de organisatie afspeelt, maar niet van alle feiten en details. Er is voldoende vertrouwen in de medewerkers om niet alles te hoeven controleren. De score van controleur is laag.

Coördinator 2,8

Een coördinator houdt zich bezig met de structuur van het systeem. Het is daarom belangrijk dat deze persoon betrouwbaar is en dat je op hem kan rekenen en bouwen. De leider van Bergwerff ten Cate vindt dat hij de organisatie gecoördineerd en goed georganiseerd wil houden. Dit is echter niet prioriteit nummer één waar de leider zich mee bezig houdt en vandaar de zeer lage score op deze leiderschapsrol.

Bemiddelaar 1,2

De bemiddelaar houdt zich bezig met netwerken. Eigenschappen van de bemiddelaar is dat hij overredingskracht, invloed en macht heeft. Aangezien er geen mensen in een hogere functie zijn binnen Bergwerff ten Cate, kan de leider hier niet als bemiddelaar optreden. De leider scoort een 1,2 bij een maximale score van 7 en scoort dus erg laag.

Conclusie

De leider van Bergwerff ten Cate is een mentor en een producent. De medewerkers worden gezien als belangrijke bedrijfsmiddelen en die begrepen, gewaardeerd en ontwikkeld moeten worden. Daarnaast is hij taakgeoriënteerd en gericht met zijn werk bezig. Door als mentor de nadruk te leggen op de medewerkers en als producent op het werk, is dit een goede combinatie om innovatiekrachtig te zijn.

Eigen beleving

De rol van innovator kwam als 3^e naar voren in de leiderschapstest. Tijdens de intervisie met een aantal medewerkers gaf hij echter aan dat hij zichzelf niet als innovator ziet. Deze taak heeft hij neergelegd bij de medewerkers. Nadat hierover werd gepraat kwam de leider erachter dat hij toch redelijk innovatief is ingesteld. Dit was opmerkelijk om te horen.

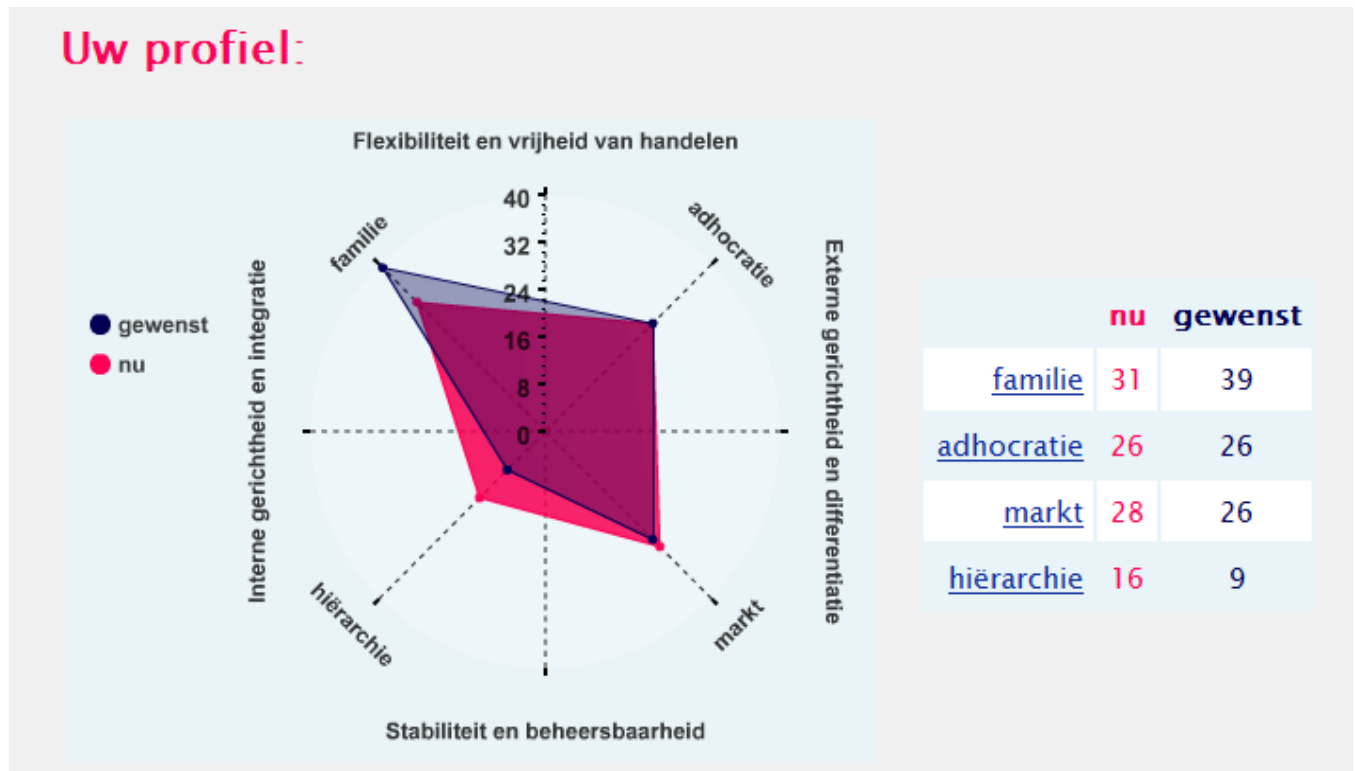
7.2 CULTUUR

In deze paragraaf zal worden ingegaan op deelvraag 1.2: Wat is de huidige situatie wat betreft cultuur in relatie tot innovatiekracht. Zoals in paragraaf 5.2.2 wordt aangegeven wordt de factor cultuur besproken aan de hand van het model van Robert E. Quinn. Zowel op het gebied van leiderschap, als op het gebied van cultuur heeft Quinn een model ontwikkeld. Aangezien Quinn een toonaangevend persoon is op het gebied van innovatie, gebruikt het Lectoraat ook voor de factor cultuur een model van Quinn, het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)²². Dit instrument is onderverdeeld in 6 criteria:

1. dominante kenmerken;
2. leiding van de organisatie;
3. bindmiddel van de organisatie;
4. strategische accenten;
5. succescriteria;
6. personeelsmanagement.

Het onderzoek naar de cultuur binnen Bergwerff ten Cate is gestart door een vragenlijst bij de ondernemer af te nemen over deze zes criteria. De vragenlijst is te vinden in bijlage 2. Deze vragenlijst is gebaseerd op het model van Quinn met de 4 cultuurvormen: de hiërarchiecultuur, familiecultuur, adhocratiecultuur en marktcultuur. Voor elk criteria zijn 100 punten te verdelen over 4 stellingen. De scores op de vragen die bij een bepaalde cultuur horen worden bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal vragen per cultuur. Per criteria moeten de 100 punten 2 keer verdeeld worden; 1 keer om een beeld te krijgen van de huidige situatie en 1 keer om een beeld te krijgen van de gewenste situatie. In bijlage 5 is aangegeven welke vragen uit de vragenlijst betrekking hebben op welke cultuur. Na het beantwoorden van de vragenlijst door de ondernemer komt er een score per cultuur uit in de huidige situatie en een score per cultuur in de gewenste situatie. In figuur 7 is de uitkomst van de cultuurtest bij Bergwerff ten Cate zichtbaar.

²² <http://www.ocai-online.nl/ocai/>



Figuur 7: Uitkomst Cultuurtest Bergwerff ten Cate

Hieronder volgt een korte beschrijving van elke cultuur en wordt per criteria de score in de huidige en de gewenste situatie weergegeven. Daarnaast wordt aangegeven waarom dit criteria wel/niet zichtbaar in de cultuur van Bergwerff ten Cate. De familiecultuur en marktcultuur springen eruit in het model. In bijlage 9 wordt uitgebreid besproken waarom de familie- en marktcultuur zo duidelijk zichtbaar zijn bij Bergwerff ten Cate.

7.2.2 FAMILIECULTUUR

Het belangrijkste kenmerk voor de familiecultuur is dat de werkomgeving als zeer vriendelijk en prettig wordt ervaren waar de mensen veel met elkaar gemeen hebben. Flexibiliteit en interne gerichtheid karakteriseren de familiecultuur. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. Kenmerken als betrokkenheid, teamwork, participatie, consensus, persoonlijke ontwikkeling en onderlinge samenhang zijn zeer belangrijk in deze cultuur. Bergwerff ten Cate scoort 31 op familiecultuur en wenst een score van 39.

1. Dominante kenmerken	Score	Uitleg
Nu	40	<i>Bergwerff ten Cate heeft een zeer persoonlijk karakter en heeft veel weg van een grote familie.</i>
Gewenst	40	<i>Het persoonlijke karakter en idee van een grote familie wil Bergwerff ten Cate niet veranderen</i>

2. De leiding van de organisatie	Score	Uitleg
Nu	25	<i>De leiding van Bergwerff ten Cate gedraagt zich als een mentor.</i>
Gewenst	10	<i>De leiding van Bergwerff ten Cate zou zich iets minder als een mentor willen gedragen.</i>

3. Het bindmiddel van de organisatie	Score	Uitleg
Nu	50	<i>Het bindmiddel dat Bergwerff ten Cate bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderlinge vertrouwen. Betrokkenheid staat hoog in het vaandel bij de organisatie.</i>
Gewenst	70	<i>Loyaliteit en onderlinge vertrouwen zouden nog meer het bindmiddel van Bergwerff ten Cate moeten zijn.</i>

4. Strategische accenten	Score	Uitleg
Nu	20	<i>Bergwerff ten Cate legt een deel van de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie cruciaal.</i>
Gewenst	40	<i>De nadruk wenst meer op persoonlijke ontwikkelingen te worden gelegd met daarin een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie.</i>

5. Succescriteria	Score	Uitleg
Nu	0	<i>Succes wordt niet definieert op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.</i>
Gewenst	25	<i>Succes zou meer gedefinieerd mogen worden op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.</i>

6. Personeelsmanagement	Score	Uitleg
Nu	50	<i>De managementstijl van Bergwerff ten Cate wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.</i>
Gewenst	50	<i>De managementstijl wenst geen verandering wat betreft de managementstijl.</i>

7.2.3 ADHOCRATIECULTUUR

Deze cultuur kenmerkt zich door een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. Flexibiliteit en externe gerichtheid karakteriseren de adhocratiecultuur. De inzet voor experimenten en innovatie is cruciaal en de nadruk wordt gelegd op de groei en het aanboren van nieuwe bronnen. Daarnaast wordt individueel initiatief en vrijheid bevorderd. Bergwerff ten Cate scoort 26 op adhocratiecultuur en wenst een score van 26.

1. Dominante kenmerken	Score	Uitleg
Nu	30	<i>Bergwerff ten Cate is een dynamische organisatie waar een ondernemingsgeest heerst. De medewerkers zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.</i>
Gewenst	30	<i>De dynamische cultuur en ondernemingsgeest hoeven niet te worden gewijzigd in de gewenste situatie.</i>

2. De leiding van de organisatie	Score	Uitleg
Nu	25	<i>De leiding van Bergwerff ten Cate spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, net als vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.</i>
Gewenst	40	<i>De ondernemingslust, vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid zouden meer de aandacht kunnen krijgen bij Bergwerff ten Cate.</i>

3. Het bindmiddel van de organisatie	Score	Uitleg
Nu	0	<i>Het bindmiddel dat Bergwerff ten Cate bijeenhoudt, bestaat niet uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt niet op het streven om vooruitloper te zijn in de bedrijfstak.</i>
Gewenst	10	<i>De betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling worden gezien als een onderdeel dat de organisatie bijeenhoudt.</i>

4. Strategische accenten	Score	Uitleg
Nu	0	<i>Bergwerff ten Cate legt de nadruk niet op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Het uitproberen van nieuwe dingen en het zoeken naar kansen wordt niet gewaardeerd.</i>
Gewenst	0	<i>Het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen heeft nog steeds geen prioriteit.</i>

5. Succescriteria	Score	Uitleg
Nu	50	<i>Bergwerff ten Cate definieert succes als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten</i>
Gewenst	25	<i>Bergwerff ten Cate zou minder toonaangevend willen zijn wat betreft haar diensten.</i>

6. Personeelsmanagement	Score	Uitleg
Nu	50	<i>De managementstijl van Bergwerff ten Cate wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.</i>
Gewenst	50	<i>De managementstijl wordt nog steeds gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.</i>

7.2.4 MARKTCULTUUR

Indien de marktcultuur heerst, is er sprake van een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. Externe gerichtheid en beheersbaarheid karakteriseren de marktcultuur. De mensen in de organisatie zijn competitief en doelgericht ingesteld en de nadruk wordt gelegd op winnen. Reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten, net als het bereiken van meetbare doelen en doelstellingen. Bergwerff ten Cate scoort 28 op marktcultuur en wenst een score van 26.

1. Dominante kenmerken	Score	Uitleg
Nu	30	<i>Bergwerff ten Cate is een resultaatgerichte organisatie en de mensen zijn competitief ingesteld.</i>
Gewenst	30	<i>De resultaatgericht organisatie en competitief ingesteld mensen mogen op hetzelfde niveau blijven.</i>

2. De leiding van de organisatie	Score	Uitleg
Nu	25	<i>De leiding van Bregwerff ten Cate geeft deels blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.</i>
Gewenst	20	<i>Er zou nog minder blijk mogen worden gegeven van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.</i>

3. Het bindmiddel van de organisatie	Score	Uitleg
Nu	50	<i>Het bindmiddel dat Bergwerff ten Cate bijeenhoudt, bestaat uit prestaties en het bereiken van doelstellingen.</i>
Gewenst	20	<i>In het bindmiddel van Bergwerff ten Cate zou de nadruk minder willen leggen op prestaties en het bereiken van doelstellingen.</i>

4. Strategische accenten	Score	Uitleg
Nu	50	<i>De nadruk wordt bij Bergwerff ten Cate gelegd op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen hierin een rol.</i>
Gewenst	60	<i>Bergwerff ten Cate wenst de nadruk nog meer te leggen op het bereiken van ambitieuze doelstellingen.</i>

5. Succescriteria	Score	Uitleg
Nu	10	<i>Bergwerff ten Cate definieert succes voor een klein deel als winnen in de markt en vooruitlopen op de concurrenten. Concurrerend marktleiderschap staat hierin niet centraal.</i>
Gewenst	25	<i>Het winnen in de markt en vooruitlopen op de concurreren zal meer centraal moeten staan.</i>

6. Personeelsmanagement	Score	Uitleg
Nu	0	<i>De managementstijl van Bergwerff ten Cate wordt niet gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.</i>
Gewenst	0	<i>De managementstijl hoeft niet te worden veranderd.</i>

7.2.1 HIËRARCHIECULTUUR

Deze cultuur kenmerkt zich door een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Interne gerichtheid en beheersbaarheid karakteriseren de hiërarchiecultuur. Regels en procedures houden de organisatie bijeen en procedures bepalen wat de mensen doen. De instandhouding van de organisatie is erg belangrijk waardoor de zorg uitgaat naar stabiliteit en resultaten door het efficiënt en soepel laten verlopen van taken. Bergwerff ten Cate scoort 16 op hiërarchiecultuur en wenst een score van 9.

1. Dominante kenmerken	Score	Uitleg
Nu	0	<i>Bij Bergwerff ten Cate is de organisatie niet strak geleid en gestructureerd. Formele processen bepalen niet wat de mensen doen.</i>
Gewenst	0	<i>In de gewenste situatie wordt niet gestreefd naar een strakker geleide en gestructureerde organisatie.</i>

2. De leiding van de organisatie	Score	Uitleg
Nu	25	<i>De leiding van Bergwerff ten Cate gedraagt zich coördinerend en organiserend en maakt de indruk van een soepel draaiende efficiënte leider.</i>
Gewenst	30	<i>De leiding van Bergwerff ten Cate zou zich iets meer coördinerend en organiserend op willen stellen.</i>

3. Het bindmiddel van de organisatie	Score	Uitleg
Nu	0	<i>Het bindmiddel dat Bergwerff ten Cate bijeenhoudt bestaat niet uit formele regels en beleidsstukken.</i>
Gewenst	0	<i>Het bindmiddel van Bergwerff ten Cate hoeft niet te bestaan uit formele regels en beleidsstukken.</i>

4. Strategische accenten	Score	Uitleg
Nu	30	<i>De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen hierbij de hoofdrol.</i>
Gewenst	0	<i>Het behoud op het bestaande en stabiliteit hoeven niet meer gezien te worden als strategisch accent.</i>

5. Succescriteria	Score	Uitleg
Nu	40	<i>Succes wordt binnen Bergwerff ten Cate gedefinieerd binnen het kader van de efficiëntie.</i>
Gewenst	25	<i>Succes zou ook meer buiten het kader van de efficiëntie mogen worden gedefinieerd.</i>

6. Personeelsmanagement	Score	Uitleg
Nu	0	<i>De managementstijl van Bergwerff ten Cate wordt niet gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.</i>
Gewenst	0	<i>De managementstijl zou in de gewenste situatie ook niet gekenmerkt willen worden door zekerheid omtrent de baan, voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.</i>

Conclusie

De cultuur die heerst bij Bergwerff ten Cate is een combinatie van een familie- en marktcultuur. Dit betekent dat Bergwerff ten Cate zowel intern als extern gericht is en zowel flexibel als enige mate van beheersbaarheid. De werkomgeving wordt als zeer vriendelijk en prettig ervaren en de betrokkenheid van de medewerkers is erg belangrijk. Daarnaast is het een resultaatgerichte organisatie waarin de veel zorg uitgaat naar afronding van het werk. Door een combinatie van deze culturen waarbij zowel aandacht voor de medewerkers is als aandacht voor een goede afronding van het werk, vormt een goede basis gevormd om innovatiekrachtig te zijn.

Eigen beleving

Tijdens de brainstormsessie was de sfeer prettig en ontspannen onder het genot van een colaatje of wijntje. Er werd goed naar iedereen geluisterd. De familiecultuur was te herkennen, evenals de marktcultuur. Dit kwam door de doelgerichtheid waarover gesproken werd door de medewerkers.

7.3 STRUCTUUR

In deze paragraaf zal worden ingegaan op deelvraag 1.3: Wat is de huidige situatie wat betreft structuur in relatie tot innovatiekracht. Zoals in paragraaf 5.2.3 is aangegeven wordt de factor structuur besproken aan de hand van het model van Jeroen de Jong. Naast Quinn is de Jong ook een zeer toonaangevend persoon wat betreft innovatie en hanteert het Lectoraat daarom het model van de 7 structuurkenmerken²³.

Het onderzoek naar de structuur binnen Bergwerff ten Cate is gestart door een vragenlijst bij de ondernemer af te nemen over structuur. Deze vragenlijst is te vinden in bijlage 3. Deze vragenlijst is gebaseerd op het model van de Jong met de 7 structuurkenmerken: weinig regels en procedures, weinig managementlagen, samenwerken in multifunctionele teams, uitdagend takenpakket voor de medewerkers, wisseling van taken, autonomie, beloningsstructuur. Na het beantwoorden van de vragenlijst door de ondernemer kan er een beeld geschetst worden van de huidige situatie wat betreft de structuur binnen Bergwerff ten Cate.

Hieronder volgt bij elk structuurkenmerk worden aangegeven waarom dit kenmerk zichtbaar is bij Bergwerff ten Cate. Tevens zal worden aangegeven waarom dit kenmerk invloed heeft op innovatief gedrag.

1. Weinig regels en procedures
<i>Binnen Bergwerff ten Cate zijn er weinig regels en procedures. Dit is terug te zien in de informele besluitvorming, de flexibele werkprocedures en het ontbreken van een strakke planning. Dit bevordert de medewerkers om met initiatieven te komen.</i>

2. Weinig managementlagen
<i>Er zijn twee managementlagen. Dit betekent dat de communicatielijnen tussen de medewerkers en de ondernemer langer worden, waardoor medewerkers minder geprikkeld worden tot innovatief gedrag.</i>

3. Samenwerken in multifunctionele teams
<i>De medewerkers werken samen in multifunctionele teams. Het werk wordt uitgevoerd door medewerkers met verschillende achtergronden. Daarnaast heeft iedereen zijn eigen manier van werken wat de diversiteit vergroot. De variëteit aan informatie wordt door de diversiteit groter.</i>

²³ Jong, J.P.J. de en R. Kerste, *De kracht van het idee*, Schoonhoven, 2002. blz 47

4. Uitdagend takenpakket voor de medewerkers

Het werkpakket van de medewerkers wordt als uitdagend beschouwd. Hierdoor zullen zij met meer plezier en betrokkenheid naar hun werk gaan. Medewerkers zijn hierdoor meer geneigd met het bedrijf mee te denken en sneller met ideeën voor verbetering te komen.

5. Wisseling van taken

De taakroulatie bij Bergwerff ten Cate beperkt zich tot kleine werkzaamheden. De oorzaak hiervan is dat medewerkers gespecialiseerd in bepaalde werkzaamheden, hierdoor wordt taakroulatie moeilijker. Het gevolg is wel dat bepaalde werkzaamheden niet vanuit een bredere context bekeken worden. Door de beperking van de brede werkervaring wordt innovatief gedrag niet bevordert.

6. Autonomie

De medewerkers hebben de ruimte om autonoom te werken. Ze kunnen hun werk vrij en zelfstandig doen en beslissen hoe zij het werk aanpakken. Aangezien de medewerkers zelf beslissen hoe ze het werk aanpakken, zal het werk zo nu en dan op een andere manier gedaan worden als normaal. Dit stimuleert het innovatief gedrag.

7. Beloningsstructuur

Er is geen beloningsstructuur aanwezig bij Bergwerff ten Cate. Indien dit er wel zou zijn, zou dit het innovatief gedrag van de medewerkers kunnen bevorderen.

Conclusie

Een deel van de 7 structuurkenmerken is aanwezig bij Bergwerff ten Cate. Er zijn nog enkele punten waar Bergwerff ten Cate aan zou kunnen werken om een meer passende structuur te ontwikkelen die het innovatief gedrag bevordert, bijvoorbeeld een beloningsstructuur en taakroulatie.

Eigen beleving

De taakroulatie bij Bergwerff ten Cate beperkt zich tot kleine werkzaamheden. De oorzaak hiervan is dat medewerkers gespecialiseerd zijn in bepaalde werkzaamheden waardoor taakroulatie moeilijker wordt. Het gevolg is wel dat bepaalde werkzaamheden niet vanuit een bredere context bekeken worden. Door de beperking van de brede werkervaring wordt innovatief gedrag niet bevordert.

7.4 VERBAND LEIDERSCHAP, CULTUUR EN STRUCTUUR

De leider van Berwerff ten Cate scoort het hoogst op de leiderschapsrollen mentor en producent. De rol van mentor past thuis in de familiecultuur en de rol van producent in de marktcultuur. Deze 2 culturen zijn dan ook het sterkst zichtbaar binnen Bergwerff ten Cate en scoren het hoogst in de cultuurtest. In de gewenste situatie streeft Bergwerff ten Cate meer naar een familiecultuur. Deze cultuur kenmerkt zich door zijn flexibiliteit en interne karakter. Om deze verandering mogelijk te maken zal de nadruk meer komen te liggen op participatie, teamwork, communiceren en de ontwikkeling van de medewerkers. De rol van mentor die in de familiecultuur nodig is, is reeds aanwezig binnen Bergwerff ten Cate. De hiërarchiecultuur scoort het laagst binnen Bergwerff ten Cate en zou in de gewenste situatie nog minder de aandacht krijgen. Om dit te verwezenlijken zullen begrippen als het bewaken, sturen en beheren van zaken minder van belang zijn. Doordat de beheersing hierdoor minder wordt, zal de flexibiliteit automatisch hoger worden. Deze flexibiliteit past weer binnen de gewenste familiecultuur. Tevens is het van belang om te kijken of de structuur binnen Bergwerff ten Cate voldoet om een verandering te doorstaan. Een deel van de 7 structuurkenmerken is aanwezig binnen Bergwerff ten Cate. Het hebben van een beloningstructuur en taakroulatie ontbreken. De huidige structuur zal een verandering waarschijnlijk niet in de weg staan. Er zal echter wel gewerkt kunnen worden aan de ontbrekende 2 structuurkenmerken.

8. FASEN INNOVATIEPROCES

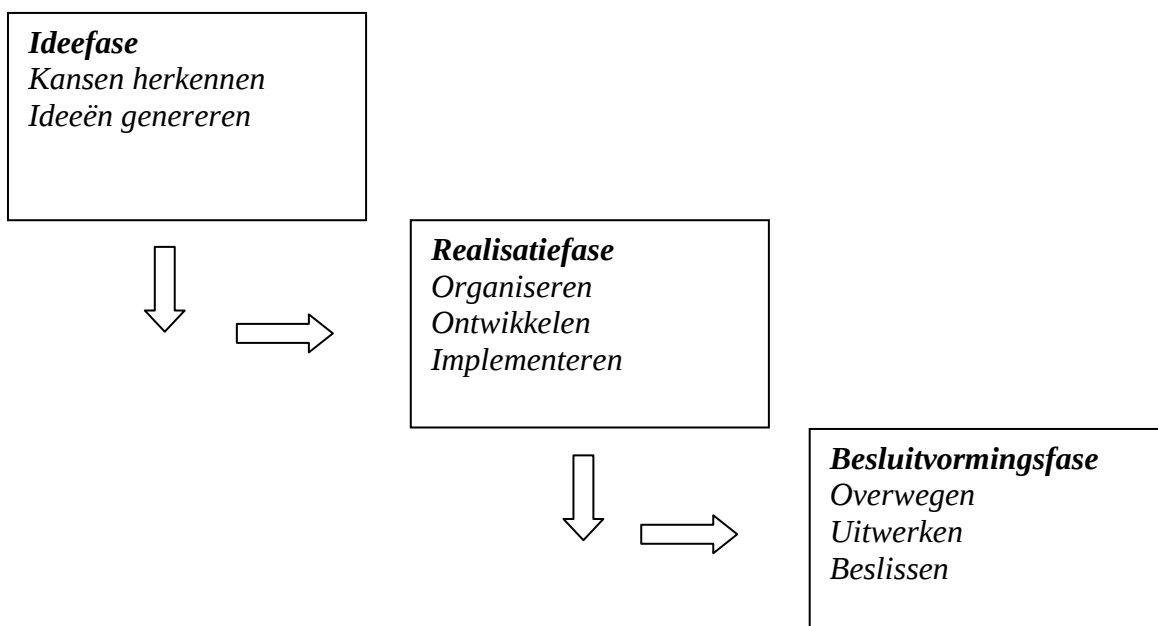
Elk bedrijf zal op zijn eigen manier innoveren, echter zijn er in elk innovatieproces dezelfde fases te herkennen. Elke fase is cruciaal voor het slagen of falen van een onderneming. In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op deelvraag 2: Hoe wordt het doorlopen van een innovatieproces in de literatuur beschreven. Het innovatieproces zal besproken worden aan de hand van 2 personen: Jeroen de Jong en Joe Tidd. Het Lectoraat is van mening van Joe Tidd het innovatieproces zeer goed beschrijft en heeft dan ook gekozen om zijn literatuur als basis voor het innovatieproces te gebruiken.

8.1 INNOVATIEPROCES IN HET MKB

In paragrafen 6.3 en 7.3 is al besproken dat Jeroen de Jong een vooraanstaand man is wat betreft innovatie. Hij beschrijft het innovatieproces voor MKB-bedrijven aan de hand van 3 fasen²⁴:

1. ideevorming;
2. besluitvorming;
3. realisatie.

Hieronder zullen de 3 fasen besproken worden.



Figuur 8: Innovatieproces volgens Jeroen de Jong

²⁴ Jong, J.P.J. de en W. Bodewes en S. Harkema, *Winst door innovatie*, Schoonhoven, 2007

8.1.1 IDEEVORMING

Een ondernemer is pas in staat om te innoveren als hij naast het zien van een kans ook een idee heeft hoe hij op die kans in kan spelen. Het is daarom van belang dat ondernemers die willen innoveren op de hoogte zijn van de factoren die nieuwe kansen voortbrengen. Daarnaast moeten zij ideeën voor op die kansen kunnen creëren. De manier waarop een innovatiekans gevonden kan worden is breed. Kansen kunnen hun oorsprong vinden in de directe omgeving van de ondernemer, bijvoorbeeld onverwachte gebeurtenissen, waargenomen tekortkomingen, procesbehoeften en verandering in de bediende afzetmarkt. Uit ontwikkelingen op afstand van de ondernemer kunnen zich ook innovatiekansen voor doen, bijvoorbeeld demografische ontwikkelingen, nieuwe maatschappelijke invalshoeken en nieuwe kennis. Indien er een kans wordt gevonden, kan het proces van ideeontwikkeling beginnen. Hierbij zijn 3 factoren van belang: domeinkennis, creatieve vaardigheden en intrinsieke motivatie. Dit betekent dat ondernemers meer ideeën kunnen creëren wanneer zij meer kennis hebben wat betreft het vakgebied, beschikken over het vermogen om bestaande middelen te combineren tot nieuwe toepassingen en voldoende plezier en daardoor motivatie hebben in het uitvoeren van de kans.

8.1.2 BESLUITVORMING

Na het proces van ideeontwikkeling komt de besluitvorming. Deze besluitvormingsfase gaat niet over één nacht, daar moeten eerst goede overwegingen over worden gemaakt. Een positieve beslissing is verantwoord als er duidelijkheid is over de verwachte opbrengsten en de uitvoerbaarheid. Innovaties mislukken vaak, omdat ondernemers onbedachtzaam te werk gaan. Het besluit kan echter nooit op basis van volledige informatie gemaakt worden, toch is het verstandig om over deze zaken na te denken. Bij een innovatie die een nieuwe dienst betreft is een oordeelvelling over de marktomvang, het gemak waarmee klanten voor een nieuwe dienst geworven kunnen worden en de verkoopprijs cruciaal voor een inschatting van de omzet. Daarnaast is het verstandig een inschatting te maken van de te verwachten hobbels tijdens het innovatieproces, zodat hierdoor een inschatting kan worden gemaakt van de kosten. De financierbaarheid en technische haalbaarheid zijn tevens ook belangrijk om in kaart te brengen. Het financieel gewin is een belangrijke factor om met een idee aan het werk te gaan. Echter de motivatie van de ondernemer is ook een heel belangrijke factor. Ondernemers die gemotiveerd zijn voor het idee resulteren in succesvollere innovaties dan ondernemers die het doen om alleen financiële of externe motieven. De beslissing om met een bepaalde innovatie aan de gang te gaan kan vereenvoudigd worden door een aantal factoren. Geloof in eigen kunnen, geldingsdrang, extraversie en een zekere bereidheid om risico's te accepteren zullen sneller voor een positieve beslissing zorgen. Om snel de essentie van besluitvormingssituaties te doorgronden is kennis van een bepaald vakgebied en het ontwikkelen van intuïtie helpend. Bij gebrek aan deze vaardigheden is het inschakelen van de juiste personen een goede oplossing.

8.1.3 REALISATIE

De realisatiefase kan gezien worden als een aaneenschakeling van activiteiten. Om succesvol te innoveren is het van belang om de rol van die activiteiten goed te begrijpen en het realisatieproces daarop in te richten. Fasen die in de realisatiefase voorkomen zijn voorbereiding, ontwikkeling, testen, implementatie en evaluatie. In de vorige 2 fase; ideevorming en besluitvorming, zijn het meestal de ondernemers die het initiatief nemen. In

deze laatste fase is meer gelegenheid om andere personen er ook actief bij te betrekken. Kleine bedrijven hebben meestal niet de kennis en/of middelen beschikbaar om zelfstandig te innoveren. Netwerkpartners zijn daarom belangrijk in bijvoorbeeld de bijdrage van kennis of financiering. In de voorbereiding op de realisatiefase is het verstandig als de ondernemer een soort van procesontwerp maakt waarin rekening wordt gehouden met eventuele valkuilen. Nieuwe diensten zijn namelijk arbeidsintensief en draaien om de beleving bij de klant. Het is daarom van grote betekenis dat de eigen medewerkers achter de innovatie staan om diensten succesvol te introduceren.

8.2 INNOVATIEPROCES VOLGENS JOE TIDD

Het innovatieproces door Joe Tidd wordt net als door Jeroen de Jong beschreven aan de hand van fasen. Het innovatieproces van Joe Tidd, zie figuur 9, wordt beschreven aan de hand van 4 fasen:²⁵

1. search- fase;
2. select- fase;
3. implement- fase;
4. capture- fase.



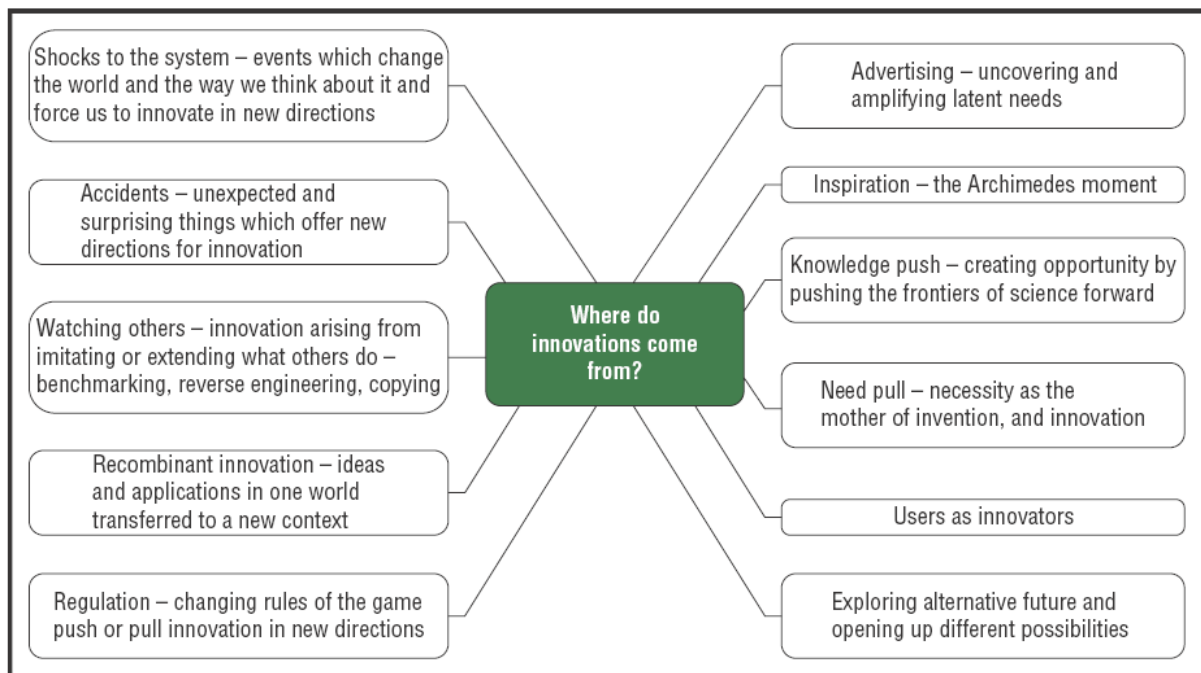
Figuur 9: Het innovatieproces volgens Joe Tidd

Alleen de eerste 3 fasen zijn meegenomen in dit onderzoek en aan de capture- fase zal geen aandacht worden besteed.

²⁵ Tidd, J. en J. Bessant, Managing Innovation, integrating Technological Market and Organization Change, 4e druk, 2009

8.2.1 SEARCH- FASE

De search- fase komt overeen met de ideevormingsfase, zoals beschreven in het MKB. Er zijn vele manieren om aan innovatieve ideeën te komen²⁶. Innovatieve ideeën kunnen ontstaan door: verandering aan het systeem, onverwachte acties, het observeren van anderen, het recombineren van innovaties, het veranderen van regels, reclames, inspiraties, het opdoen van kennis, het hebben van behoeften, gebruikers beschouwen als innovators en het verkennen van een alternatieve toekomst. Figuur 10 laat de verschillende manieren zien waar innovaties vandaan komen.



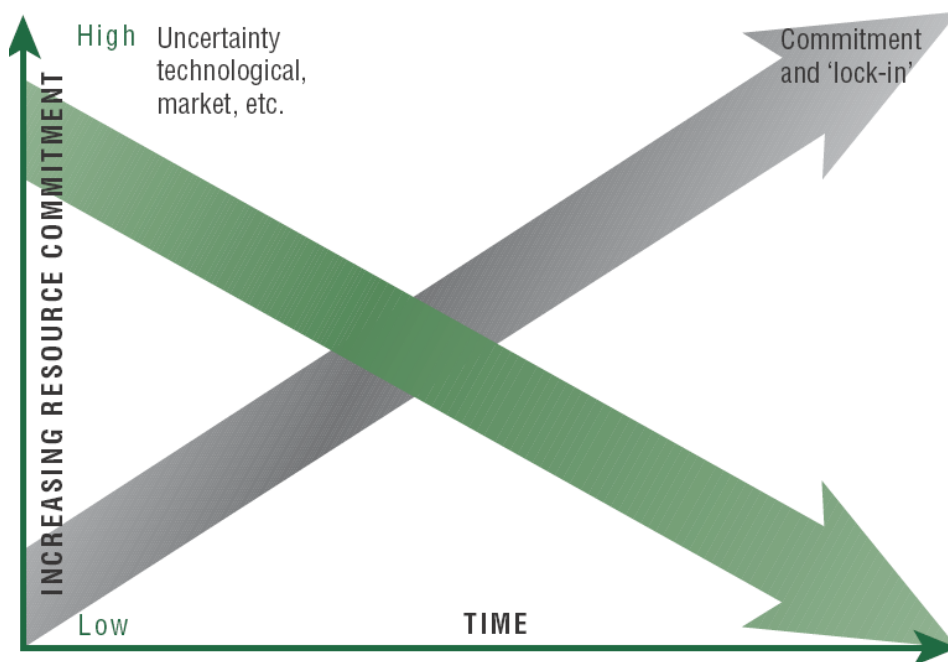
Figuur 10: Inspiratiebronnen voor innovatie

8.2.2 SELECT- FASE

Nadat er in de search fase verscheidene ideeën zijn ontstaan, is de select fase de volgende fase. Deze fase kan worden beschouwd als het moment waarop een ondernemer informeel besluit dat een idee de moeite waard is om te bekijken of en hoe het kan worden uitgewerkt²⁷. In het innovatieproces in het MKB wordt deze fase de besluitvormingsfase genoemd. Figuur 11 is een weergave van het beeld dat ontstaat tijdens de select- fase. In het begin stadium is de onzekerheid wat betref technologie en de markt hoog, maar naarmate je verder in het stadium bent, wordt deze onzekerheid steeds geringer. De toewijding/betrokkenheid is in tegenstelling tot onzekerheid erg laag in het begin stadium en wordt naar mate de tijd vordert steeds groter.

²⁶ Tidd, J. en J. Bessant, Managing Innovation, integrating Technological Market and Organization Change, 4e druk, 2009, blz. 230

²⁷ Tidd, J. en J. Bessant, Managing Innovation, John Wiley and Sons Ltd, 2009, blz. 309

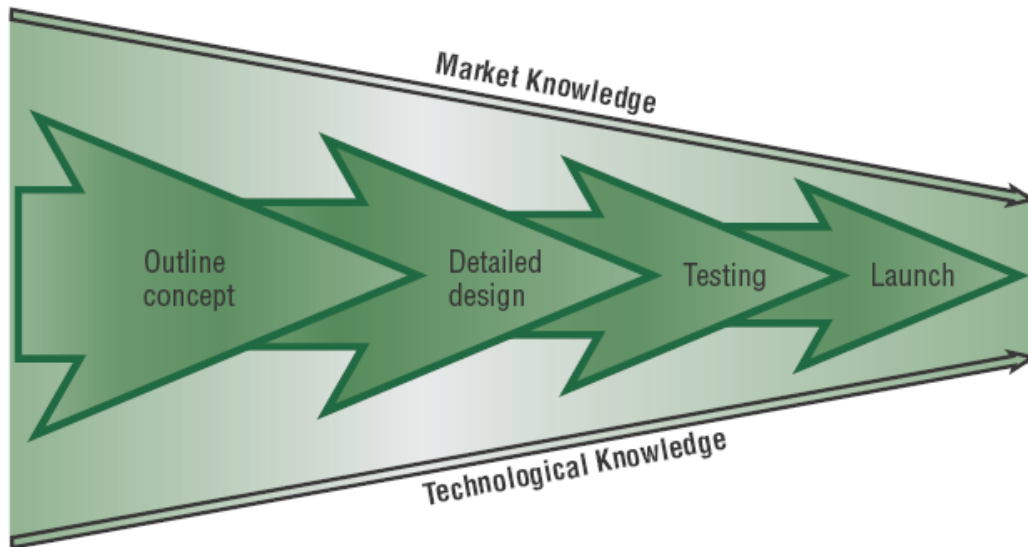


Figuur 11: Toenemende toewijding aan innovatie naar tijdsgelang

8.2.3 IMPLEMENT- FASE

De implement- fase gaat over het implementeren van een geselecteerd idee. Volgens Joe Tidd zijn er 4 stappen te onderscheiden om de implement- fase te doorlopen²⁸. Deze 4 stappen zijn weergegeven in figuur 12. Als eerste stap moet er van het geselecteerde idee een concept uitgewerkt worden. Vervolgens zal er van dit concept een gedetailleerd model worden gemaakt. Aansluitend hierop kan het model getest worden en vervolgens uitgevoerd. De implement- fase komt overeen met de realisatiefase, zoals omschreven in het innovatieproces in het MKB.

²⁸ Tidd, J. en J. Bessant, *Managing Innovation*, John Wiley and Sons Ltd, 2009, blz. 385



Figuur 12: Een model voor de ontwikkeling van een nieuwe dienst

Conclusie

Het innovatieproces is besproken aan de hand van 2 theorieën: Jeroen de Jong en Joe Tidd. Jeroen de Jong beschrijft het innovatieproces op basis van 3 fasen: ideevorming, besluitvorming en realisatie. Joe Tidd beschrijft het innovatieproces aan de hand van 4 fasen: de search-, select-, implement- en capture- fase.

9. DOORLOPEN INNOVATIEPROCES

Om aan de bedrijven een advies te geven over hoe een innovatieproces goed doorlopen kan worden, moet er onderzocht worden hoe een huidig innovatieproces doorlopen wordt, zodat hier verbeterpunten uit naar voren kunnen komen. In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op deelvraag 3: Welke instrumenten kun je inzetten om de search/select/implement fase effectief vorm te geven. Zoals in hoofdstuk 8 besproken, handhaaft het Lectoraat de theorie van Joe Tidd en zullen zijn 3 fasen gebruikt worden om het innovatieproces te onderzoeken en te beschrijven. Het innovatieproces beschreven door Joe Tidd is opgebouwd, zoals in paragraaf 8.2 besproken, uit 3 fasen:

1. search- fase;
2. select- fase;
3. implement- fase.

Hieronder zal per fase besproken worden welke instrument kunnen worden ingezet om een fase vorm te geven²⁹. Daarnaast zal antwoord worden gegeven op deelvraag 5: Hoe ga ik het innovatieproces vormgeven in het bedrijf. Het antwoord hierop zal gegeven worden door per bedrijf te beschrijven hoe het innovatieproces daar doorlopen wordt. In het begin van dit onderzoek is door het Lectoraat aangegeven dat de fasen doorlopen moeten worden voor zover dat mogelijk is. Niet alle fasen zullen bij de bedrijven doorlopen kunnen worden vanwege het korte tijdsbestek van dit onderzoek en drukte bij een van de bedrijven.

9.1 INSTRUMENTEN

9.1.1 SEARCH- FASE

Om de search- fase vorm te geven, zijn er tal van instrumenten om ideeën te genereren. Een opsomming van een aantal instrumenten waardoor innovatieve ideeën kunnen ontstaan:

- door verandering aan het systeem;
- door onverwachte acties;
- door het observeren van anderen;
- door het veranderen van regels;
- reclames;
- inspiraties;
- door kennis;
- door het hebben van behoeften;
- door het verkennen van een alternatieve toekomst;
- brainstormen.

²⁹ Tidd, J. en J. Bessant, *Managing Innovation*, John Wiley and Sons Ltd, 2009

9.1.2 SELECT- FASE

Nadat er door de medewerkers ideeën zijn gegenereerd, moet er besloten worden met welke ideeën werkelijk iets gedaan gaat worden, de select- fase. In deze fase is het belangrijk dat er criteria aanwezig zijn waarop besloten kan worden een idee verder te ontwikkelen.

9.1.3 IMPLEMENT- FASE

Indien besloten is een geselecteerd idee verder te ontwikkelen, komt men in de implement-fase terecht. Duidelijke beslismomenten en overeengekomen regels waarop een go/no-go gebaseerd wordt is in deze fase een zeer effectieve aanpak. Daarnaast vraagt implementatie ook inzet van kennis, geld en mankracht.

9.2 ALARES

Alares houdt zich dagelijks bezig met innovaties. Geplande bijeenkomsten waarin innovatieve ideeën worden gegenereerd worden daarom niet georganiseerd bij Alares. Er is daarom gekozen om 3 interviews af te nemen. Het interview is te vinden in bijlage 10. De interviews zijn afgenomen bij medewerkers die zich met een bepaalde doorgevoerde innovatie hebben bezig gehouden. De volgende innovaties zijn onderzocht: het opzetten van de workshop Spelen met innovatie, de invoering van de persoonlijke pagina's en de invoering van de kennisomgeving Sarcina. Naar aanleiding van de antwoorden kan er een beeld gevormd worden hoe een innovatieproces doorlopen wordt bij Alares.

9.2.1 SEARCH- FASE

De search-fase krijgt vorm bij Alares doordat er verschillende instrumenten gebruikt worden om innovatieve ideeën te genereren: het hebben van behoeften, inspiraties, onverwachte acties, door verandering aan het systeem en het verkennen van een alternatieve toekomst. De kennisomgeving Sarcina is bijvoorbeeld ontwikkeld, omdat het primaire proces ondersteunt moest worden. De workshop Spelen met innovatie begon als een idee hoe Alares haar dienstverlening beter kan verkopen en is verder ontwikkeld tot een workshop. Ideeën komen doorgaans aan het licht doordat alle medewerkers individueel of gezamenlijk nadenken over innovaties.

9.2.2 SELECT- FASE

Nadat er ideeën zijn gegenereerd door medewerkers, volgt de select- fase. Indien het om kleine innovaties gaat, bijvoorbeeld de workshop Spelen met innovatie, is er geen noodzaak om goedkeuring van de leider te krijgen voordat de innovatie verder kan worden ontwikkeld. In dit geval wordt er dus geen gebruik gemaakt van criteria om te beoordelen of het idee verder wordt ontwikkeld. Indien het om grotere innovaties gaat wordt er overleg gepleegd met de leider en/of enkele medewerkers om te beslissen of het idee verder wordt ontwikkeld. Hier wordt wel gebruikt gemaakt van criteria om te beoordelen of het idee verder wordt

ontwikkeld. Voor de haalbaarheid van de uitvoering bij de kennisomgeving Sarcina is gekeken wat het kost om een externe partij de basis neer te laten leggen en naar de beschikbare tijd van de medewerkers van Alares.

9.2.3 IMPLEMENT- FASE

De geselecteerde ideeën kunnen in de implement- fase verder worden ontwikkeld. Zoals net al is besproken kunnen kleine innovaties, de workshop Spelen met innovatie, door de bedenker zelf worden geïmplementeerd. Duidelijke beslismomenten en overeengekomen regels waarop een go/no-go gebaseerd is, zullen hierbij niet van toepassing zijn. Wanneer het om grotere innovaties gaat, bijvoorbeeld de invoering van de persoonlijke pagina's en de invoering van de kennisomgeving Sarcina, wordt er een team samengesteld waarin iedereen zijn eigen taak krijgt. Duidelijke beslismomenten en overeengekomen regels waarop een go/no-go gebaseerd zijn hierbij wel van belang. In de onderzochte innovaties was dit echter niet duidelijk vastgelegd. Er is tijdens de implement- fase wel gekeken naar de inzet van kennis, geld en mankracht.

9.3 BERGWERFF TEN CATE

9.3.1 SEARCH- FASE

Om de search- fase bij Bergwerff ten Cate vorm te geven is gekozen om een brainstormsessie te houden. Er is voor brainstormen gekozen, omdat er op deze manier in groepsverband op een creatieve wijze out of the box ideeën kunnen worden verzonnen. Het kantoor heeft nooit geplande bijeenkomsten waarin innovatieve ideeën worden gegenereerd. Brainstormen is daarom een goed en interessant instrument, omdat er gelijk geobserveerd kan worden hoe de search- fase doorlopen wordt.

Voor de brainstormsessie waren alle medewerkers van het kantoor uitgenodigd om deel te nemen. De eerste reactie van een aantal medewerkers was gelijk: "moeten we daar echt tijd in gaan steken?" Er waren uiteindelijk maar 3 deelnemers, waaronder de leider en zijn adjunct. De sessie werd gehouden in een vergaderruimte onder het genot van een drankje. De leider van Bergwerff ten Cate was ook de leider tijdens de brainstormsessie en heeft de sessie geleid.

Wat opviel is dat het genereren van nieuwe ideeën niet centraal stond in de brainstorm. Er is voornamelijk gesproken over al doorgevoerde innovaties en innovatieve ideeën die al langer in de kast liggen die ontwikkeld moeten worden.

Gedurende de sessie hebben de deelnemers genoeg ruimte gekregen, was er plaats voor kleine discussies en werd er goed naar elkaar geluisterd. Er werd door iedereen actief meegedaan en de sfeer was ontspannen. De brainstorm heeft één uur geduurd en heeft een verhelderende blik op een aantal zaken gegeven.

9.3.2 SELECT- FASE

In de search- fase, de brainstormsessie, kwam één innovatie naar boven die al jaren in de kast ligt, maar eigenlijk ontwikkeld moet worden. Door een korte discussie waren de 3 deelnemers het eens dat dit het belangrijkste innovatietraject voor de komende jaren wordt. Er is hier niet

geselecteerd op basis van criteria, echter er werd aangegeven dat er noodzaak voor deze innovatie is.

9.3.3 IMPLEMENT- FASE

De implement- fase heeft niet doorlopen kunnen worden. De reden hiervan is het korte tijdsbestek voor dit onderzoek en tijdgebrek door drukte bij Bergwerff ten Cate.

Conclusie

In de search- fase zijn tal van instrument om ideeën te genereren; veranderingen aan het systeem, onverwachte acties, het observeren van anderen en brainstormen. Om te kunnen selecteren zijn criteria aanwezig om te besluiten of een idee verder wordt ontwikkeld. In de implement- fase zullen duidelijke beslismomenten en overeengekomen regels waarop een go/no-go gebaseerd is zeer effectief zijn. Bij Alares heeft het innovatieproces vorm gekregen door interviews af te nemen om er op deze manier achter te komen hoe het innovatieproces is doorlopen. Bij Bergwerff ten Cate heeft het innovatieproces vorm gekregen door een brainstormsessie te houden, waarna geselecteerd is.

10. VERSCHILLEN EN OVEREENKOMSTEN

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op deelvraag 4: Welke bevindingen trek ik uit mijn onderzoek. Dit onderzoek is uitgevoerd bij 2 bedrijven, Alares en Bergwerff ten Cate. Bij beide bedrijven zijn interviews afgenomen en zijn er korte observaties geweest. Hierdoor zijn verschillen en overeenkomsten tussen de bedrijven opgemerkt. In dit hoofdstuk zullen de verschillen en overeenkomsten tussen Alares en Bergwerff ten Cate besproken worden.

10.1 ALARES

- De leider van Alares was erg vriendelijk en ik voelde me op mijn gemak bij hem.
- Tijdens het eerste bezoek aan Alares heb ik een rondleiding door het pand gekregen en heb ik kennis gemaakt met de medewerkers.
- Op 4 mei vond er een ondernemersbijeenkomst plaats. Dhr. E. Magnée was uitgenodigd en was aanwezig tijdens deze bijeenkomst.
- Tijdens het onderzoek was mw. W. Hildebrand, Office Manager, contactpersoon voor dhr. Magnée.
- De leider stond open voor innovatie. Er werd tijdens het onderzoek voldoende tijd vrijgemaakt om mij te helpen.
- Het beantwoorden van mails door medewerkers van Alares verliep spoedig. Dit was erg fijn zodat het onderzoek volgens de planning kon worden uitgevoerd.
- Bij Alares is geen brainstormsessie gehouden, maar zijn interviews afgenomen. Dit paste meer binnen het kader van Alares.

10.2 BERGWERFF TEN CATE

- De leider van Bergwerff ten Cate was erg vriendelijk en ik voelde me op mijn gemak bij hem.
- Tijdens het eerste bezoek aan Bergwerff ten Cate heb ik geen rondleiding door het pand gekregen en heb ik geen kennis gemaakt met de medewerkers.
- Op 4 mei vond er een ondernemersbijeenkomst plaats waar de dhr. Bergwerff voor was uitgenodigd. Door drukte kon hij hier helaas niet bij zijn.
- Tijdens het onderzoek was dhr. J. Bergwerff contactpersoon.
- De leider stond open voor innovatie. Echter, werd er voor dit onderzoek weinig tijd vrijgemaakt, waardoor de vraag reist hoe belangrijk innoveren eigenlijk is voor Bergwerff ten Cate.
- Het beantwoorden van mails door de leider verliep redelijk. Vanwege drukte kon er af en toe niet direct gereageerd worden.
- Bij Bergwerff ten Cate is een brainstormsessie gehouden. De reacties hierop door de medewerkers waren niet heel enthousiast, echter achteraf waren ze zeer tevreden over deze sessie en gaven ze aan dit vaker te willen doen.
- Wegens drukte was het niet mogelijk om de 3^e fase, de implement- fase, tijdens dit onderzoek te kunnen observeren.
- Bij beide bedrijven komt de familiecultuur het sterkst naar voren.
- Tijdens de dagelijkse werkzaamheden houdt Alares zich meer met innovatie bezig dan Bergwerff ten Cate.

11. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Gedurende dit onderzoek stonden 3 factoren centraal: leiderschap, cultuur en structuur. Het Lectoraat veronderstelt dat deze factoren het innovatieproces in een organisatie beïnvloeden. Ten eerste is er onderzoek gedaan naar de huidige situatie bij Alares en Bergwerff ten Cate met betrekking tot leiderschap, cultuur en structuur. Dit is gedaan middels een interview met dhr. E. Magnée en dhr. J. Bergwerff. Ten tweede is het doorlopen van het innovatieproces onderzocht middels interviews bij Alares, een brainstormsessie bij Bergwerff ten Cate en observaties bij beide bedrijven.

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op deelvragen 7 en 8: Wat is de conclusie van de innovatiekracht bij de 2 bedrijven na implementatie en hoe kan dit bedrijf innovatiever worden/blijven. Daarnaast zal er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. De antwoorden hierop berusten op resultaten uit het onderzoek.

11.1 CONCLUSIE ALARES

De leider van Alares scoort het hoogst op de leiderschapsrollen mentor en stimulator. Beide leiderschapsrollen horen thuis in de familiecultuur. Deze cultuur is ook het sterkst zichtbaar binnen Alares en scoort het hoogst in de cultuurtest. In de gewenste situatie streeft Alares naar meer evenwicht in de culturen. De familiecultuur zou iets meer plaats mogen maken voor de marktcultuur. De familiecultuur kenmerkt zich door zijn flexibiliteit en interne karakter. Om een verschuiving naar de marktcultuur mogelijk te maken, zal de nadruk meer gelegd kunnen worden op beheersing en externe gerichtheid. Deze cultuurverschuiving kan plaatsvinden doordat de medewerkers zich competitief opstellen en gericht zijn op het boeken van resultaten. Bovendien zal meer gelet kunnen worden op prestatiegerichtheid, het bereiken van doelstellingen en hoge eisen waarbij de leider zich meer coördinerend en organiserend opstelt. Aangezien de leider van Alares goed scoort op alle leiderschapsrollen zal een cultuurveranderingen geen probleem opleveren wat betreft de leider. Tevens is het van belang om te kijken of de structuur binnen Alares voldoet om een verandering te doorstaan. Aangezien de 7 structuurkenmerken aanwezig zijn bij Alares, zal een verandering geen hinder ondervinden door de aanwezige structuur. Tijdens het onderzoek naar het doorlopen van het innovatieproces is gebruikt gemaakt van interviews. Tijdens deze interviews zijn er geen cruciale verbeterpunten naar voren gekomen. Een oordeel zou kunnen zijn dat Alares al zeer innovatiekrachtig is. In de aanbeveling zijn nog een aantal punten te vinden die ervoor kunnen zorgen dat Alares wellicht nog innovatiever wordt.

11.2 AANBEVELING ALARES

- De familiecultuur zal minder de overhand moeten krijgen binnen Alares. De nadruk zal minder komen te liggen op interne gerichtheid en flexibiliteit. Bij interne gerichtheid kan gedacht worden aan teamwork, participatie en consensus. Flexibiliteit doelt op de ontwikkeling van de medewerkers en betrokkenheid.
- De marktcultuur zal daarentegen meer aandacht kunnen krijgen. Externe gerichtheid en beheersbaarheid zijn binnen deze cultuur belangrijke begrippen. Medewerkers zouden bijvoorbeeld meer competitief zijn en Alares zou de nadruk meer kunnen leggen op prestaties en het bereiken van doelstellingen.

- In de huidige situatie scoort Alares 32 punten op de adhocratiecultuur. In de gewenste situatie wordt een score van 28 punten gewenst. Dit is tegenstrijdig met het innovatieve karakter van Alares, de score zou niet naar beneden wensen te gaan. De adhocratiecultuur is namelijk de cultuur waarin de inzet voor experimenten en innovatie cruciaal is en de nadruk wordt gelegd op de groei en het aanboren van nieuwe bronnen.
- Duidelijk beslismomenten en overeengekomen regels waarop een go/no-go is gebaseerd wordt in de implement- fase als effectieve aanpak gezien. Tijdens de interviews over de 3 innovaties, kwam deze effectieve aanpak niet naar voren.
- De resultaten van deze scriptie zouden gebruikt kunnen worden voor een vervolgonderzoek bij Alares. Aangezien in deze scriptie is beschreven hoe de innovatiekracht vergroot kan worden, kan een vervolgonderzoek worden gedaan naar de precieze uitvoering daarvan binnen Alares.

11.3 CONCLUSIE BERGWERFF TEN CATE

De leider van Berwerff ten Cate scoort het hoogst op de leiderschapsrollen mentor en producent. De rol van mentor past thuis in de familiecultuur en de rol van producent in de marktcultuur. Deze 2 culturen zijn dan ook het sterkst zichtbaar binnen Bergwerff ten Cate en scoren het hoogst in de cultuurtest. In de gewenste situatie streeft Bergwerff ten Cate meer naar een familiecultuur. Deze cultuur kenmerkt zich door zijn flexibiliteit en interne karakter. Om deze verandering mogelijk te maken zal de nadruk meer komen te liggen op participatie, teamwork, communiceren en de ontwikkeling van de medewerkers. De rol van mentor die in de familiecultuur nodig is, is reeds aanwezig binnen Bergwerff ten Cate. De hiërarchiecultuur scoort het laagst binnen Bergwerff ten Cate en zou in de gewenste situatie nog minder de aandacht krijgen. Om dit te verwezenlijken zullen begrippen als het bewaken, sturen en beheren van zaken minder van belang zijn. Doordat de beheersing hierdoor minder wordt, zal de flexibiliteit automatisch hoger worden. Deze flexibiliteit past weer binnen de gewenste familiecultuur. Tevens is het van belang om te kijken of de structuur binnen Bergwerff ten Cate voldoet om een verandering te doorstaan. Een deel van de 7 structuurkenmerken is aanwezig binnen Bergwerff ten Cate. Het hebben van een beloningstructuur en taakrotatie ontbreken. De huidige structuur zal een verandering waarschijnlijk niet in de weg staan. Er zal echter wel gewerkt kunnen worden aan de ontbrekende 2 structuurkenmerken. Voor het onderzoek naar het doorlopen van het innovatieproces is gebruikt gemaakt van een brainstormsessie. Helaas deden niet alle medewerkers mee aan de brainstormsessie, waardoor het genereren van ideeën geringer werd. Tijdens de brainstorm werd er voornamelijk gepraat over punten die al goed waren binnen de organisatie, terwijl dit niet het idee is van een brainstorm. Iedereen kreeg wel de ruimte om zijn verhaal te doen en er werd goed naar elkaar geluisterd. De select- fase vond ook plaats tijdens de brainstorm, waardoor de search-, en select-, fase tegelijkertijd zijn doorlopen. Het implementeren van de geselecteerde ideeën kon niet meer geobserveerd worden wegens tijdgebrek. In de aanbeveling zijn een aantal punten te vinden die ervoor kunnen zorgen dat de innovatiekracht binnen Bergwerff ten Cate vergroot wordt.

11.4 AANBEVELING BERGWERFF TEN CATE

- De leider van Bergwerff ten Cate scoort in sommige leiderschapsrollen vrij laag. Om meer evenwicht in de rollen te krijgen, zou de leider bepaalde eigenschappen van rollen kunnen gaan ontwikkelen.
- In de gewenste situatie zal de familiecultuur het belangrijkste zijn. Interne gerichtheid en flexibiliteit zijn hierin van belang. De nadruk zou meer gelegd kunnen worden op teamwork en persoonlijke ontwikkelingen met daarin een grote mate vertrouwen, openheid en participatie.
- Om de hiërarchiecultuur meer naar de achtergrond te laten verdwijnen, zal de beheersbaarheid minder kunnen zijn. Het behoud op het bestaande en stabiliteit zullen bij Bergwerff ten Cate minder worden. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen hierin een rol.
- In de huidige en gewenste situatie wat betreft cultuur, blijft de score voor de adhocratiecultuur gelijk. Om innovatiever te worden is het juist van belang dat men streeft naar een adhocratiecultuur. De adhocratiecultuur is namelijk de cultuur waarin de inzet voor experimenten en innovatie cruciaal is en de nadruk wordt gelegd op de groei en het aanboren van nieuwe bronnen.
- Kleine innovaties worden binnen Bergwerff ten Cate uitgevoerd. Grote innovaties worden aan de kant geschoven door tijdgebrek bij de medewerkers. Medewerkers zouden tijd vrij kunnen maken of bepaalde werkzaamheden uit handen geven om een innovatie verder te kunnen ontwikkelen.
- Op de brainstormsessie werd achteraf positief gereageerd. Een voorstel is om vaker een dergelijke sessie te organiseren. Vooral moeten welke duidelijke doelen worden gesteld.
- De brainstormsessie bestond uit 3 deelnemers. Het is raadzaam om zo veel mogelijk medewerkers te betrekken bij een sessie. Tijdens een sessie komt er veel los bij de medewerkers waardoor goede ideeën kunnen ontstaan.
- 2 van de 7 structuurkenmerken zijn niet aanwezig bij Bergwerff ten Cate, taakroulatie en een beloningsstructuur. Indien aan deze punten gewerkt wordt zal er een meer passende structuur ontwikkeld worden waarin innovatief gedrag wordt bevorderd.
- De leiderschapsrol innovator scoorde vrij hoog in de leiderschapstest. Een aantal medewerkers geven aan dat de leider van Bergwerff ten Cate eigenschappen bezit van innovator. Echter de leider zelf zag zichzelf, in tegenstelling tot de leiderschapstest, niet echt als innovator. Na een korte discussie zag de leider zelf ook in dat hij af en toe innovatief is. De leider zou vaker een spiegel voor kunnen houden en nadenken over zijn gedrag binnen Bergwerff ten Cate wat betreft de rol als innovator.
- Innovatie zal een onderdeel van de (dagelijkse) werkzaamheden kunnen worden. Op dit moment gebeurt dat te weinig.
- De resultaten van deze scriptie zouden gebruikt kunnen worden voor een vervolgonderzoek bij Bergwerff ten Cate. Aangezien in deze scriptie is beschreven hoe de innovatiekracht vergroot kan worden, kan een vervolgonderzoek worden gedaan naar de precieze uitvoering daarvan binnen Bergwerff ten Cate.

11.5 AANBEVELING LECTORAAT ONDERNEMEN EN INNOVEREN

- Bij dit onderzoek is gebruikt gemaakt van 2 theorieën. Het innovatieproces is besproken aan de hand van de theorie van Jeroen de Jong en aan de hand van Joe Tidd. Het Lectoraat beschouwd Joe Tidd als belangrijk man op het gebied van innovatie en handhaaft daarom zijn theorie. Zijn theorie is echter in het Engels geschreven en zeer uitgebreid. Jeroen de Jong beschrijft het hetzelfde innovatieproces ook. Zijn theorie was beter te begrijpen en daardoor beter toepasbaar op dit onderzoek. Het Lectoraat zou de theorie van Joe Tidd minder moeten handhaven en gebruik gaan maken van de theorie van Jeroen de Jong.

LITERATUURLIJST

BOEKEN

- Jong, J.P.J. de en W. Bodewes en S. Harkema, *Winst door innovatie*, Schoonhoven, 2007
- Quinn, R.E., *Een kader voor managementvaardigheden*, Schoonhoven, 1996
- Quinn, R.E. en K. Cameron, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Schoonhoven, 1999
- Jong, J.P.J. de en R. Kerste, *De kracht van het idee*, Schoonhoven, 2002
- Jong, J.P.J. de, *Meer Open Innovatie*, Zoetermeer, 2006.
- Tidd, J. en J. Bessant, *Managing Innovation, integrating Technological Market and Organization Change*, 4e druk, 2009
- Kleijn, H en F. Rorink, *Verandermanagement*, 2^e druk, Amsterdam, 2009

INTERNET

- Eising, K (20/02/2007). *Innovatie: ontwerpen of inspireren*.
<http://www.managementsite.nl/584/innovatie/innovatie-ontwerpen-inspireren.html>
- Wynand W.E.J. & J.P.J. de Jong (11-12-2002). *Innovatie in het MKB*.
[http://www.rsm.nl/portal/page/portal/RSM_OUD/Centres_of_Expertise/Erasmus%20Center%20for%20Entrepreneurship%20a%20New%20Business%20Venturing/Output/Book%20Chapters/Innovatie in het MKB.pdf](http://www.rsm.nl/portal/page/portal/RSM_OUD/Centres_of_Expertise/Erasmus%20Center%20for%20Entrepreneurship%20a%20New%20Business%20Venturing/Output/Book%20Chapters/Innovatie%20in%20het%20MKB.pdf)
- Gerrits, H (geen datum). *Innovatie en cultuur*.
<http://managementscope.nl/scopist/1-bedrijven/innovatie-cultuur-han-gerrits>
- Hart, M. 't (23/01/2007). *Innovatie en leiderschap*.
<http://www.managementsite.nl/580/leiderschap/innovatie-leiderschap.html>
- Aerde, L.P. van (geen datum). *Innoveren is niet vrijblijvend*.
<http://managementscope.nl/scopist/7-marketing-innovatie/innovatie-implementatie-succesvol>
- Geen auteur (12/02/2007). *Innovatie vergt ambitie, structuur en hr-beleid*.
<http://www.managementsite.nl/2360/innovatie/innovatie-vergt-ambitie-structuur-hrbeleid.html>
- Syntens (28/02/2011). *Hoe goed kent u uw omgeving?*
<http://www.syntens.nl/artikelen/artikel/hoe-goed-kent-u-uw-omgeving.aspx>
- Koolen, W (07/10/2009). *Innoveren met de juiste strategie*.
<http://www.syntens.nl/Artikelen/Artikel/Innoveren-met-de-juiste-strategie.aspx>
- Cheval, T (01/08/2006). *Samen innoveren*.
http://essay.utwente.nl/849/1/Bsc_Thesis_IO%2C_Cheval_Thierry%2C_Samen_innoveren.pdf
- Overweel, M & F. Pleijster (08/11/2010). *MKB in de lift*.
http://www.ondernemerschap.nl/sys/cftags/assetnow/design/widgets/site/ctm_getFile.cfm?file=M201018.pdf&perId=0

- Quinn, R. E. (geen datum). *De ideeën van Robert Quinn*. www.gezondbeleid.nl/index.php/ondernemers?download=4
- <http://www.managing-innovation.com/index.php>
- <http://www.ocai-online.nl/ocai/>
- <http://www.alares.nl/>
- <http://www.bergwerfftencate.nl/>

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Bijlage 1 Vragenlijst Leiderschap

1	Is de visie gemakkelijk te vinden, voor wie er naar zoekt?	—	** hierbij kan gedacht worden aan bedrijfsnetwerken, koepelorganisaties, overheidsinstellingen, etc.
2	Is de visie voldoende richtinggevend, verbeeld?	—	
3	Is de visie bekend bij de medewerkers?	—	
4	Is de visie bekend bij de leveranciers?	—	
5	Is de visie bekend bij de (potentiële) klanten en het relevante netwerk**?	—	
6			
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:		Score:	
1	Inventieve ideeën uitbrengen.	1	
2	Invloed uitoefenen op superieuren in de organisatie.	1	
3	De noodzaak om afdelingsdoelen te bereiken verduidelijken.	1	
4	Voortdurend het doel van de afdeling verduidelijken.	1	
5	Zoeken naar innovatie en potentiële verbeteringen.	1	
6	De rol van de afdeling duidelijk stellen.	1	
7	Strak de hand houden aan de logistiek.	1	
8	Bijhouden wat zich binnen de afdeling afspeelt	1	
9	Wederzijds geaccepteerde oplossingen zoeken voor openlijke meningsverschillen.	1	
10	Luisteren naar privé-problemen van ondergeschikten.	1	
11	De afdeling sterk gecoördineerd en goed georganiseerd houden.	1	
12	Open gesprekken houden over botsende meningen in een groep.	1	
13	De afdeling stimuleren om doelen te bereiken.	1	
14	De kernverschillen tussen groepsleden boven tafel halen en vervolgens actief meewerken aan de oplossingen ervan.	1	
15	Erop toezien dat men zich aan de regels houdt.	1	
16	Elke werknemer met gevoel en zorg behandelen.	1	
17	Experimenteren met nieuwe concepten en procedures.	1	
18	Aandacht en betrokkenheid tonen in de omgang met ondergeschikten.	1	
19	De technische capaciteiten van de werkgroep trachten te verbeteren.	1	
20	Doordringen tot mensen in hogere functies.	1	
21	Inspraak bij de besluitvorming aanmoedigen in de groep.	1	
22	Notulen, verslagen etc. vergelijken om tegenstrijdigheden op te sporen.	1	
23	Roosterproblemen binnen de afdeling oplossen.	1	
24	De afdeling de verwachte doelen laten bereiken.	1	
25	Problemen op creatieve, heldere wijze oplossen.	1	
26	Anticiperen op problemen bij de doorstroom van werk en een crisis vermijden.	1	
27	Controleren op fouten en vergissingen.	1	
28	Op een overtuigende manier nieuwe ideeën verkopen aan superieuren.	1	
29	Erop toezien dat de afdeling op tijd de afgesproken doelen bereikt.	1	
30	Consensus binnen de afdeling vergemakkelijken.	1	
31	De prioriteiten en de werkrichting van de afdeling duidelijk stellen.	1	
32	Bezorgdheid tonen voor het welzijn van ondergeschikten.	1	
33	Consequent de afdeling georiënteerd houden op het resultaat.	1	
34	Beslissingen beïnvloeden die op hoger niveau gehouden worden.	1	
35	Regelmatig de doelstellingen van de afdeling verduidelijken.	1	
36	Een sfeer van orde en afstemming scheppen binnen de afdeling	1	

BIJLAGE 2

Bijlage 2 Vragenlijst Cultuur

vraag 1		
		juiste.
	De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie.	0
	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.	0
	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.	0
vraag 2	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele processen bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	0
		0
	De leiding van de organisatie - Nu	
	De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	0
	De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	0
vraag 3	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blij van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	0
	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blij van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende efficiënte machinerie.	0
		0
	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.	0
vraag 4	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.	0
	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	0
	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	0
		0
		0
vraag 5	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.	0
	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.	0
	De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.	0
vraag 6	De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	0
		0
	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.	0
	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.	0
vraag 7	De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.	0
	De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	0
		0
	Personeelsmanagement - Nu	
	Tip: Denk aan hoe de organisatie omgaat met personeel en hoe men personeel werft en behoudt.	
vraag 8	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.	0
	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.	0
	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	0
	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	0
		0

BIJLAGE 3

Bijlage 3 Vragenlijst 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			
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			

BIJLAGE 4

Bijlage 4 Vragen leiderschapsrollen toegespitst per rol

Innovator

- Inventieve ideeën uitbrengen.
- Zoeken naar innovatie en potentiële verbeteringen.
- Experimenteren met nieuwe concepten en procedures.
- Problemen op creatieve, heldere wijze oplossen.

Bemiddelaar

- Invloed uitoefenen op superieuren in de organisatie.
- Doordringen tot mensen in hogere functies.
- Op een overtuigende manier nieuwe ideeën verkopen aan superieuren.
- Beslissingen beïnvloeden die op hoger niveau gehouden worden.

Producent

- De noodzaak om afdelingsdoelen te bereiken verduidelijken.
- De afdeling stimuleren om doelen te bereiken.
- De technische capaciteiten van de werkgroep trachten te verbeteren.
- Erop toezien dat de afdeling op tijd de afgesproken doelen bereikt.
- Consequent de afdeling georiënteerd houden op het resultaat.

Bestuurder

- Een ondernemer is pas in staat om te innoveren als hij naast het zien van een kans ook een Voortdurend het doel van de afdeling verduidelijken.
- De rol van de afdeling duidelijk stellen.
- De afdeling de verwachte doelen laten bereiken.
- De prioriteiten en de werkrichting van de afdeling duidelijk stellen.
- Regelmatig de doelstellingen van de afdeling verduidelijken.

Coordinator

- Een ondernemer is pas in staat om te innoveren als hij naast het zien van een kans ook een Strak de hand houden aan de logistiek.
- De afdeling sterk gecoördineerd en goed georganiseerd houden.
- Roosterproblemen binnen de afdeling oplossen.
- Anticiperen op problemen bij de doorstroom van werk en een crisis vermijden.
- Een sfeer van orde en afstemming scheppen binnen de afdeling.

Controleur

- Een ondernemer is pas in staat om te innoveren als hij naast het zien van een kans ook een Bijhouden wat zich binnen de afdeling afspeelt.
- Erop toezien dat men zich aan de regels houdt.
- Notulen, verslagen etc. vergelijken om tegenstrijdigheden op te sporen.
- Controleren op fouten en vergissingen.

Stimulator

- Een ondernemer is pas in staat om te innoveren als hij naast het zien van een kans ook een Wederzijds geaccepteerde oplossingen zoeken voor openlijke meningsverschillen.
- Open gesprekken houden over botsende meningen in een groep.
- De kernverschillen tussen groepsleden boven tafel halen en vervolgens actief meewerken aan de oplossingen ervan.
- Inspraak bij de besluitvorming aanmoedigen in de groep.
- Consensus binnen de afdeling vergemakkelijken.

Mentor

- Een ondernemer is pas in staat om te innoveren als hij naast het zien van een kans ook een Luisteren naar privéproblemen van ondergeschikten.
- Elke werknemer met gevoel en zorg behandelen.
- Aandacht en betrokkenheid tonen in de omgang met ondergeschikten.
- Bezorgdheid tonen voor het welzijn van ondergeschikten.

BIJLAGE 5

Bijlage 5 Vragen cultuur toegespitst per cultuur

Hierarchieecultuur

- De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele processen bepalen in het algemeen wat de mensen doen.
- 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.
- Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.
- De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.
- De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.
- De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.

Familiecultuur

- De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie.
- De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.
- Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.
- De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.
- De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.
- De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.

Adhocratiecultuur

- 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 leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.
- 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.
- 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 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 managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.

Marktcultuur

- 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 leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.
- Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.
- 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 definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.
- De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.

BIJLAGE 6

Bijlage 6 Leiderschapsrollen Alares

In deze bijlage wordt uitgebreid besproken waarom de rollen van mentor en stimulator, zie paragraaf 6.1, zo duidelijk zichtbaar zijn bij de leider van Alares. Voor beide rollen is een tabel zichtbaar met daarin de kenmerken die bij die rol passen. Bij elk kenmerk wordt aangegeven of dit kenmerk past bij het gedrag van de leider van Alares en zal een voorbeeld worden gegeven van een bestaande situatie waarin dit kenmerk zichtbaar is.

Kenmerken Mentor	Aanwezig ja/nee	Voorbeeld
Bezig houden met ontwikkeling medewerkers	Ja	De mogelijkheid voor een traineeship voor persoonlijke ontwikkeling Interne doorgroeimogelijkheden
Zorgzame en meelevende benadering	Ja	Bij mislukte projecten wordt hulp aangeboden Wanneer er iets niet lekker loopt, wordt je op een zorgzame en meelevende manier benaderd Een schouderklopje bij bepaalde werkzaamheden Zorgzame en meelevende benadering over zaken in de privésituatie
Behulpzaam	Ja	Er wordt meegedacht bij bepaalde werkzaamheden/ projecten
Zorgzaam	Ja	Er wordt meegedacht bij bepaalde werkzaamheden/ projecten
Gevoelig	Ja	Steun bieden aan medewerkers
Benaderbaar	Ja	Je kunt de leider altijd aanspreken Alles is bespreekbaar
Open	Ja	Werk en privé zaken kunnen besproken worden
Rechtvaardig	Ja	Geen voorbeeld
Luisteren	Ja	Naar werk- en privé zaken
Ondersteunen	Ja	Ondersteuning bij projecten
Geeft complimenten	Ja	Na het schrijven van een stuk Tijdens projecten

Kenmerken Stimulator	Aanwezig ja/nee	Voorbeeld
Moedigt samenwerking aan	Ja	Tijdens projecten
Draagt bij aan de ontwikkeling van samenhang en moreel	Ja	Geen voorbeeld
Bemiddelt bij geschillen	Ja	Geschil in de zorgsector
Verzamelt informatie	Ja	Zeer divers
Brengt participatie tot stand	Ja	Tijdens projecten

BIJLAGE 7

Bijlage 7 Culturen Alares

In deze bijlage wordt uitgebreid besproken waarom de familiecultuur en adhocratiecultuur, zie paragraaf 6.2, zo duidelijk zichtbaar zijn binnen Alares. Voor beide culturen is een tabel zichtbaar met daarin de kenmerken die bij die cultuur passen. Bij elk kenmerk wordt aangegeven of dit kenmerk past bij de cultuur binnen Alares en zal een voorbeeld worden gegeven van een bestaande situatie waarin dit kenmerk zichtbaar is.

Kenmerken Familiecultuur	Aanwezig ja/nee	Voorbeeld
Vriendelijke werkomgeving	Ja	Informele werksfeer Er heerst betrokkenheid Interesse in elkaar
Grote familie	Ja	Warm gevoel om erbij te horen binnen het bedrijf Er heerst betrokkenheid
Organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie	Nee	Weinig traditie
Grote betrokkenheid	Ja	Het gevoel hebben dat je niet alleen staat Collegialiteit Interesse in elkaar en elkaars projecten
Waarden hechten aan onderlinge samenhang en moreel	Ja	Dezelfde doelen voor ogen hebben
Teamwork	Ja	Projecten Overleg
Participatie	Ja	Tijdens projecten
Consensus	Ja/Nee	Medewerkers zijn het niet altijd met elkaar eens

Kenmerken Adhocratiecultuur	Aanwezig ja/nee	Voorbeeld
Dynamische, ondernemende en creatieve omgeving	Ja	Pandinrichting volgens het nieuwe werken Prettige werksfeer Ruimte voor brainstorm en experimenten
Inzet voor experimenten en innovaties	Ja	Op het gebied van bureauzaken, projecten, nieuwe opdrachten, workshops, thema's
Nadruk op de groei en het aanboren van nieuwe bronnen	Ja	Voorlopers op het gebied van trends bijv. op het gebied van kenniskapitalisatie en sociale innovatie
Individueel initiatief en vrijheid	Ja	Het Nieuwe Werken Met betrekking tot projecten Vrijheid in werktijden

BIJLAGE 8

Bijlage 8 Leiderschapsrollen Bergwerff ten Cate

In deze bijlage wordt uitgebreid besproken waarom de rollen van mentor en producent, zie paragraaf 7.1, zo duidelijk zichtbaar zijn bij de leider van Bergwerff ten Cate. Voor beide rollen is een tabel zichtbaar met daarin de kenmerken die bij die rol passen. Bij elk kenmerk wordt aangegeven of dit kenmerk past bij het gedrag van de leider van Bergwerff ten Cate en zal een voorbeeld worden gegeven van een bestaande situatie waarin dit kenmerk zichtbaar is.

Kenmerken Mentor	Aanwezig ja/nee	Voorbeeld
Bezig houden met ontwikkeling medewerkers	Ja/Nee	Wordt gefaciliteerd, maar niet actief op aangedrongen
Zorgzame en meelevende benadering	Ja	Ruimte voor persoonlijke omstandigheden
Behulpzaam	Ja	Als medewerkers er niet uitkomen, kun je dit kortsluiten met de leider Staat klaar als dat nodig is
Zorgzaam	Ja/Nee	Zorgzaamheid met een zakelijke benadering Weinig persoonlijk
Gevoelig	Nee	Geen voorbeeld
Benaderbaar	Ja	Je kunt altijd terecht voor vragen/gesprek
Open	Ja	Kunt altijd bij hem terecht
Rechtvaardig	Ja	Hoewel afwegingen over het algemeen eerlijk worden gemaakt wordt niet altijd consequent gereageerd
Luisteren	Ja	Bij een beoordelingsgesprek of bij de lunch Er wordt niemand gepasseerd of genegeerd
Ondersteunen	Ja	Indien het nodig is wordt er ondersteuning gegeven
Geeft complimenten	Nee	Nooit spontaan uit zichzelf

Kenmerken Producent	Aanwezig ja/nee	Voorbeeld
Taakgeoriënteerd	Ja	Werkzaamheden moet op tijd worden uitgevoerd Goed gespitst op welke taak voor wie is Innovatie gebeurt in eigen tijd
Gericht op zijn werk	Ja	Is geconcentreerd bezig met zijn werk Heel gericht met cliënt en situatie bezig
Betrokkenheid	Ja/Nee	Wisselt
Energie	Ja	Vrolijk en aanwezig Sterke drive en energieke inslag
Persoonlijke inzet	Ja	Is als voorbeeld voor zijn medewerkers
Opdrachten tot een goed einde brengen	Ja	Volle inzet voor resultaatgericht werk
Voortdurend een hoge productiviteit willen hebben	Ja	Richten op dagelijkse werkzaamheden Innovatie gebeurt in eigen tijd Iedere medewerker wordt gecontroleerd en beoordeeld naar het algemeen functioneren

BIJLAGE 9

Bijlage 9 Culturen Bergwerff ten Cate

In deze bijlage wordt uitgebreid besproken waarom de familiecultuur en marktcultuur, zie paragraaf 7.2, zo duidelijk zichtbaar zijn binnen Bergwerff ten Cate. Voor beide culturen is een tabel zichtbaar met daarin de kenmerken die bij die cultuur passen. Bij elk kenmerk wordt aangegeven of dit kenmerk past bij de cultuur binnen Bergwerff ten Cate en zal een voorbeeld worden gegeven van een bestaande situatie waarin dit kenmerk zichtbaar is.

Kenmerken Familiecultuur	Aanwezig ja/nee	Voorbeeld
Vriendelijke werkomgeving	Ja	Goede/prettige sfeer Ongedwongen sfeer
Grote familie	Ja	Kleine organisatie waardoor eerder het “wij”-gevoel aanwezig is
Organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie	Nee	Weinig traditie
Grote betrokkenheid	Ja	Het gevoel hebben dat je niet alleen staat
Waarden hechten aan onderlinge samenhang en moreel	Ja/Nee	De wens is er wel, maar kan meer aandacht aan worden besteed
Teamwork	Ja	Tussen afdelingen
Participatie	Ja	Om de 2 weken overleg waarbij iedereen zijn/haar bijdrage moet leveren
Consensus	Nee	Veel verschillende meningen

Kenmerken Markcultuur	Aanwezig ja/nee	Voorbeeld
Resultaatgerichte organisatie	Ja	De werkzaamheden moet zo goed en efficiënt mogelijk gedaan worden Individueel controle en beoordeling op basis van behaalde declarabiliteit Het resultaat met cliëntgerichtheid staat altijd voorop
Competitief ingesteld en doelgericht	Ja	Gestimuleerd worden om doelen te bereiken Medewerkers worden er op gewezen zich consequent georiënteerd te houden op het resultaat
Nadruk op winnen	Ja	Winnaarmentaliteit aanwezig De nadruk wordt gelegd op wedijverend gedrag en prestaties
Reputatie en succes zijn aandachtspunten	Ja	De naam moet worden hooggehouden
Richten op concurrerende activiteiten	Nee	Het kantoor is een full service kantoor, daarbinnen wordt geconcurrereerd op kwaliteit.
Bereiken van meetbare doelen en doelstellingen	Ja	Binnen elke afdeling zijn doelen waar je uiteindelijk aan moet voldoen

BIJLAGE 10

Bijlage 10 Diepte interview Alares

Om te onderzoeken hoe het innovatieproces bij Alares verloopt, paragraaf 9.2, is ervoor gekozen om 3 interviews af te nemen. De interviews zijn afgenomen bij medewerkers die zich met een bepaalde doorgevoerde innovatie hebben bezig gehouden. De volgende innovaties zijn onderzocht: het opzetten van de workshop spelen met innovatie, de invoering van de persoonlijke pagina's en de invoering van de kennisomgeving Sarcina.

Search/ select- fase

- Wie kwam er met het idee.
- Hoe is het idee ontstaan.
- Wat was de aanleiding voor het idee.
- Hoe is het idee gecommuniceerd.
- Naar wie is het idee gecommuniceerd.
- Hoe is er op het idee gereageerd.
- Wie heeft het idee uitgevoerd.
- Waarom heeft die persoon die taak gekregen.
- Op welke manier is het idee uitgevoerd.
- Is er een plan van aanpak gemaakt; door wie gemaakt; door wie goedgekeurd.
- Was u vrij om uren te besteden aan het uitwerken.
- Hoe is de haalbaarheid onderbouwd.
- Wat was het verwachte resultaat voor uitvoering van het idee.
- Liep het proces soepel.
- Was er ondersteuning van de leider.
- Hoe heb je de ondersteuning van de leider ondervonden.

Implement- fase

- Is er een conceptversie ontwikkeld.
- Is er naar iedereen zijn mening geluisterd tijdens de conceptversie.
- Wat was het verwachte resultaat na uitvoering van het idee.
- Is het uiteindelijke resultaat in overeenstemming met het verwachte resultaat.
- Hoe is er op het eindresultaat gereageerd.
- Positief; er is notitie gemaakt van de positieve reacties.
- Negatief; wat is er met deze negatieve feedback gedaan.
- Is de mening/betrokkenheid van de medewerkers structureel meegenomen in de uitvoering van het idee.
- Zo ja, op welke manier is de mening van de medewerkers achterhaald en wat is hiermee gedaan.
- Worden concurrerende producten/diensten 'in de gaten' gehouden.
- Wordt het product ook nu nog verbeterd.
- Is hiervoor een structuur aanwezig.
- Is er volgens u een innovatiecultuur aanwezig in het bedrijf (mogelijkheid tot creëren en uiten van ideeën).

- Is er volgens u een innovatiestructuur aanwezig in het bedrijf (mogelijkheid tot uitvoering, samenwerking).
- Hoe ziet u de ideale leider tijdens een innovatieproces.
- Is alles volgens planning verlopen.
- Zo ja, hoe kwam het dat de planning goed verlopen is; deed iedereen wat van hem/haar verwacht werd, werden afspraken nagekomen, communicatie, feedback, voldoende kennis.
- Zo nee, waarom is het fout gegaan; zie bovenstaande punten.
- Over welke punten bent u gestruikeld.
- Zijn er van tevoren beslismomenten bepaald (go/no-go).
- Zijn er tijdens het proces bijeenkomsten geweest waar over de voortgang van het idee is gesproken.
- Is er een evaluatie geweest.
- Zijn er acties uit een eerder innovatieproces voortgekomen welke momenteel van belang zijn/ structureel herhaald worden.
- Wanneer je het over mocht doen wat zou anders moeten, wat zou 'slimmer' kunnen, wat is leermoment geweest.