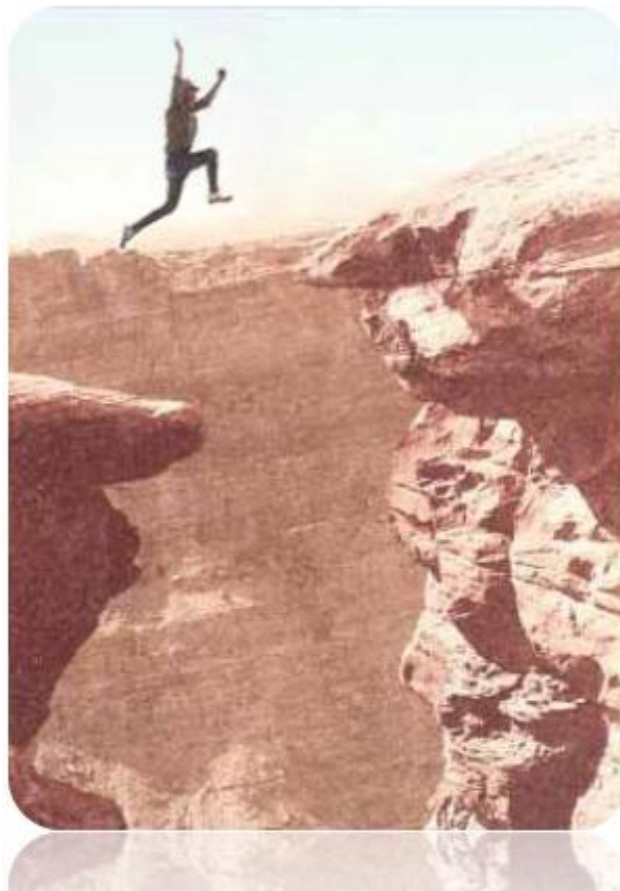


Strategieën van partijen ten aanzien van sociale vernieuwing

(Strategies of parties on social innovation)

A.H. Smith

*huidige
situatie*



*nieuwe
situatie*

Studentnummer: 838604682

Begeleider: drs. A. Verhoeff

Beoordelaar: dr. F. Kluijtmans

Datum: september 2009

Faculteit Managementwetenschappen

Afstudeerrichting Strategy & Organization

Open Universiteit Nederland

“Het zijn niet de groten en de sterken die overleven maar zij die zich continu kunnen aanpassen aan hun veranderende omgeving”

...aldus Charles Darwin.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

1	Onderzoeksopzet	8
1.1	Inleiding.....	8
1.2	Conceptueel model	9
1.3	Definities en begrippen.....	10
1.4	Scriptieopzet	10
2	Theorie	11
2.1	Inleiding.....	11
2.2	Sociale innovatie	11
2.3	Ontwikkelen en verspreiding van innovaties	13
2.4	Een kader voor het classificeren en beoordelen van strategieën van agents.....	15
3	Methodologie	18
3.1	Inleiding.....	18
3.2	Casebeschrijving NedTrain	18
3.3	Onderzoekstype	19
3.4	Onderzoeksuitvoering	20
3.5	Doelgroep	20
3.6	Wetenschappelijke relevantie.....	20
3.7	Operationalisatie variabelen	21
3.7.1	Inleiding.....	21
3.7.2	Algemeen.....	21
3.7.3	Medewerker (A).....	22
3.7.4	Manager (B)	24
3.7.5	Medewerker - Manager (C)	25
3.8	Aanvulling op de operationalisering.....	26
3.9	Betrouwbaarheid en validiteit	30
3.10	Hypothesen	30
3.11	Kwalitatieve benadering	31
4	Resultaten	32
4.1	Inleiding.....	32
4.2	Hypothese medewerker	32
4.3	Hypothese manager	33
4.4	Hypothese medewerker - manager	34

5	Discussie en Conclusie	35
5	Discussie en Conclusie	35
5.1	Samenvatting van de resultaten	35
5.2	Samenhang van strategie en sociale innovatie.....	37
5.3	Validiteit	37
5.4	Bijdrage aan de wetenschap	39
5.5	Bijdrage aan de praktijk.....	39
5.6	Vervolgonderzoek	39

Referenties

Bijlagen

Bijlage I	Format analyse medewerker
Bijlage II	Format analyse manager
Bijlage III	Resultaat analyse medewerker
Bijlage IV	Resultaat analyse manager
Bijlage V	Analyse medewerker
Bijlage VI	Analyse manager

Voorwoord

In het kader van de afronding van mijn studie Bedrijfskunde aan de Open Universiteit, afstudeerrichting Strategie en Organisatie, heb ik onderzoek gedaan naar factoren die van invloed zijn op de strategieën van medewerkers en management om met vernieuwing om te gaan en hoe deze zich tot elkaar verhouden.

Het realiseren van deze scriptie heb ik als een leerzaam proces ervaren. Naast het feit dat ik met de succesvolle afronding van mijn scriptie ook mijn studie met succes zal hebben afgerond, biedt dit onderzoek inzicht in welke factoren innovaties positief kunnen beïnvloeden.

Graag wil ik de mensen die mij de afgelopen maanden hebben bijgestaan bedanken. Op de eerste plaats Arjen Verhoeff, mijn scriptiebegeleider, voor zijn prettige begeleiding op inhoud en proces. Op de tweede plaats mijn familie en vrienden voor hun geduld en steun tijdens deze periode. Speciaal daarbij genoemd: Truus Vriend(+), Shalini Thakoersingh, Mark van Keeken, Andre Hollestelle en Tony Loopuyt. Daarnaast de organisatie NedTrain die mij heeft geholpen aan het verstrekken van de benodigde informatie voor het onderzoek. In het bijzonder daarin Jan Hoetmer en Leon Gulij.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van deze scriptie.

Adrian Smith

Den Haag, september 2009

Samenvatting

Organisaties kunnen een barrière en niet een hulpmiddel zijn voor het tijdig en adequaat inspelen op vragen van markten en klanten. Zo hebben organisaties beperkingen die voortkomen uit hun structuur, lokaliteit en wijze van werken. Deze beperkingen kunnen bijvoorbeeld naar voren komen in de complexe en chaotische omgeving waarin organisaties tegenwoordig in moeten opereren.

Vanuit de wetenschap is er een stroming die aangeeft dat het tijd wordt om minder te richten op de organisaties en meer op het organiserend vermogen van mensen. Wie het beste uit zijn organisatie wil halen moet de mensen centraal stellen is daarbij het standpunt. Anders leidinggeven, anders organiseren, anders werken en samenwerken. Samengevat 'sociale innovatie'.

Sociale innovatie vormt een belangrijke voorwaarde voor een sterkere concurrentiepositie en een hogere economische groei en is een stimulans van creativiteit en vernieuwing. Volgens Hamalainen en Heiskala (2007) is een oriëntatie op deze vernieuwing bij managers en medewerkers nodig om te kunnen innoveren. Wanneer men weet hoe mensen in een organisatie (managers en medewerkers) zich oriënteren op vernieuwing, is dus de eerste stap naar sociale innovatie gezet. Dit proces van kunnen oriënteren op vernieuwing en de invloed hiervan op sociale innovatie staat in dit onderzoek centraal, waarbij het doel was te achterhalen welke strategieën medewerkers en management toepassen om met vernieuwing om te gaan en hoe deze zich tot elkaar verhouden.

Hiervoor is aan de hand van een literatuuronderzoek nagegaan wat er onder het begrip sociale innovatie wordt verstaan en de strategieën voor vernieuwing bij medewerkers en managers. Vervolgens is onderzocht welke verschillende factoren invloed hebben op de strategieën van medewerkers en management om met vernieuwing om te gaan. Dit is gedaan door middel van een casestudy bij de organisatie NedTrain, waarbij managers en medewerkers zijn onderzocht op hun oriëntaties. Deze oriëntaties zijn afgeleid van het Competing Values Framework van Robert Quinn en Rohrbaugh (1983).

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat er een verschil is in de oriëntaties tussen managers en medewerkers. Medewerkers zijn in de beginfase van vernieuwing meer intern georiënteerd (mensgerichte en begeersgerichte oriëntatie) en managers laten geen duidelijke voorkeur zien en hebben een interne en externe oriëntatie (innovatiegerichte en resultaatgerichte oriëntatie).

Volgens de theorie leidt stimulerend gedrag van de leidinggevende (“supervisory encouragement”) tot meer creatief medewerkersgedrag. Het onderzoek heeft dit noch kunnen bevestigen, noch kunnen ontkennen. Meer praktijkonderzoek naar de vraagstelling van deze studie is dan ook gewenst.

Uit het onderzoek blijkt verder dat de oriëntatie op vernieuwing een noodzakelijke voorwaarde is om sociale innovatie te kunnen realiseren. Om vernieuwing verder te stimuleren kan men de medewerkers en managers als veranderagenten beschouwen. De verspreiding van de vernieuwing verloopt sneller/beter als er per homogene groep veranderagenten aanwezig zijn. Een veranderagent die beheersgericht is zal efficiënter de vernieuwing kunnen verspreiden in een beheersgerichte groep dan bijvoorbeeld een mensgerichte groep. Voor de verspreiding van de vernieuwing is het dan ook verstandig om aan te sluiten op de homogeniteit van de groep. Men durft dan sneller de gebaande paden te verlaten en nieuwe aanpakken voor verbeteren en vernieuwen uit te proberen.

Hiervoor is het nodig om de verschillende oriëntaties van medewerkers per groepstype te kunnen onderscheiden. Het in dit onderzoek ontworpen en toegepaste onderzoeksinstrument biedt daar de mogelijkheid toe. Het is een afspiegeling van de werkelijkheid en zorgt ervoor dat er op verschillende manieren naar de werkelijkheid gekeken kan worden. Managers en medewerkers krijgen daardoor inzicht in hun eigen handelen. Voor lijnmanagers en een HRM afdeling kan dit zeer waardevolle informatie zijn. Er komt beter zicht of de gewenste koers van de organisatie ook door de leden van de organisatie (medewerkers en managers) is overgenomen. Tijdige bijsturing met of zonder de veranderagenten is dan nog mogelijk.

Samenvattend is door dit onderzoek het theoretisch inzicht in het verband tussen de oriëntatie op vernieuwing en sociale innovatie vergroot. Tevens heeft dit onderzoek een praktische waarde. Met de ontwikkelde onderzoeksinstrumenten kunnen organisaties sturen op de factoren die in de organisatie van belang zijn voor sociale innovatie. Ook krijgt de organisatie inzicht in de manier waarop de medewerkers en managers naar de verschillende factoren in de organisatie kijken.

1 Onderzoeksopzet

1.1 Inleiding

Het komt nogal eens voor dat organisaties niet tijdig of adequaat genoeg inspelen op vragen van markten en klanten. Zo hebben organisaties beperkingen die voorkomen uit hun structuur of wijze van werken. Deze beperkingen komen dan naar voren als zich een complexe en chaotische omgeving aandient, een situatie waarmee organisaties tegenwoordig steeds vaker mee worden geconfronteerd. Er dient ingespeeld te worden op de veranderende behoeftes vanuit de markt, nieuwe technologieën en concurrenten. De ontwikkeling van de techniek, veranderingen in de markt en de maatschappij en de steeds sterker wordende concurrentie dwingen organisaties om te vernieuwen. Om de concurrentie voor te blijven zijn innovaties van belang en zal men minder moeten richten op de organisatie en meer op het organiserend vermogen van mensen. Wie het beste uit zijn organisatie wil halen moet de mensen centraal stellen is daarbij het standpunt. Bijvoorbeeld door het werk anders te organiseren, gezondheidsbeleid in te voeren, werk te maken van kennis en employability, het arbeidsvoorwaardenvormingsproces te moderniseren door sociaal beleid te koppelen aan de bedrijfsdoelstellingen. Volgens de website van de Algemene WerkgeversVereniging Nederland (AWVN, 2009) is dit samengevat 'sociale innovatie'.

Deze zogehete sociale innovatie vormt een belangrijke voorwaarde voor een sterkere concurrentiepositie en een hogere economische groei en is een stimulans van creativiteit en vernieuwing. Volgens Hamalainen en Heiskala (2007) is een oriëntatie op deze vernieuwing bij managers en medewerkers nodig om te kunnen innoveren. Een gebrek aan oriëntatie op vernieuwing zorgt ervoor dat organisaties onzeker worden over hun bestaansrecht en niet meer kunnen interpreteren wat er om hun heen gebeurt zo schrijven zij.

Wanneer men weet hoe mensen in een organisatie (managers en medewerkers) zich oriënteren op vernieuwing, is dus de eerste stap naar sociale innovatie gezet. Dit proces van kunnen oriënteren op vernieuwing en de invloed hiervan op sociale innovatie staat in dit onderzoek centraal, waarbij het doel is te achterhalen welke strategieën medewerkers en management toepassen om met vernieuwing om te gaan en hoe deze zich tot elkaar verhouden. De vraagstelling die hieruit volgt luidt: "Wat zijn de strategieën van medewerkers en management om met vernieuwing om te gaan en hoe verhouden deze zich tot elkaar?".

Deze vraagstelling zal aan de hand van de volgende onderzoeksvragen beantwoord worden:

- wat zijn de oriëntaties van medewerkers bij vernieuwing;
- wat zijn de oriëntaties van managers bij vernieuwing;
- wat zijn de verschillen en overeenkomst daartussen.

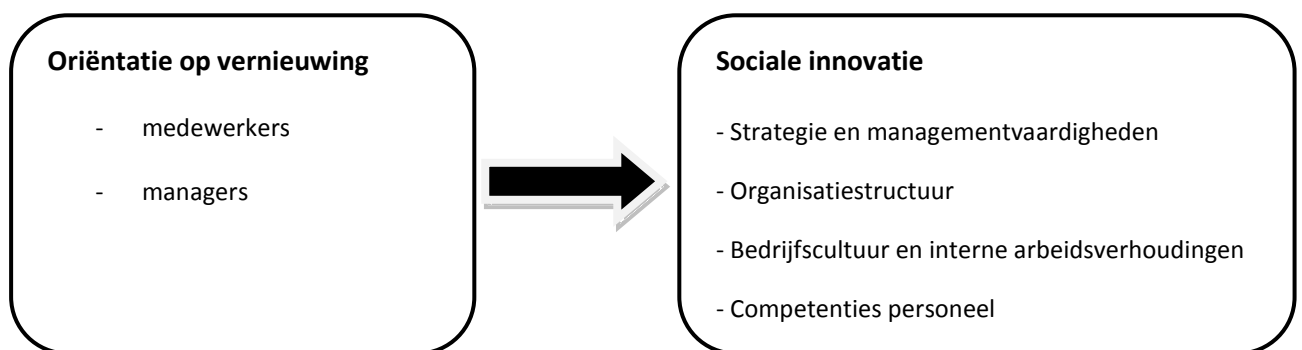
Beantwoording van bovenstaande onderzoeksvragen geven inzicht in de strategieën van medewerkers en management om met vernieuwing om te gaan en levert een positieve bijdrage aan het vernieuwingsproces van organisaties.

Om inzicht te krijgen in de kennis die nodig is om de vraagstelling te kunnen beantwoorden is de situatie geanalyseerd aan de hand van een conceptueel model. De volgende paragraaf gaat daar verder op in.

1.2 Conceptueel model

In de vorige paragraaf is toegelicht dat het innovatievermogen in de weg wordt gestaan door een gebrek aan oriëntatie op vernieuwing aan de kant van medewerkers en managers.

Sociale innovatie is dan afhankelijk van de oriëntatie bij managers en medewerkers op de vernieuwing. De 'oriëntatie op vernieuwing' wordt daarom in het onderstaande conceptuele model gezien als een onafhankelijke variabele. Het bestaat uit sociale en psychologische factoren. Sociale innovatie wordt gezien als de afhankelijke variabele en bestaat uit 4 elementen: strategie en managementvaardigheden, organisatiestructuur, bedrijfscultuur en interne arbeidsverhoudingen en competenties personeel. Figuur 1.1 geeft dit schematisch weer.



Figuur 1.1 conceptueel model

Voor een verdere afbakening zal het onderzoek zich beperken tot sociale innovatie en zijn er definities omschreven die gelden bij de gestelde vraagstelling. Deze definities zijn in de volgende paragraaf weergegeven.

1.3 Definities en begrippen

De begrippen die voor de uitwerking van de vraagstelling worden gebruikt zijn hieronder toegelicht:

Managers: persoon in een organisatie die leiding geeft aan verschillende medewerkers en de vertegenwoordiger van de organisatie is.

Medewerker: Persoon in organisatie in loondienst waarbij persoon niet direct leiding geeft aan anderen.

Oriëntatie/strategie: gerichtheid op vernieuwing volgens het competing Values Framework van Robert Quinn en Rohrbaugh (1983). Het model heeft vier dimensies waarmee je onder andere een bedrijfscultuur kan typeren. Die dimensies zijn mensgericht, beheersgericht, innovatief en resultaatgericht.

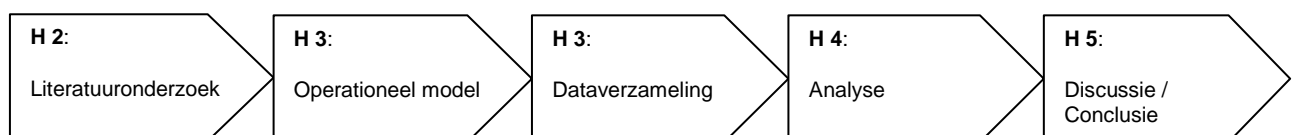
Vernieuwing: vernieuwing van de wijze waarop het werk in ondernemingen is georganiseerd en wel op een zodanige wijze dat zowel arbeidsproductiviteit als kwaliteit van de arbeid daarmee gebaat zijn. Ook wel sociale innovatie genoemd.

Sociale innovatie: sociale innovatie kent verschillende begrippen. In dit onderzoek zal de definitie van Werkgeversorganisatie AAVN (2009) gehanteerd worden. Deze definitie luidt: *‘Sociale innovatie is vernieuwing van het arbeidsproces, met als doel de arbeidsproductiviteit en de arbeidsparticipatie te verhogen. Investeren in mens en organisatie dus.’*

Kansen: ‘nieuwe combinaties van ideeën, middelen en werkwijzen die wenselijk en haalbaar zijn en die bij de juiste manier van exploitatie leiden tot waarde creatie’ (Wakkee, 2006). In deze scriptie wordt er niet alleen van uitgegaan dat een kans leidt tot waarde creatie of verbetering, maar de kans moet ook leiden tot een waardevolle innovatie.

1.4 Scriptieopzet

Om een antwoord te vinden op de eerder beschreven vraagstelling worden de volgende stappen genomen (zie figuur 1.2). Aan de hand van literatuuronderzoek is nagegaan wat er onder het begrip sociale innovatie wordt verstaan en de strategieën voor vernieuwing bij medewerkers en managers. Vervolgens is onderzocht welke verschillende factoren invloed hebben op de strategieën van medewerkers en management om met vernieuwing om te gaan. Deze factoren betreffen de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek en zijn onderzocht middels een casestudy bij de organisatie NedTrain. Op basis van data behaald uit een videoanalyse en interviews wordt nagegaan welke variabelen invloed hebben op de oriëntatie/strategie voor vernieuwing bij medewerkers en management. Op basis van de uitkomsten van de analyses zullen conclusies worden getrokken.



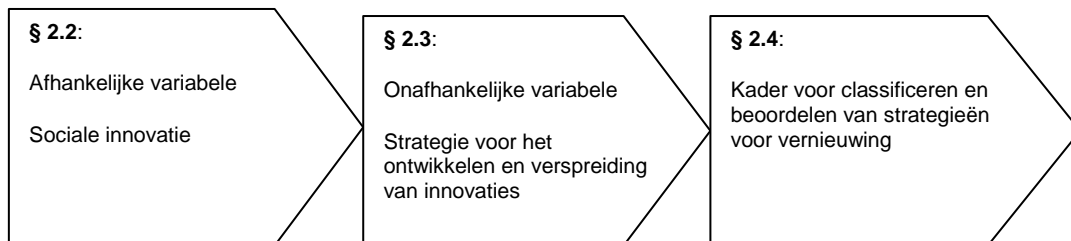
Figuur 1.2 Schematische opbouw scriptie

2 Theorie

2.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is beschreven dat inzicht in de strategieën van medewerkers en management om met vernieuwing om te gaan een positieve bijdrage kan leveren aan het vernieuwingsproces van organisaties. Daarbij is aangenomen dat sociale innovatie afhankelijk is van de oriëntaties bij managers en medewerkers op vernieuwing.

Voor de verdere verdieping zal in dit hoofdstuk de theorie achtereenvolgens besproken worden met de volgende paragrafen:



2.2 Sociale innovatie

De term sociale innovatie is geïntroduceerd om onderscheid te maken ten opzichte van het traditionele begrip innovatie, waarmee meestal technologische innovatie wordt bedoeld. Het is een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten. Prestatie voor een sterkere concurrentiepositie en een hogere economische groei. Onderzoek van Volberda (2005) toont aan dat sociale innovatie belangrijker is dan product- of procesinnovatie: 25% van het innovatiesucces van ondernemingen komt voor rekening van technologische innovatie, en maar liefst 75% komt door vormen van sociale innovatie: slim managen, anders werken en innovatief organiseren. Sociale innovatie zorgt binnen arbeidsorganisaties, mede met het oog op productiviteitsgroei, voor een stimulans van creativiteit en vernieuwing. Het gaat vooral om het ontwikkelen van een permanent lerende cultuur in organisaties.

Ontwikkeling en succes van vernieuwing kunnen geblokkeerd worden door bestaande belangen binnen organisaties (Oosterhaven, 2000). Volgens Schein (1989) kunnen deze bestaande belangen domineren door de differentiatie van volgegroeide subculturen en ook uit structurele inertie. Hiermee wordt bedoeld dat men gaat hechten aan procedures die in het verleden effectief waren en daardoor een kritische blik op hun effectiviteit in de veranderde omstandigheden verloren wordt (Hannan en Freeman, 1984, pp. 259-285).

Pogingen om de organisatiecultuur te veranderen, lopen spaak als de leden van de organisatie ook niet persoonlijk veranderen. Sterker nog: een cultuurverandering is afhankelijk van de implementatie van concreet gedrag van leden van de organisatie dat met de nieuwe culturele waarden overeenstemt en deze versterkt.

Implementatie van concreet gedrag van leden van de organisatie kan op verschillende manieren. Bij sociale innovatie wordt rekening gehouden met de omstandigheid dat de leden van de organisatie diverse achtergronden hebben, zowel qua leeftijd, opleiding en culturele achtergrond. Daarbij is voor de invoering van sociale innovatie een klimaat van wederzijds vertrouwen vereist (SER, 2006). Zonder wederzijds vertrouwen tussen management en werknemers gedijt sociale innovatie niet. Vertrouwen en open communicatie zijn belangrijke elementen om draagvlak voor sociale innovatie te genereren. Ook al doordat sociale innovatie bij uitstek van onderop moet plaatsvinden.

In het rapport van de SER (2006) zijn de volgende bouwstenen in beeld gebracht waarmee management en werknemers samen sociale innovatie vorm en inhoud kunnen geven:

Strategie en managementvaardigheden

- langetermijnstrategie met interne innovatiedoelen die voortvloeit uit de missie
- externe oriëntatie en vermogen om op kansen en bedreigingen te kunnen inspelen
- vermogen om bestaande routines los te laten
- participatiegerichte aansturing van medewerkers, liefst op basis van zelfsturing
- leidinggevende is vooral coach en facilitator van bottom-up processen

Organisatiestructuur

- platte organisatie met gestroomlijnde primaire processen (taakintegratie; ontschotting)
- effectieve regels en procedures (te veel regels in grote bedrijven; te weinig regels in kleine)
- multifunctionele teams; heterogene teams (diversiteit) bieden meerwaarde
- uitdagende taakpakketten, taakrotatie, taakautonomie

Bedrijfscultuur en interne arbeidsverhoudingen

- oog voor persoonlijke wensen personeel
- ruimte voor eigen initiatief en experimenteerzin
- veel onderlinge contacten en uitwisseling van informatie en ideeën; netwerkcontacten
- resultaatgerichtheid: ruimte om zelf werk te organiseren; resultaatafhankelijke beloning

Competenties personeel

- diverse kwaliteiten in personeelsbestand (diversiteit, niet alleen 'innovatiekampioenen')
- experimenteerzin; bereidheidsrisico's te nemen
- stijgende competentie-eisen vragen om bereidheid tot scholing en opleiding
- ontplooiing van talenten

In dit onderzoek ligt de nadruk op de eerste bouwsteen: 'Strategie en managementvaardigheden'. Deze bouwsteen laat zien dat sociale innovatie alleen van de grond komt als het management openstaat voor verandering en daar ook naar handelt, liefst vanuit een innovatiegerichte strategie die voortvloeit uit de missie (Volberda, 2004). Missie en strategie moeten goed worden gecommuniceerd en ook de medewerkers in de lagere echelons moeten deze delen; dit is nodig om missie en strategie effectief tot uitvoering te kunnen brengen. Innovatiestrategieën hebben een grotere slaagkans als innovatie expliciet in de missie is opgenomen en er ook interne innovatiedoelen zijn geformuleerd.

Samenvattend is in deze paragraaf beschreven dat sociale innovatie nodig is om in te kunnen spelen op de veranderende omgeving. Daarbij zijn managers en medewerkers nodig om deze vernieuwing te operationaliseren. Leden van de organisatie (managers en medewerkers) hebben dan ook een belangrijke rol in het vernieuwingsproces van organisaties. De volgende paragraaf gaat hier verder op in.

2.3 Ontwikkelen en verspreiding van innovaties

De verspreiding van innovatie wordt ook wel innovatiediffusie genoemd. Rogers definieert diffusie als (1962, pp. 13-14) 'the process by which an innovation spreads'. De essentie van het diffusieproces is de menselijke interactie waarbij een persoon (A) een innovatie communiceert naar een andere persoon (B) die daar nog geen weet van heeft. Nadat persoon B kennis heeft genomen van de innovatie van persoon A, kan die beslissen om ze te adopteren (Rogers, 1962, pp. 13-14). Adoptie wordt omschreven als (Rogers, 1962, p. 17) 'a decision to continue full use of an innovation'. Deze definitie houdt in dat de gebruiker tevreden is over de innovatie. Als dat niet zo is, wordt de innovatie verworpen. Het adoptieproces verwijst naar het mentale proces waarbij het individu voor het eerst hoort van een innovatie tot de uiteindelijke adoptie. Het verschilt van het diffusieproces doordat adoptie een individuele aangelegenheid is, terwijl diffusie de verspreiding van innovaties betreft tussen personen in een sociaal systeem of tussen sociale systemen en samenlevingen. Het diffusieproces omvat de hele periode van de eerste individuele bewustwording van een

innovatie tot de complete adoptie in een bepaald sociaal systeem (in Punie, 2000, p. 23; Rogers, 1962, pp. 13-14, 17-18).

De inspanningen van veranderingsagenten om de vernieuwing te diffuseren, beïnvloeden de adoptiesnelheid van de gewenste vernieuwing. De zogehete 'change agent' (Caldwell, 2005, pp. 85-86) adviseert het management en ondersteunt de personele en organisatiekundige kant van veranderingen. Rogers beschrijft hiervoor zes taken waar een veranderingsagent in een vernieuwingsproces rekening mee moet houden.

Ten eerste moet de veranderingsagent een drang naar vernieuwing ontwikkelen door zijn cliënten te laten inzien dat vernieuwing nodig is (Rogers, 1969, pp. 171-172). *Ten tweede* moet hij proberen competent, geloofwaardig en empathisch over te komen zodat er een vertrouwensrelatie ontstaat met zijn cliënten. *Ten derde* moet de veranderingsagent onderzoeken waarom bestaande alternatieven niet aan de noden van de cliënt voldoen. Hij moet hiervoor vanuit het perspectief van de cliënt naar het probleem kijken. *Ten vierde* moet hij veranderingsdoelen onderzoeken en de intentie creëren bij de cliënt om effectief te veranderen. *Ten vijfde* moet de veranderingsagent de veranderingsdrang helpen vertalen in actie (Rogers, 1969, pp. 172-173). Deze hulp gebeurt vaak indirect: de veranderingsagent informeert personen in het persoonlijk netwerk van de cliënt, die op hun beurt de cliënt kunnen beïnvloeden. *Ten zesde* moet hij de beslissing tot adoptie stabiliseren en discontinuïteiten voorkomen (Rogers, 1969, pp. 172-173). Dat kan bijvoorbeeld door de werknemer informatie te bezorgen die de keuze voor vernieuwing bevestigt. Tot slot zorgt de veranderingsagent ervoor dat hij overbodig wordt: de cliënt is niet meer afhankelijk van de veranderingsagent, hij neemt de rol van de veranderingsagent zelfs over en is zelf in staat om de innovatie te evalueren (Rogers, 1969, pp. 172-173).

Het succes van een veranderingsagent is afhankelijk van verschillende factoren zoals de inzet, de gerichtheid op de cliënt, het empathisch vermogen van de veranderingsagent en de compatibiliteit van het diffusieplan met de noden van de cliënt. De mate waarin het de cliënten aangeleerd wordt om zelf innovaties te beoordelen en de mate waarin opinieleiders worden ingeschakeld om het beslissingsproces te versnellen, zijn eveneens voorspellende factoren (Rogers, 1995, pp. 339-343). De inspanningen lonen het meest als opinieleiders de innovatie adopteren. Veranderingsagenten maken soms de fout de innovatieve opinieleiders te selecteren. Opinieleiders moeten echter onzekerheid over een nieuw idee wegnemen en dus niet te snel innoveren (Gupta & Rogers, 1991, pp. 7-8, 12).

De communicatie tussen een veranderingsagent en een cliënt verloopt effectiever in homogene groepen: er kan sneller een nieuw idee worden overgebracht wat resulteert in een verandering van kennis, attitudes of gedrag bij de cliënt. Maar homogeniteit kan het diffusieproces ernstig vertragen omdat de ontvangers vaak reeds overtuigd zijn van de ideeën van de veranderingsagent. De nieuwe ideeën worden vooral horizontaal verspreid en niet verticaal naar lagere of hogere (en dus heterogene) groepen. Heterogene communicatie verloopt vaak moeizamer en onbevredigend omdat de ontvanger wordt blootgesteld aan boodschappen die inconsistent zijn met de eigen overtuigingen en attitudes (Rogers & Bhowmik, 1970, pp. 526, 529-530). Men kan de innovativeness-needs paradox oplossen door paraprofessionele werkkrachten te selecteren die wel homogeen zijn aan de doelgroep. Deze minder hoog geschoolde werkkrachten verwerven meestal meer geloofwaardigheid en vertrouwen van hun doelgroep. Daardoor kunnen ze gewoonlijk wel omgaan en doordringen tot lager geschoolde mensen met een lager sociale status (Rogers, 1995, pp. 351-354).

Samenvattend is in paragraaf 2.2 aangegeven dat sociale innovatie steeds belangrijker wordt in de huidige vernieuwingsprocessen van organisaties en dat medewerkers en managers nodig zijn om deze vernieuwing te operationaliseren. Vervolgens is deze paragraaf ingegaan op de belangrijke rol die veranderagenten spelen in de realisatie/acceptatie van de vernieuwing en adoptiesnelheid daarvan. Daarbij zijn managers en medewerkers als veranderagenten te beschouwen. Om effectief de veranderagenten in te kunnen zetten is inzicht in de bedrijfscultuur wenselijk. Deze volgende paragraaf gaat hier met behulp van het Competing Values Framework van Robert Quinn en Rohrbaugh (1983) nader op in.

2.4 Een kader voor het classificeren en beoordelen van strategieën van agents

Quinn en Rohrbaugh (1983) onderzochten over welke kwaliteiten succesvolle organisaties beschikken. Na een uitgebreid onderzoek bleek het succes van een bedrijf te worden beïnvloed door twee dimensies. Quinn benoemt ze als Interne Oriëntatie versus Externe Oriëntatie en Oriëntatie op Flexibiliteit versus Oriëntatie op Beheersing, waarmee zou samengaan een divergente denktrant versus een convergente denktrant, de focus intern vs. extern en de voorkeur flexibiliteit vs. controle.

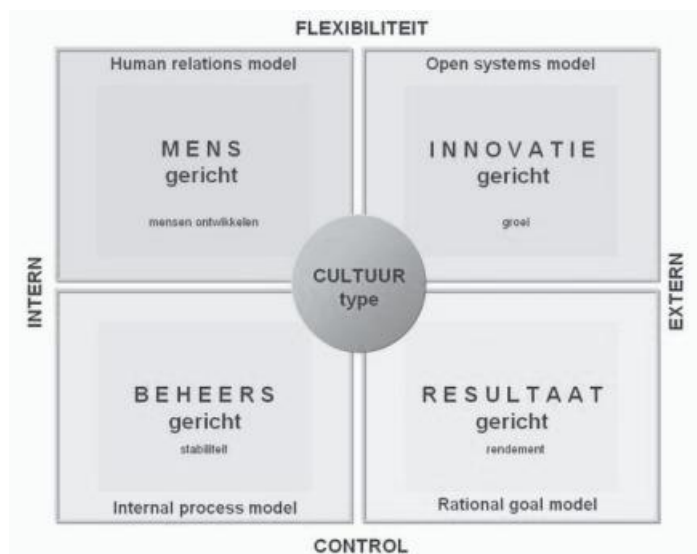
Quinn en Rohrbaugh (1983) hielden zich hierna bezig met het definiëren van alle kwadranten die door dit model werden gecreëerd en noemde dit het 'Competing Values Framework'. Dit model heeft vier dimensies waarmee je onder andere een bedrijfscultuur kan typeren. Die dimensies zijn mensgericht, beheersgericht, innovatief en resultaatgericht.

Bij de mensgerichte cultuur staan medewerkers centraal. Vragen over de ontwikkelingsmogelijkheden van personeel, de gekoppelde beoordelingssystematiek, gewenst gedrag binnen de organisatie, beschikbare opleidingen, een Management Development traject, bedrijfsuitjes en zelfs borrels zijn belangrijk voor onderzoek naar een dergelijke cultuur. Bij een resultaatgerichte cultuur staat het eindproduct centraal. De focus ligt hierbij op het bestaan en behalen van targets, de kwaliteit van het product, de snelheid waarmee werk wordt afgerond, status door overwerk en beloning naar prestatie. Een beheersgerichte cultuur draait om regels en procedures. Mensen in de organisatie hechten belang aan het strikt naleven van de regels. Daarnaast wordt de hiërarchie nauwlettend in de gaten gehouden. Verder zijn formele bijeenkomsten zoals vergaderingen bij uitstek geschikt om de chain of command inzichtelijk te maken. Een cultuur gericht op innovatie kenmerkt zich door ontwikkeling van veel nieuwe producten of diensten. Hierbij zijn de volgende vragen van belang: Wordt de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten gestimuleerd? Hoeveel nieuwe producten worden er jaarlijks ontwikkeld? Hoe staat het bedrijf in de markt? Is er een researchafdeling?

Het model van Quinn en Rohrbaugh (1983) is in figuur 2.1 weergegeven en laat zien dat deze dimensies verschillende richtingen uitgaan. Een manager kan hiermee inzien dat deze waarden allemaal belangrijk zijn voor een organisatie en zal de afzonderlijke waarden in de juiste balans moeten brengen.

Het weerspiegelt de complexiteit waarmee mensen in organisaties in de werkelijkheid worden geconfronteerd.

Het dient als hulpmiddel om het denken te verbreden en keuzemogelijkheden en effectiviteit te vergroten.



Figuur 2.1 Competing Values Framework

Kijkend naar het model van Quinn en Rohrbaugh (1983) is een flexibele en extern georiënteerde organisatie een organisatievorm die past bij sociale innovatie en steeds meer terrein wint van de beheersgerichte en intern georiënteerde organisatie. De aanleiding van deze verandering heeft vooral te maken met de eerder aangegeven snel en sterk veranderende omgeving waarin organisaties tegenwoordig moeten opereren.

Samenvattend gaven de vorige paragrafen aan dat voor de invoering van sociale innovatie medewerkers en managers nodig zijn om de vernieuwing te operationaliseren. Om deze leden van de organisatie zo effectief mogelijk in te zetten is inzicht in de bedrijfscultuur wenselijk. In deze paragraaf is het Competing Values Framework van Quinn en Rohrbaugh (1983) toelicht. Dit raamwerk dient als hulpmiddel om de verschillende strategieën van managers en medewerkers en de beoogde innovatie te classificeren. Tevens biedt het een kader om de verschillen en overeenkomsten in strategieën voor vernieuwingen te analyseren en beoordelen.

3 Methodologie

3.1 Inleiding

Het doel van dit onderzoek is om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag: 'Wat zijn de strategieën van medewerkers en management om met vernieuwing om te gaan en hoe verhouden deze zich tot elkaar'. In dit geval kan er gesproken worden van een verklarende onderzoeksvraag (Braster, 2000, p. 44). In dit onderzoek wordt gezocht naar hoe partijen zich gedragen ten opzichte van innovatie en de mogelijkheden van sociale vernieuwing bij ondernemingen. In het conceptueel onderzoeksschema (zie paragraaf 1.5) is te zien dat de oriëntatie op vernieuwing van medewerkers en managers wordt onderzocht of en op welke wijze deze invloed heeft op de sociale innovatie van de organisatie. Hiervoor is er onderzoek gedaan binnen de organisatie van NedTrain dat zich bezig houdt met sociale innovatie.

In dit hoofdstuk zullen achtereenvolgens de casebeschrijving van NedTrain besproken worden, onderzoekstype, -uitvoering, -doelgroep, de wetenschappelijke relevantie en de operationalisatie van de begrippen. Het hoofdstuk sluit af met de betrouwbaarheid/validiteit en de gestelde hypotheses.

3.2 Casebeschrijving NedTrain

NedTrain is een Nederlands onderhoudsbedrijf van spoorwegmaterieel. Het bedrijf is na de opsplitsing van de Nederlandse Spoorwegen ontstaan, toen de afdeling Materieel & Werkplaatsen binnen de NS-Groep werd verzelfstandigd tot NS Materieel. In 1999 werd de naam gewijzigd in NedTrain. Bij NedTrain werken ongeveer 3.500 mensen, verspreid over zo'n 35 vestigingen door heel Nederland.

NedTrain verzorgt het onderhoud en de renovatie van reizigerstreinen en is van belang voor het binnenlands en internationaal reizigersvervoer van NS. Dit doen ze in de revisiebedrijven Haarlem en Tilburg, vijf onderhoudswerkplaatsen en enkele tientallen kleinere servicelocaties door het hele land. Een belangrijke bijdrage wordt hiermee geleverd aan de inzetbaarheid van onder andere de vervoerscapaciteit van NS. Tevens is zij verantwoordelijk voor de ongevallenbestrijding op het spoor.

NS heeft tot 2015 het recht verkregen om reizigerstreinen te rijden op het hoofdrailnet. Daarna kan de overheid een aanbesteding uitschrijven, waaraan meerdere vervoerders kunnen deelnemen. Zo ontstaat er concurrentie om het gebruik van het spoor. Dit betekent dat niet alleen NS te maken krijgt met concurrentie maar ook NedTrain.

Het bedrijf heeft de ambitie om in 2010 het modernste onderhoudsbedrijf binnen Europa te zijn. Innovatief, veilig, kwalitatief hoogwaardig en kostenefficiënt. Daarmee wil zij NS helpen om in 2015 de concessie voor het hoofdrailnet te verlengen en andere concessies te verwerven. Verwerft NS die concessie niet dan wil NedTrain het onderhoud verzorgen voor de nieuwe concessiehouder.

De markt verandert dus voor NedTrain en in deze veranderende omgeving is stilstand achteruitgang. Inspelen en vooruitlopen op die verandering is voor NedTrain daarom noodzakelijk. Vernieuwen, processen soepeler laten verlopen, de concurrentie een slag voor blijven is van belang. Ook van belang is dat iedereen binnen NedTrain zijn of haar bijdrage hieraan levert.

Een van de instrumenten die NedTrain daarvoor heeft ingezet is: 'Boter bij de Vis'. Hier presenteren medewerkers hun eigen idee voor een jury. De jury beoordeelt het ingebrachte idee en beloont het met een cheque olopend tot € 40.000. Met dit bedrag (ondertekend door de directie) kan de medewerker zelf het idee binnen NedTrain uitvoeren.

In totaal worden hier acht 'Boter bij de Vis' sessies in de analyse betrokken, waarbij 32 ideeën naar voren zijn gekomen. Al deze ideeën met de presentatie en beoordeling van de jury zijn opgenomen en beschikbaar gesteld op DVD-materiaal.

3.3 Onderzoekstype

Een onderzoek kan op verschillende manieren worden uitgevoerd: experiment, survey, analyses, historisch, casestudie. Casestudie past het beste binnen dit onderzoek, waarbij een literatuurstudie gedaan is over de strategieën van stakeholders en een bureauonderzoek met videoanalyse gedaan. Dit laatst kan qua onderzoeksdoel getypeerd worden als een inhoudsanalyse. Hieronder volgt een verdere verduidelijking.

Een casestudie is het onderzoeken van een tijdelijk fenomeen binnen zijn context speciaal wanneer de grenzen tussen het fenomeen en de context niet duidelijk zijn (Yin, 2003). Volgens Hutjes en Van Buuren (1992) is een casestudie geschikt om inzicht te verschaffen in de complexiteit van een verschijnsel en zijn achtergronden. Verder geven Hutjes en Van Buuren ook aan dat bepaalde randvoorwaarden aanwezig moeten zijn om gebruik te maken van een casestudie, namelijk het verschijnsel is moeilijk te isoleren en het aantal te onderzoeken eenheden is klein. Deze casestudie voldoet aan de randvoorwaarden.

Bij een casestudie wordt een vraagstuk geanalyseerd op basis van bureau- en/of veldonderzoek. Literatuuronderzoek, het bestuderen van bestaand statistisch materiaal, de secundaire analyse van eerder verricht onderzoek en inhoudsanalyse zijn voorbeelden van bureauonderzoek. Veldonderzoek is een vorm van kwalitatief en interpreterend onderzoek, dat is ontwikkeld in de culturele antropologie, maar dat als casestudie ook toepasbaar is bij het onderzoek voor instellingen en bedrijven.

3.4 Onderzoeksuitvoering

Binnen NedTrain is de casestudie uitgevoerd middels een bureauonderzoek met inhoudsanalyse. Bij bureauonderzoek wordt gebruik gemaakt van reeds bestaand materiaal of reeds beschikbare gegevens. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van digitaal materiaal (DVD's). Op deze DVD's staan 32 'Boter bij de Vis' ideeën van NedTrain, welke voor het onderzoek geanalyseerd worden. Men kan dan ook spreken over inhoudsanalyse, waarbij gedrag en opvattingen van medewerkers naar voren komen.

3.5 Doelgroep

Dit onderzoek heeft een sociotechnische benadering en richt zich, in brede zin, op het functioneren van organisaties. Het onderzoek kan interessant zijn voor organisatiedeskundigen en personen die zich bezig houden met verandermanagement. Daarnaast is de organisatie NedTrain een belangrijke doelgroep, aangezien dit onderzoek voor een groot deel daar heeft plaats gevonden. Verder is het onderzoek bedoeld voor eenieder die zich voor het onderwerp interesseert.

3.6 Wetenschappelijke relevantie

Met het onderzoek wordt er een bijdrage geleverd aan het theoretisch inzicht hoe partijen zich gedragen ten opzichte van innovatie en de mogelijkheden van sociale vernieuwing bij ondernemingen. In het bijzonder de organisatie NedTrain waar het onderzoek is uitgevoerd.

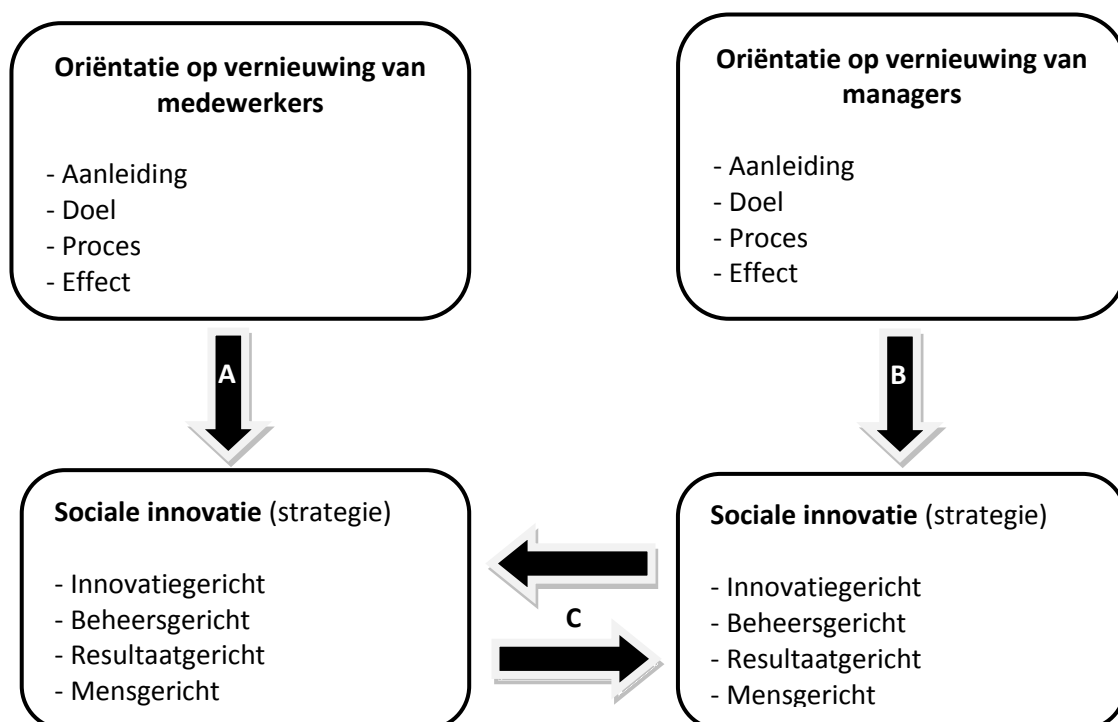
3.7 Operationalisatie variabelen

3.7.1 Inleiding

Deze paragraaf laat de interactie zien van sociale innovatie en oriëntatie op vernieuwing bij medewerkers en managers. Tevens wordt uiteengezet hoe de begrippen sociale innovatie en oriëntatie op vernieuwing zijn te operationaliseren. Een uitgebreidere toelichting over de praktische aanpak van de operationalisering is in paragraaf 3.8 weergegeven.

3.7.2 Algemeen

In het conceptueel model (paragraaf 1.2) is aangegeven dat sociale innovatie in de weg wordt gestaan door een gebrek aan oriëntatie op vernieuwing aan de kant van medewerkers en managers. De afhankelijke variabelen (de meetbare variabelen) is sociale innovatie. Bij de operationalisatie is de bouwsteen strategie en managementvaardigheden (SER, 2006) voor sociale innovatie gebruikt en voor de meetbaarheid onderverdeeld in de vier dimensies innovatiegerichtheid, beheersgerichtheid, resultaatgerichtheid en mensgerichtheid. Deze vier dimensies zijn onderdeel van de competing Values Framework van Quinn en Rohrbaugh (1983). De onafhankelijke variabele (de variabele die wordt gevarieerd) is te onderscheiden naar oriëntatie op vernieuwing van medewerkers en oriëntatie op vernieuwing van managers. De relatie tussen de variabelen is in figuur 3.1 schematisch weergegeven en zal in onderstaande paragrafen verder worden toegelicht.



Figuur 3.1 schema operationeel model

3.7.3 Medewerker (A)

Nieuwe ideeën leidt tot waarde creatie en kan tot een waardevolle innovatie leiden. Medewerkerscreativiteit speelt een belangrijke rol bij innovaties, omdat dit de belangrijkste randvoorwaarde is voor het verdere innovatieproces (Ford, 1996). Creatief medewerkersgedrag is het nemen van nieuwe initiatieven, zowel in woorden als in daden. Het kunnen herkennen van kansen is hierbij van belang en heeft een sterke samenhang met sociale innovatie. De 'oriëntatie op vernieuwing van medewerkers' is dan ook geoperationaliseerd door 'sociale innovatie' afhankelijk te maken van de oriëntatie op vernieuwing van medewerkers. De 'oriëntatie op vernieuwing' is hierdoor een onafhankelijke variabele. Hieronder volgt een nadere onderbouwing:

In de psychologie gaat men ervan uit dat mensen worden aangezet tot activiteiten vanuit bepaalde aangeboren of aangeleerde behoeften en dat mensen hun behoeften bevredigd willen zien worden. Als in het werk aan bepaalde behoeften kan worden voldaan zal dit een positieve invloed kunnen hebben op de arbeidsbeleving. Behoeftetheorieën kunnen zo inzicht geven in de relatie tussen de kenmerken van het werk en de werkbeleving. Een van de meest aangehaalde theorieën is die van Maslow (1943) die in een piramidevormig model de hiërarchische opbouw van behoeften bevrediging weergeeft. Als een behoefte van lager niveau is bevredigd zal er pas worden gestreefd naar bevrediging van een behoefte van hoger niveau.

Maslow (1943) gaat ervan uit dat mensen zich in hun werk willen ontwikkelen. De mens heeft niet alleen behoefte aan zekerheid en erbij horen, maar vooral ook aan zelfverwerkelijking en ontplooiing van zijn capaciteiten. Zelfverwerkelijking en ontplooiing hebben sterk te maken met een 'oriëntatie op vernieuwing' en kunnen op verschillende manieren beschreven worden. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het 'Competing Values Framework' van Quinn en Rohrbaugh (1983). Dit model heeft kwadranten die te verdelen zijn in vier oriëntaties, te weten: innovatiegericht, beheersgericht, resultaatgericht en mensgericht.

Maslow (1943) stelt ook vast dat als mensen hun arbeidskracht ter beschikking stellen, zij daarvoor iets terug verwachten dat tegemoet komt aan hun basisbehoeften. Het instrument dat NedTrain hier onder andere voor inzet is 'Boter bij de Vis'. Medewerkers kunnen hun eigen idee inbrengen en voor een jury presenteren. Volgens NedTrain leidt namelijk creativiteit tot ideeën en ideeën leiden tot innovatie. In totaal zullen 32 ideeën in dit onderzoek geanalyseerd worden. De ideeën zeggen iets over het gedrag van de medewerkers en hun opvattingen daarbij.

Bij de analyse kunnen de ingebrachte ideeën onderverdeeld worden in:

- aanleiding van het idee;
- doel van het idee;
- proces(aanpak) van het idee;
- effect van het idee.

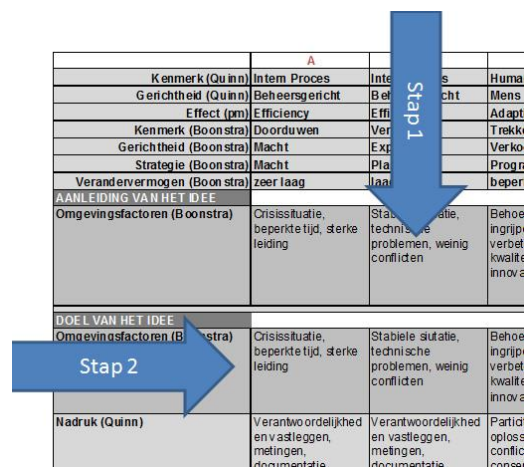
Bovenstaande verdeling is afgeleid van de projectfasering opgesteld door Wijnen en Kor (2001). Zij faseren projecten in: initiatief – definitie – ontwerp – voorbereiding – realisatie en nazorg. De ingebrachte NedTrain ideeën bij ‘Boter bij de Vis’ kunnen onderverdeeld worden tot de fase realisatie, aangezien de ideeën tijdens de presentatie nog niet gerealiseerd waren.

In tabel 3.1 is te zien op welke wijze de onderverdeling van de ingebrachte ideeën is af te leiden, zoals Wijnen en Kor (2001) deze onderscheidt bij de projectfasering. Daarbij is op te merken dat het ‘effect van het idee’ iets zegt over het mogelijke resultaat van het gepresenteerde idee. Op basis hiervan kan er, rekening houdend met de kosten/baten, bepaald worden of er tot realisatie wordt overgegaan. Daarnaast geeft het inzicht waarom medewerkers vinden dat hun idee moet worden uitgevoerd. Dit is waardevol omdat het iets zegt over gedrag en opvattingen van medewerkers.

Tabel 3.1: onderzoeksverdeling van de ingebrachte ideeën

onderzoeksverdeling	projectfasering	toelichting	
aanleiding van het idee	initiatief	het idee	aanleiding
doel van het idee	definitie	wat moet er gebeuren	wat
proces(aanpak) van het idee	ontwerp	hoe moet het worden	hoe
	voorbereiding	hoe moet het gemaakt worden	hoe
effect van het idee	na voorbereiding en voor realisatie	waarom is het idee waardevol	waarom

Per onderverdeling is het 'Competing Values Framework' van Quinn en Rohrbaugh (1983) uitgeschreven in de vier dimensies innovatiegerichtheid, beheersgerichtheid, resultaatgerichtheid en mensgerichtheid. Vervolgens kan er gekeken worden in welk dominante dimensie het gepresenteerde idee met de onderzoeksverdeling zich bevindt. Voor de operationalisatie is hiervoor een vast format gebruikt dat in bijlage I is weergegeven. In dit format zijn de theorieën van Quinn en Rohrbaugh (1983) en Boonstra (1998) verwerkt. De beoordeling vindt plaats door eerst op de verticale as (stap 1) de ideeën te beoordelen. Mochten er nog twijfels zijn over het dominante kwadrant kan men de horizontale as (stap 2) gebruiken waar de theorieën van Quinn en Rohrbaugh (1983) en Boonstra (1998) nader zijn toegelicht. Figuur 3.2 geeft van deze aanpak een grafische weergave.



Figuur 3.2 aanpak beoordeling medewerkers

3.7.4 Manager (B)

In de vorige paragraaf is aangegeven dat creatief medewerkersgedrag een positieve invloed heeft op arbeidsprestaties en een belangrijke rol speelt bij innovaties. Uit recent onderzoek is gebleken dat de manier waarop een manager zich gedraagt, de meest bepalende factor voor medewerkerscreativiteit is, als het gaat om factoren die binnen de werkomgeving spelen (Amabile, 2004). De 'oriëntatie op vernieuwing van managers' is dan ook geoperationaliseerd door 'sociale innovatie' afhankelijk te maken van de oriëntatie op vernieuwing van managers. De 'oriëntatie op vernieuwing' is hierdoor een onafhankelijke variabele.

Binnen NedTrain wordt er gewerkt met 7 eigenschappen van effectieve innovatieve organisaties (Kreonova, 2008). Deze eigenschappen zijn door NedTrain nader ingevuld en hebben de onderstaande onderverdeling:

1. strategie;
2. personele-diversiteit;
3. proces;
4. monitor;
5. de kracht van combineren;
6. middelen;
7. cultuur.

De gewenste eigenschappen zeggen iets over welke koers de organisatie op wil en hun opvattingen daarbij. Managers hebben bij NedTrain deze eigenschappen jaarlijks beoordeeld en een percentage gegeven over hoever zij vinden dat de eigenschap binnen NedTrain al van toepassing is. Dit is individueel door managers ingevuld en geeft informatie over de oriëntaties van managers. Bij de analyse zijn de zeven eigenschappen volgens tabel 3.1 verder te verdelen in:

- aanleiding van het idee;
- doel van het idee;
- proces(aanpak) van het idee;
- effect van het idee.

Per onderverdeling kan er gekeken worden in welke dominante dimensie, van het 'Competing Values Framework' van Quinn en Rohrbaugh (1983), de eigenschappen zich bevinden. Hiervoor is een vast format gebruikt dat in bijlage II is weergegeven.

3.7.5 Medewerker - Manager (C)

Tussen de onafhankelijke variabele van medewerkers en managers kan men een reciprocate relatie onderscheiden. In sociale psychologie staat reciprocity voor reactie op een positieve actie bij een ander positieve actie en reageert negatief op een andere negatieve actie.

Als voorbeeld kan hiervoor het geven van een geschenk of cadeau genomen worden. Een geschenk, aldus Mauss (1925), impliceert diverse verplichtingen: een verplichting om te geven, een verplichting om aan te nemen, en een verplichting om de gever iets terug te geven. Op die manier scheidt het geven van geschenken wederkerige relaties. Dit teruggeven, dit hele spel van wederzijdse verplichtingen, wordt aangeduid met de term "wederkerigheid" of reciprociteit.

Wederzijdse verplichtingen zijn ook te onderscheiden in arbeidscontracten of psychologische contracten. Een arbeidscontract zijn formele afspraken tussen werkgever en werknemer. Het psychologisch contract gaat over de psychologische relatie tussen werknemer en werkgever. Dit contract wordt door Rousseau (1995, p. 9) gedefinieerd als een perceptie van uitgesproken of impliciete beloftes tussen werknemer en werkgever over hun ruilrelatie. Zo kan een werkgever verwachten dat een werknemer zijn tijd, kennis en vaardigheden inzet en een werknemer wenst wellicht waardering, opleidingsmogelijkheden en leuke collega's.

Bij reciprociteit moet er iets ontvangen worden waarvoor weer iets terug moet worden gedaan, wat weer de verplichting schept om wat te geven. Gouldner (1960) spreekt van een 'calculated return' in verband met reciprociteit. Een positieve gift wordt geretourneerd met een positieve gift, een negatieve gift wordt geretourneerd met een negatieve. Dit laatste heet een negatieve vorm van reciprociteit. Iets krijgen schept de verplichting om iets te geven, er wordt iets gestart wat niet meer ophoudt, ook in negatief opzicht.

De notie van reciprociteit in het psychologisch contract houdt in dat wanneer werkgevers beloftes maken aan de werknemer, de werknemer zich verplicht voelt om iets terug te doen voor de werkgever. Werkgeversverplichtingen hangen dus positief samen met werknemersverplichtingen. De kans is echter groter dat de werknemers verplichtingen hoger zijn als de werkgever beloftes doet die belangrijk zijn voor de werknemer (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

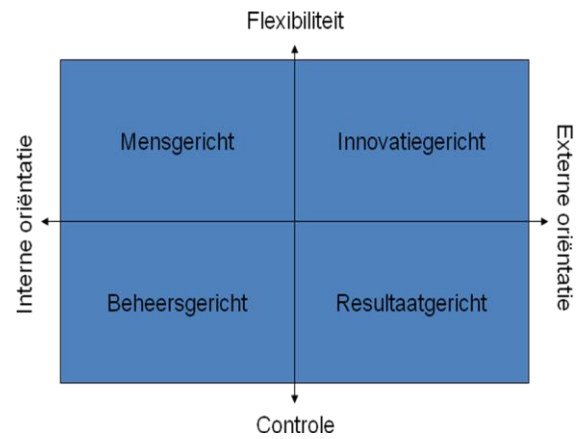
Om te bepalen of deze reciprocate relatie ook binnen NedTrain bestaat zijn de ideeën van de medewerkers vergeleken met de koers die de organisatie wil varen. Hiervoor zijn de dimensies van Quinn en Rohrbaugh (1983) gebruikt. De koers van de organisatie is bepaald op basis van bestaand schriftelijk materiaal en aan de hand van een interview ronde met een aantal managers vastgesteld.

3.8 Aanvulling op de operationalisering

In de vorige paragraaf is aangegeven op welke wijze het onderzoek geoperationaliseerd is. Daarbij is theorie en praktijk aan elkaar gekoppeld. Deze paragraaf geeft een extra aanvulling op de praktische aanpak.

In het conceptueel model is aangegeven dat oriëntatie op vernieuwing bij medewerkers en managers nodig is om te kunnen innoveren. In dit onderzoek wordt deze oriëntatie gezien als gerichtheid op vernieuwing. Deze gerichtheid kan bijvoorbeeld de strategie zijn van de organisatie of persoonlijke motiveredenen van managers en medewerkers. Als analyseinstrument is hiervoor het 'Competing Values Framework' van Quinn en Rohrbaugh (1983) gebruikt. De reden om dit model te gebruiken is omdat het inzicht biedt in de benodigde, aanwezige en mogelijk onderbelichte waarden van de organisatie en zijn managers. Hiermee is het een strategisch analyseinstrument. Het laat goed zien waar de focus van de organisatie ligt en waar eventueel blinde vlekken zitten. Verder staat het bekend als een praktisch en compleet uitgewerkt analyse-instrument. De keuze om dit model toe te passen was ook omdat het (maar) vier kwadranten weergeeft en omdat de meeste mensen bij de benaming van de kwadranten een bepaalde voorstelling heeft.

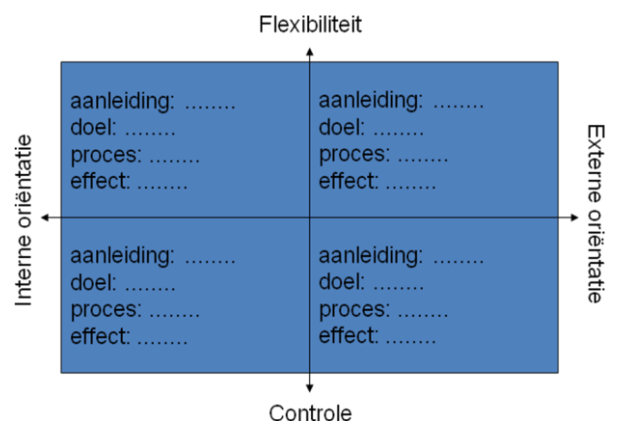
Deze kwadranten zijn in figuur 3.3 weergegeven. Dat het model cultuurtypes beschrijft sluit ook aan op het onderzoeksonderwerp. Volgens Schein (1989) is inzicht in culturen verstandig aangezien volgroeide subculturen de aanleiding kunnen zijn voor dominantie van bestaande belangen en vernieuwing blokkeren. Inzicht in de verhouding daarvan is daarom zinvol. Bovenstaande argumenten waren de aanleiding om binnen Nedtrain de oriëntaties van medewerkers en managers volgens dit model te belichten.



Figuur 3.3 kwadrantverdeling model Quinn

Medewerkers

Voor de medewerkers waren de oriëntaties afgeleid van de ideeën die ze tijdens de 'Boter bij de Vis sessies' in 2007 hadden gepresenteerd. Hiervoor is gekozen, omdat NedTrain dit onder andere inzet om innovatie te bevorderen. Volgens NedTrain leidt namelijk creativiteit tot ideeën en ideeën leiden tot innovatie. Door middel van een video's zijn in totaal 32 ideeën door de onderzoeker geanalyseerd. Ieder idee is ingedeeld in aanleiding, doel, procesaanpak en het effect. Dit is gedaan om meer zicht te krijgen in de oriëntaties van de medewerker bij hun idee. Zo kan het doel van een idee beheersgericht zijn, maar de procesaanpak mensgericht. Een differentiatie daarin is nodig om de verschillende oriëntaties die een medewerker heeft bij zijn/haar idee boven water te krijgen en om eventueel later relaties te kunnen leggen. Per idee is er een analyse gedaan in welk kwadrant de oriëntatie naar voren is gekomen. Figuur 3.4 geeft dit grafisch weer:

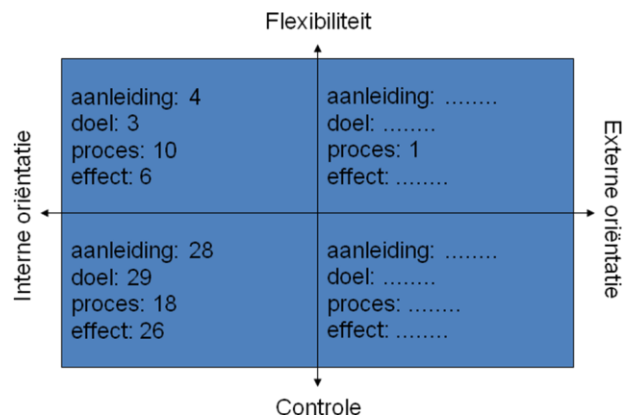


Figuur 3.4 kwadrantverdeling oriëntaties medewerker

Om deze verdeling te maken is er gebruik gemaakt van een zelf ontwikkelde format. Dit format is opgenomen in bijlage I en bevat de theorie van Quinn en Rohrbaugh (1983) en Boonstra (1998) verdeeld over aanleiding, doel, proces en effect. De rede om een format te gebruiken is om per idee de analyse op dezelfde wijze toe te passen, die transparant is en de onderzoeker in staat stelt om de afweging per kwadrant te maken. In het ontwerp van de format bleek het nodig te zijn om de theorie van Boonstra (1998) als hulpmiddel extra toe te voegen. Het gebruik van de format bij de analyse was om eerst te bepalen welke kenmerk het had om daarna als extra controle de toelichting van Quinn en Rohrbaugh (1983) en

Boonstra (1998) erbij te nemen. Als voorbeeld werd er dus bij een gepresenteerde idee bij de aanleiding als eerste gekeken of het beheersgericht, mensgericht, innovatiegericht of resultaatgericht was. Daarna is er als extra controle gekeken naar de omgevingsfactoren, zoals Boonstra deze heeft omschreven. Samengevat werd het format eerst vertikaal (kolom) en daarna horizontaal (rij) bekeken.

Door alle ideeën op deze wijze te analyseren ontstaat er een overzicht van de oriëntaties op de kwadranten van Quinn. Een voorbeeld daarvan is in figuur 3.5 weergegeven.

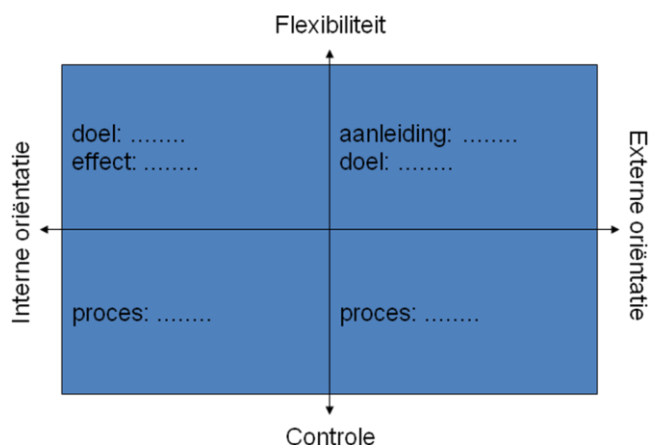


Figuur 3.5 kwadrantverdeling resultaten medewerkers

Managers

Voor de managers zijn de oriëntaties afgeleid van de zeven eigenschappen van effectieve innovatieve organisaties (Kreanova, 2008). Deze eigenschappen zijn omschreven als de noodzakelijk voorwaarden die een organisatie moet hebben om innovatief en effectief te opereren. Omdat NedTrain deze eigenschappen als hun strategie gebruikt zijn ze in dit onderzoek als oriëntatie voor managers gebruikt. Daarnaast hebben managers jaarlijks de eigenschappen een percentage gegeven over hoever zij vinden dat de eigenschap binnen NedTrain al van toepassing is. Dit is waardevol omdat het iets zegt over waar de organisatie staat en naar toe wil.

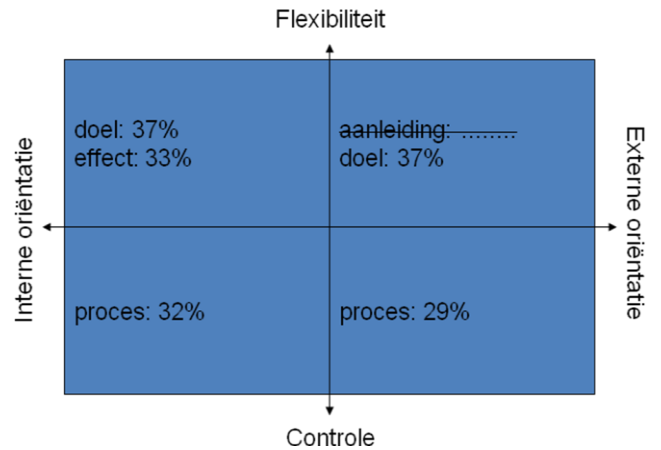
Om het geschikt te maken voor dit onderzoek zijn de eigenschappen onderverdeeld in: aanleiding, doel, proces en effect. Daarna zijn de afzonderlijke eigenschappen beoordeeld of ze beheersgericht, mensgericht, innovatiegericht of resultaatgericht waren en verdeeld over de kwadranten. Dit heeft de onderzoeker gedaan en ter controle bij NedTrain aangeboden. Daarbij is op te merken dat de kwadrantverdeling met aanleiding, doel, proces, effect anders is dan bij de medewerkers. Dit heeft te maken met de vastgestelde strategie van de organisatie. Figuur 3.6 geeft daar een visualisatie van.



Figuur 3.6 kwadrantverdeling oriëntaties manager

Nadat de strategie van de organisatie was vastgesteld, zijn scores van 47 managers in 2007 geanalyseerd. Hiervoor is de door NedTrain vastgestelde format voor gebruikt. Dit format is in bijlage II weergegeven en gebruikt om de scores van managers op deze eigenschappen weer te kunnen geven.

De scores waren in percentages gegeven en individueel gemaakt. Door de onderzoeker zijn deze per kwadrant en per doel, proces en effect gemiddeld. Figuur 3.7 geeft daar de resultaten van. Alle 47 managers scoren altijd op deze kwadranten per doel, proces en effect. Dit betekent dat het totaal aantal waarnemingen voor het kwadrant beheersgericht 47 is en voor kwadrant mensgericht 94 (2x47). Totaal is er over



Figuur 3.7 kwadrantverdeling resultaten manager

alle kwadranten 235 waarnemingen. Er valt verder op te merken dat in het kwadrant 'Innovatiegericht' de aanleiding niet is meegenomen. Dit komt omdat de managers hier niet op hebben gescoord en zal in de analyse buiten beschouwing gelaten worden. Dit is niet vreemd aangezien de aanleiding 'Innovatiegerichtheid' ervoor gezorgd heeft dat de organisatie nu de zeven eigenschappen van effectieve innovatieve organisaties (Kreanova, 2008) toepassen.

Medewerkers – Managers

Om de oriëntaties van medewerkers en managers te kunnen vergelijken zijn de waargenomen gegevens van de medewerkers en managers verwerkt naar een kruistabel met frequentieverdeling. Daarbij is het onderstaande format voor gebruikt.

		Waargenomen				
Gerichtheid (Quinn)		Totaal	Aanleiding	Doel	Proces	Effect
A	Beheersgericht					
B	Mensgericht					
C	Innovatiegericht					
D	Resultaatgericht					
Totaal						

		Frequentie verdeling				
Gerichtheid (Quinn)		Totaal	Aanleiding	Doel	Proces	Effect
A	Beheersgericht					
B	Mensgericht					
C	Innovatiegericht					
D	Resultaatgericht					
Totaal		100%	100%	100%	100%	100%

Frequentie verdeling

Gerichtheid (Quinn)		Totaal	Aanleiding	Doel	Proces	Effect
A/B	Intern georiënteerd					
C/D	Extern georiënteerd					
Totaal		100%	100%	100%	100%	100%

Er is gekozen voor de frequentieverdeling vanwege de relatief beperkt aantal waarnemingen en de overzichtelijkheid van de verdeling qua percentage over de kwadranten.

3.9 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van een onderzoek door middel van een videoanalyse is over het algemeen groot. Het is aannemelijk dat bij het afnemen van de videoanalyse op een ander moment het onderzoek hetzelfde resultaat zal opleveren. Doordat de videoanalyse is vastgelegd op schriftelijk materiaal (en door de organisatie NedTrain gecontroleerd is) kan de onbetrouwbaarheid voortkomend uit de observaties van de onderzoeker voorkomen worden. Het aantal geanalyseerde ideeën (32 stuks) is van voldoende aantal om een betrouwbare analyse op los te laten. Informatie over de strategie van de organisatie is binnen en buiten NedTrain gecommuniceerd en bekend. De oriëntatie van managers is bepaald aan de hand van de 7 gewenste eigenschappen van NedTrain en een interview ronde met 47 managers. Daarbij is alles schriftelijk vastgelegd, waardoor betrouwbaarheid controleerbaar is en groot te noemen.

3.10 Hypothesen

Een voorspelling is een uitspraak over mogelijke gevolgen van een waargenomen verschijnsel, ook al hebben die gevolgen inmiddels plaatsgevonden (Hart et al., 1996, p. 261). Voorspellingen worden geformuleerd op basis van hypothesen.

De hoofdvraag, “wat zijn de strategieën van medewerkers en management om met vernieuwing om te gaan en hoe verhouden deze zich tot elkaar?”, zijn met de onderstaande deelvragen hierin het uitgangspunt.

Deelvraag 1: wat zijn de oriëntaties van medewerkers bij vernieuwing;

Deelvraag 2: wat zijn de oriëntaties van managers bij vernieuwing;

Deelvraag 3: wat zijn de verschillen en overeenkomst daartussen.

Om deze vragen te kunnen beantwoorden zijn de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 1: Indien een intern en beheersgerichte organisatie net gestart is met vernieuwing dan zijn medewerkers nog overwegend intern georiënteerd en mens- en beheersgericht;

Hypothese 2: Als managers innovatie als doel hebben dan zijn ze overwegend extern georiënteerd en innovatie- en resultaatgericht;

Hypothese 3: Als een organisatie met een innovatiestrategie gericht op interne innovatiedoelen consistent wordt uitgevoerd, dan is innovatiegerichtheid bij managers en medewerkers aanwezig;

3.11 Kwalitatieve benadering

Naast de frequentieverdeling kan in dit onderzoek voor hypothese 1 en 2 mogelijk gebruik worden gemaakt van het chi-kwadraat, om de significantie te lezen over de oriëntatie bij vernieuwing van medewerkers en managers. Hiervoor zijn de kwadranten van Quinn en Rohrbaugh (1983) te gebruiken. Met significantie wordt bedoeld dat een resultaat vanuit een onderzoek zich onderscheidt van het toeval. Met de chi- kwadraat- toets kan onderzocht worden of er een significant verschil bestaat tussen twee of meer groepen op een kenmerk dat op nominaal niveau is gemeten. Wanneer samenhang aangetoond wordt, kan met een kruistabel gekeken worden wat deze samenhang inhoudt. De t-toets is voor hypothese 3 mogelijk te gebruiken, om na te gaan of er een verschil is tussen de gemiddelden waarden van managers en medewerkers.

4 Resultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken met een toetsing op de hypothesen. Er is gebruik gemaakt van de beschrijvende statistiek met een frequentieverdeling bij managers en medewerkers. Er is niet gekozen voor een contingency-achtige toets (zoals chi-kwadraat-toets) vanwege de relatief beperkt aantal waarnemingen en de dataset van managers, waarbij de cellen niet overal gevuld waren met vijf waarnemingen. Dit laatste is nodig om een goede/betrouwbare Chi-kwadraat waarde te krijgen. Daarnaast geeft de frequentieverdeling al een duidelijk beeld van de verschillen tussen de interne en externe oriëntatie. De T-toets kan niet worden toegepast omdat het hier gaat om een nominale variabele en niet een intervallschaal.

4.2 Hypothese medewerker

Met behulp van een videoanalyse zijn er in totaal 32 ideeën van medewerkers geanalyseerd, welke in 2007 bij NedTrain waren gepresenteerd. In deze periode was net het vernieuwingsprogramma van NedTrain opgestart. Op basis van de analyse kan de gestelde hypothese (Indien een intern en beheersgerichte organisatie net gestart is met vernieuwing dan zijn medewerkers nog overwegend intern georiënteerd en mens- en beheersgericht) bij medewerkers aangenomen worden. De ingebrachte ideeën zijn voornamelijk beheersgericht en mensgericht. In tabel 4.1 zijn de resultaten van de analyse samengevat. Bijlagen III en V geven de verdere details.

Tabel 4.1 Analyse resultaten medewerkers

		Waargenomen				
Gerichtheid (Quinn)		Totaal	Aanleiding	Doel	Proces	Effect
A	Beheersgericht	101	28	29	18	26
B	Mensgericht	23	4	3	10	6
C	Innovatiegericht	1	0	0	1	0
D	Resultaatgericht	0	0	0	0	0
Totaal		125	32	32	29	32

		Frequentie verdeling				
Gerichtheid (Quinn)		Totaal	Aanleiding	Doel	Proces	Effect
A	Beheersgericht	81%	88%	91%	62%	81%
B	Mensgericht	18%	13%	9%	34%	19%
C	Innovatiegericht	1%	0%	0%	3%	0%
D	Resultaatgericht	0%	0%	0%	0%	0%
Totaal		100%	100%	100%	100%	100%

Frequentie verdeling

Gerichtheid (Quinn)		Totaal	Aanleiding	Doel	Proces	Effect
A/B	Intern georiënteerd	99%	100%	100%	97%	100%
C/D	Extern georiënteerd	1%	0%	0%	3%	0%
Totaal		100%	100%	100%	100%	100%

4.3 Hypothese manager

In totaal zijn er 47 vragenlijsten van managers geanalyseerd. Deze vragenlijsten bevatten de zeven eigenschappen van effectieve innovatieve organisaties (Kreanova, 2008) die gelden binnen NedTrain. In de analyse is dit vertaald naar de kwadranten van Quinn en als strategie van de organisatie vastgesteld. Daarna hebben managers in 2007 de eigenschappen een percentage gegeven over hoever zij vinden dat de eigenschap binnen NedTrain al van toepassing is. Dit is waardevol omdat het iets zegt over waar de organisatie staat en naar toe wil. Het 'doel' is in de kwadrantverdeling van managers als innovatiegericht aangegeven. De geanalyseerde percentage zijn gemiddeld en in tabel 4.2 verwerkt. Op basis hiervan kan de gestelde hypothese (Als managers innovatie als doel hebben dan zijn ze overwegend extern georiënteerd en innovatie- en resultaatgericht) bij managers niet worden aangenomen. De interne oriëntatie bij managers is praktisch gelijk aan de externe oriëntatie. In tabel 4.2 zijn de resultaten van de analyse samengevat. Bijlagen IV en VI geven de verdere details.

Tabel 4.2 Analyse resultaten managers

Waargenomen

Gerichtheid (Quinn)		Totaal	Doel	Proces	Effect
A	Beheersgericht	32%		32%	
B	Mensgericht	70%	37%		33%
C	Innovatiegericht	37%	37%		
D	Resultaatgericht	29%		29%	
Totaal		168%	74%	61%	33%

Frequentie verdeling

Gerichtheid (Quinn)		Totaal	Doel	Proces	Effect
A	Beheersgericht	19%	0%	52%	0%
B	Mensgericht	42%	50%	0%	100%
C	Innovatiegericht	22%	50%	0%	0%
D	Resultaatgericht	17%	0%	48%	0%
Totaal		100%	100%	100%	100%

Frequentie verdeling

Gerichtheid (Quinn)		Totaal	Doel	Proces	Effect
A/B	Intern georiënteerd	61%	50%	52%	100%
C/D	Extern georiënteerd	39%	50%	48%	0%
Totaal		100%	100%	100%	100%

4.4 Hypothese medewerker - manager

De organisatie van NedTrain heeft een innovatiestrategie in 2007 uitgezet, waarbij innovatiedoelen zijn gesteld. Deze doelen zijn geformuleerd in de zeven eigenschappen van effectieve innovatieve organisaties (Kreanova, 2008). De vorige paragraaf gaf aan dat managers in 2007 deze eigenschappen een percentage gegeven hebben over hoever zij vinden dat de eigenschap binnen NedTrain al van toepassing is.

Uit de resultaten van de analyse bij managers en medewerkers blijkt dat de gestelde hypothese (Als een organisatie met een innovatiestrategie gericht op interne innovatiedoelen consistent wordt uitgevoerd, dan is innovatiegerichtheid bij managers en medewerkers aanwezig) kan worden aangenomen. De innovatiegerichtheid is bij managers aanwezig en bij medewerkers in zeer beperkte vorm aanwezig. In tabel 4.3 zijn de resultaten van de analyse weergegeven.

Tabel 4.3 Analyse resultaten medewerkers & managers

Frequentie verdeling

Gerichtheid (Quinn)		Medewerker	Manager
A	Beheersgericht	81%	19%
B	Mensgericht	18%	42%
C	Innovatiegericht	1%	22%
D	Resultaatgericht	0%	17%
Totaal		100%	100%

5 Discussie en Conclusie

5.1 Samenvatting van de resultaten

In deze paragraaf zal er per hypothese een conclusie getrokken worden om uiteindelijk uitsluitsel te geven over de mate waarin de onderzoeksvraag beantwoordt kan worden.

Hypothese 1: Indien een intern en beheersgerichte organisatie net gestart is met vernieuwing dan zijn medewerkers nog overwegend intern georiënteerd en mens- en beheersgerich;

Volgens de theorie hebben medewerkers een organisatie nodig om goed te kunnen functioneren. Het geeft een bepaalde zekerheid en voorspelbaarheid om de complexiteit van het (eigen) leven het hoofd te bieden. Organisaties moeten, door de continu snel veranderende omgeving, steeds sneller vernieuwen en nieuwe organisatievormen aannemen. Vernieuwing bij organisaties kan zorgen voor negatieve gevolgen in de vernieuwingsdrang van medewerkers. In het geval bij NedTrain bijvoorbeeld de angst voor de vernieuwing dat de organisatie gaat doorvoeren. Medewerkers vallen dan terug op zekerheden. Kijkend naar het model van Quinn worden medewerkers dan sterker intern georiënteerd en meer mens- en beheersgericht. De relatieve korte tijd tussen de gegenereerde ideeën van de medewerkers en de start van het vernieuwingsprogramma bij Nedtrain kunnen daarvoor gezorgd hebben. Het empirisch onderzoek bevestigt dit. Het aantal mens- en beheersgerichte (interne oriëntatie) ideeën is meer dan innovatie- en resultaatgerichte ideeën (externe oriëntatie).

Hypothese 2: Als managers innovatie als doel hebben dan zijn ze overwegend extern georiënteerd en innovatie- en resultaatgericht.

De theorie voorspelt dat de manier waarop een manager zich gedraagt, de meest bepalende factor voor medewerkerscreativiteit is. Daarnaast wordt aangegeven dat organisaties die te maken hebben met een concurrerende omgeving er goed aan doen om zich te richten op een sterkere concurrentiepositie en een hogere economische groei. Binnen NedTrain is hiervoor de zeven eigenschappen van effectieve innovatieve organisaties (Kreanova, 2008) opgesteld, waarmee managers aan de slag moeten. Daarin is als doel opgenomen een innovatiegerichte strategie. NedTrain heeft dit als volgt geformuleerd: *'er is een heldere innovatie-strategie die verbonden is aan de algemene strategie. Voor iedereen in de organisatie is helder waarom innovatie van belang is, wát men met innovatie wil bereiken, en welke ruimte en prioriteit aan innovatie wordt verleend'*.

Kijkend naar het model van Quinn worden managers dan sterker extern georiënteerd en innovatie- en resultaatgericht. Het empirisch onderzoek bevestigt dit niet. De gerichtheid van

de managers is op alle kwadranten van Quinn ongeveer gelijk. Er is dus wel een externe oriëntatie met innovatief- en resultaatgerichtheid te onderscheiden, maar deze is praktisch gelijk aan de interne oriëntatie met de daarbij behorende kwadranten mens- en beheersgerichtheid.

Hypothese 3: Als een organisatie met een innovatiestrategie gericht op interne innovatiedoelen consistent wordt uitgevoerd, dan is innovatiegerichtheid bij managers en medewerkers aanwezig.

De theorie geeft aan dat innovatiestrategieën een grotere slaagkans hebben als innovatie expliciet in de missie is opgenomen en er ook interne innovatiedoelen zijn geformuleerd. In de casestudy is dit het geval. Zo heeft NedTrain een innovatiestrategie met innovatiedoelen gesteld. Ook geeft de theorie aan dat er een wederkerige relatie te onderscheiden is tussen medewerkers en managers. Zo is de veronderstelling dat managers innovatiegerichtheid verder uitdragen en het overbrengen op de medewerkers. Innovatiegerichtheid komt dan ook bij medewerkers voor die daar weer zelf mee aan de slag gaan. Het empirisch onderzoek bevestigt dit. Innovatiegerichtheid komt bij managers in grote mate voor en bij medewerkers in zeer beperkte mate. Men kan dan ook spreken over een zwakke reciprociteit.

Beantwoording onderzoeksvraag

Het uitgangspunt van deze scriptie is de hoofdvraag: wat zijn de strategieën van medewerkers en management om met vernieuwing om te gaan en hoe verhouden deze zich tot elkaar? Het empirisch onderzoek laat zien dat medewerkers meer scoren op de interne oriëntatie. Dit suggereert dat bij medewerkers de mensgerichte en beheersgerichte oriëntatie sterker naar voren komt bij een oriëntatie op vernieuwing.

De managers in dit onderzoek zijn intern en extern georiënteerd. De gerichtheid van de managers is op alle kwadranten van Quinn ongeveer gelijk. Het onderzoek laat verder zien dat innovatiegerichtheid voorkomt bij managers en medewerkers. Dit suggereert dat als een organisatie een innovatiestrategie met innovatiedoelen heeft de medewerkers en managers innovatiegericht zijn bij de oriëntatie op vernieuwing. Wel valt op te merken dat innovatiegerichtheid bij medewerkers in zeer beperkte mate voor is gekomen. Volgens de theorie leidt stimulerend gedrag van de leidinggevende ("supervisory encouragement") tot meer creatief medewerkersgedrag. Het empirisch onderzoek heeft dit noch kunnen bevestigen, noch kunnen ontkennen.

Dat innovatiegerichtheid bij medewerkers in beperkte mate naar voren is gekomen kan liggen aan het feit dat vlak na de start van het vernieuwingsprogramma NedTrain de 'Boter

bij de Vis' is opgestart. Hierdoor kan mogelijk de vernieuwing door de veranderagenten nog onvoldoende zijn verspreid. Ook kan de relatief korte tijd tussen de start van het vernieuwingsprogramma en 'Boter bij de Vis' ervoor gezorgd hebben dat medewerkers op zoek zijn gegaan naar zekerheden en daardoor in de analyse meer intern georiënteerd naar voren komen.

Conditie voor vernieuwing

Om vernieuwing verder te stimuleren kan men de medewerkers en managers als veranderagenten beschouwen. Volgens de theorie verloopt de verspreiding van vernieuwing sneller/beter als er per homogene groep veranderagenten aanwezig zijn. Een veranderagent die beheersgericht is zal efficiënter de vernieuwing kunnen verspreiden in een beheersgerichte groep dan bijvoorbeeld een mensgerichte groep. Binnen deze homogene groepen is reflecteren en feedback geven naar elkaar toe belangrijk. Het is wenselijk dat mensen, die bijdragen kunnen leveren aan oplossingen bij elkaar komen ongeacht de afdeling waar ze werkzaam zijn en hun plaats in de hiërarchie. Voor de verspreiding van de vernieuwing is het verstandig om hier ook weer aan te sluiten op de homogeniteit van de groep. Men durft dan sneller de gebaande paden te verlaten en nieuwe aanpakken voor verbeteren en vernieuwen uit te proberen.

5.2 Samenhang van strategie en sociale innovatie

Het conceptuele model gaat over strategie als verklaring van sociale innovatie. Dit vraagt om nadere toelichting. De zogeheten sociale innovatie vormt een belangrijke voorwaarde voor een sterkere concurrentiepositie en een hogere economische groei en is een stimulans van creativiteit en vernieuwing. Volgens Hamalainen en Heiskala (2007) is een oriëntatie op deze vernieuwing bij managers en medewerkers nodig om te kunnen innoveren. Een gebrek aan oriëntatie op vernieuwing zorgt ervoor dat organisaties onzeker worden over hun bestaansrecht en niet meer kunnen interpreteren wat er om hun heen gebeurt zo schrijven zij. Strategie is in dit onderzoek gedefinieerd als gerichtheid op vernieuwing en/of oriëntatie op vernieuwing. Strategie is dan ook een noodzakelijke voorwaarde om sociale innovatie te kunnen realiseren.

5.3 Validiteit

Bij het onderzoeken van de validiteit wordt gekeken naar de mate waarin de resultaten van een test en het te meten verschijnsel met elkaar overeenkomen. Deze paragraaf gaat daar met 'face validity', interne validiteit en externe validiteit nader op in.

Face validity

Het toegepaste model met de operationalisering (medewerkers en managers) is 9 september 2009 gepresenteerd aan NedTrain met de daarbij behorende resultaten. NedTrain kon zich herkennen in het model en de resultaten daarbij. De resultaten kunnen hierdoor valide genoemd worden.

Interne validiteit

De sterkte van dit onderzoek ligt in het feit dat er een onderzoeksinstrument is ontworpen om per organisatie te onderzoeken waar de factoren liggen die een positieve invloed uitoefenen op sociale innovatie. Zowel de factoren op medewerkers niveau, op organisatie niveau als de samenhang tussen deze twee. Ook de manier waarop de oriëntaties op vernieuwing bij medewerkers en managers zichtbaar zijn gemaakt is een sterk punt in deze studie.

Oriëntatie op vernieuwing is namelijk een abstract begrip en met het in kaart brengen van de oriëntatie bij managers en medewerkers op vernieuwing is het beter zichtbaar geworden welke strategieën gebruikt worden en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Doordat de onderzoeker zelf ook tweemaal een 'Boter bij de Vis' sessie had bijgewoond is er een gevoel ontstaan op welke wijze de onderzoeksofzet ontwikkeld zou kunnen worden. Achteraf is daar veel inzicht in opgedaan en in dit onderzoek gebruikt.

Wel is er een aandachtspunt bij de conclusie van hypothese 3. Deze hypothese is bevestigd, met de kanttekening dat er innovatierichtheid in zeer beperkte vorm aanwezig is. NedTrain heeft inmiddels ook andere instrumenten en systemen ingezet (zoals: ideeënmanagement, ideeëncoach, plimentenprogramma) om vernieuwing bij en tussen medewerkers en managers verder te stimuleren. In dit onderzoek is daar verder geen gebruik van gemaakt.

Externe validiteit

Het meetinstrument kan voor andere organisaties ook gebruikt worden, om inzicht te krijgen in de strategieën van medewerkers en management om met vernieuwing om te gaan. De conclusies uit het onderzoek zijn naar mijn idee beperkt generaliseerbaar naar andere situaties. Zo hebben niet alle organisaties de zeven eigenschappen van effectieve innovatieve organisaties (Kreanova, 2008) geformuleerd.

5.4 Bijdrage aan de wetenschap

In paragraaf 3.6 is besproken welke wetenschappelijke bijdragen geleverd zouden worden. Wat betreft deze wetenschappelijke bijdrage is tegemoetgekomen aan de gestelde wensen. In dit onderzoek is een methode ontwikkeld waardoor organisaties inzicht kunnen krijgen in de strategieën van medewerkers en managers bij vernieuwing en welke factoren van belang zijn voor het innovatieproces. Wanneer organisaties weten hoe zij innovatie kunnen bevorderen, kunnen zij hier hun voordeel mee doen. Organisaties kunnen op deze manier sturen op de factoren die in de organisatie van belang zijn voor sociale innovatie. Tevens krijgt de organisatie inzicht in de manier waarop de medewerkers en managers naar de verschillende factoren in de organisatie kijken. Wanneer blijkt dat hier een groot verschil in is kan de organisatie hieraan werken.

5.5 Bijdrage aan de praktijk

Eigen overtuigingen en standpunten kunnen je soms belemmeren om andere kansen en mogelijkheden te zien. Het toegepaste model is een afspiegeling van de werkelijkheid en zorgt ervoor dat er op verschillende manieren naar de werkelijkheid gekeken kan worden. Managers en medewerkers krijgen daardoor inzicht in hun eigen handelen. Voor lijnmanagers en een HRM afdeling kan dit zeer waardevolle informatie zijn. Er komt beter zicht of de gewenste koers van de organisatie ook door de leden van de organisatie (medewerkers en managers) is overgenomen. Tijdige bijsturing is dan nog mogelijk.

Concluderend ben ik van mening dat dit onderzoek zowel van theoretisch als van praktische waarde is.

5.6 Vervolgonderzoek

Organisaties blijven steeds vernieuwen. Welke vorm deze vernieuwingen ook aannemen en welke doelen worden nagestreefd, organisaties kunnen niet verwachten dat ze succesvol zijn als het management niet de verschillen kent tussen de verschillende benaderingen en ze niet weet te matchen met de situaties en omstandigheden. Inzicht in de strategieën van managers en medewerkers om met vernieuwing om te gaan is dan ook nodig en meer onderzoek binnen andere organisaties is aan te bevelen. Als concrete onderzoeksvraag wil ik de suggestie doen om te onderzoeken of medewerkers minder intern georiënteerd worden naarmate de organisatie langer bezig is met sociale innovatie. Dit onderzoek zou binnen NedTrain uitgevoerd kunnen worden met de ideeëncoaches en het ideeënmanagement-systeem, waarin nieuwe ideeën van NedTrain worden bijgehouden.

Referenties

- Alblas, G. (2001). *Individu en Organisatie* (1^e druk 4^e oplage). Utrecht: Lemma/Open Universiteit.
- Amabile, T.M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, Pp. 367-403.
- AWVN (Algemene WerkgeversVereniging Nederland). Bekeken op 4 juli 2009 op webpagina: <http://www.awvn.nl/smartsite.shtml?id=662>
- Boonstra, J.J. (1998) Invloed, leiderschap en verandering. In: H.O. Steensma & H. Kuipers (red.) Realiseren van veranderingen in sociale systemen. Utrecht: Lemma. 161-186.
- Caldwell, R. (2005). Things fall apart? Discourses on agency and change in organizations. *Human Relations*, 58 (1), 83-114.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contracts: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 69-86.
- Donselaar, P., Erken, H. & Klomp, L. (2003). *Innovatie en productiviteit. Een analyse op macro-, meso- en Microniveau*. Den Haag: Ministerie van Economische, EZ-onderzoeksreeks 3.
- Ford, C. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gupta, A. K. & Rogers E. M. (1991). Internal marketing: integrating R&D and marketing within the organization. *The journal of consumer marketing*, 8 (3), 5-18.
- Hamalainen, T.J., & Heiskala, R. (2007), *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance* Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 68.
- Hannan, M.T., en J.H. Freeman – Structural inertia and organizational change. – In: *American Sociological Review* 49 (1984).
- Hart, H.'t. , van Dijk, J., de Goede, M, Jansen, W. en Teunissen, J. (1996), *Onderzoeksmethoden*, Amsterdam: Boom.
- Hutjes, J.M. & Van Buren, J.A. (1992). *De gevalstudie. Strategie van kwalitatief onderzoek*. Meppel: Boom.
- Imparato, N., & Harari, O. (1994). *Jumping the curve: Innovation and strategic choice in an age of transition*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers,.
- Kenneth H., & Tucker, J.R. (1998), *Anthony Giddens and Modern Social Theory* (1e druk). London: Sage Publications, pp. 72.
- Kreanova, (2008). Bekeken 10 september 2009, 7 Eigenschappen voor Innovatieve

Organisaties. Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie. Website:

http://www.ncsi.nl/kennisbank/instrumententools/test_7_eigenschappen_voor_innovatieve_organisaties/

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 1943, 50, blz 370-396.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.

Mauss, M.(1970). *The gift*, Londen: Routledge & Kegan.

Punie, Y. (2000) *Domesticatie van informatie- en communicatietechnologi. Adoptie, gebruik en betekenis van media in het dagelijkse leven: continue beperking of discontinue bevrijding?* [Licentiaatsthesis]. Brussel: Vrije Universiteit.

Oosterhaven, J. *E-business voor Gevestigde Ondernemingen*. Assen : Van Gorcum, 2000.

Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, pp. 363-377.

Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.

Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of Innovations* (1e druk). New York: Free Press.

Rogers, E. M. (1969). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.

Rogers, E. M. & Bhowmik, D. K. (1970). Homophily-heterophily: relational concepts for communication research. *Public Opinion Quarterly*, 34 (4), pp. 523-538.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Schein, E (1989). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey Bass.

SER, (2006). Bekeken 5 jan 2009, Advies welvaartsgroei door en voor iedereen: themadocument sociale innovatie. Sociaal Economische Raad. Website: http://www.ser.nl/~media/DB_Adviezen/2000_2009/2006/b25070thema_a%20pdf.ashx

Tissen, R.,(2007). Sociale innovatie, visie, voorbeelden en feiten. Arnhem: Eiffel, pp 41.

Volberda, H.W. (2004). *De Flexibele Onderneming: Strategieën voor Succesvol Concurren*, Deventer: Kluwer

Volberda, H.W., van den Bosch, F.A.J., Jansen, J.J.P. (2005). Slim managen & innovatief organiseren. *Onderzoeksverslag van RSM Erasmus Universiteit*, pp. 23-69.

Wakkee, I. (2006). Bekeken 3 juni 2009, Vrije universiteit, Faculteit der Sociale Wetenschappen. Website: <http://www.fsw.vu.nl/organisatie>

Wijnen, G. & R. Kor (2001). *50 Checklisten voor project- en programmamanagement*, Kluwer

Yin, R. K. (2003). *Case study research, design and methods*, 3rd ed. Newbury Park: Sage Publications.