



**De rol van interne en externe “change agents” en  
factoren bij de realisatie van managementinnovatie in  
publieke organisaties**

**Ali El Messaoudi**

440730

Rotterdam School of Management

Erasmus Universiteit

Prof.dr.ing. F.A.J. van den Bosch (coach)

Dr. Ph. R. Hollen (meelezer)

Augustus, 2017

### Samenvatting

Innovatie kan helpen organisaties in dynamische omgevingen beter te laten presteren dan hun concurrenten. Dit kan uiteindelijk resulteren in een concurrentievoordeel. Helaas heeft onderzoek naar innovatie zich voornamelijk gericht op de ontwikkeling van technologie, producten of diensten (Crossan & Apaydin, 2010). Uit onderzoek blijkt dat vergroting van technologische kennis middels R&D veel succesvoller is als tegelijkertijd ook geïnvesteerd wordt in “sociale” innovatie (Volberda, Baden-Fuller, & Van den Bosch, 2001). Onder “sociale” innovatie worden de zogenaamde niet-technologische determinanten van innovatie verstaan. Voorbeelden daarvan zijn innovaties in management en organisatie (Volberda et al., 2005, 2006, 2007). Volgens Weiblen & Chesbrough (2015) betekent dit dat organisaties mee moeten kunnen gaan met technologische, sociale en economische veranderingen, anders kunnen zij achterblijven in een veranderd landschap. Organisaties moeten dus in staat zijn tot organisatievernieuwing, ook wel strategische vernieuwing genoemd (Volberda, Baden-Fuller, & Van den Bosch, 2001). Managementinnovatie is een belangrijke voorwaarde voor organisatievernieuwing (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008; Hamel & Breen, 2007). Recent onderzoek laat zien dat managementinnovatie, dat wil zeggen nieuwe managementpraktijken, -structuren, -processen en -principes, een onderbenutte bron van strategische vernieuwing zijn en meer aandacht vereisen in de dagelijkse praktijk van het management (Vaccaro et al., 2011; Birkinshaw, 2010; Birkinshaw et al., 2008; Volberda & Van den Bosch, 2005).

Birkinshaw et al. (2008) stellen dat interne en externe actoren een belangrijke rol spelen in de totstandkoming van managementinnovatie. In de literatuur bestaat een gebrek aan aandacht voor interne en externe actoren die kunnen helpen bij de implementatie van een breed scala aan managementpraktijken, die vervolgens de prestaties van de organisatie kunnen verbeteren (Mol & Birkinshaw, 2009). Derhalve is in dit onderzoek ervoor gekozen om de rol van interne en externe “change agents” te onderzoeken. *Interne* “change agents” zijn medewerkers binnen het bedrijf waar de innovatie wordt geïntroduceerd. Zij hebben het vermogen kansen te herkennen en managementinnovatie na te streven en te legitimeren. Daarnaast hebben ze het vermogen het initiatief te nemen bij het motiveren, implementeren en verzamelen van organisatorische middelen (Birkinshaw et al., 2008). *Externe* “change agents” zijn bijvoorbeeld academici, managementgoeroes en consultants (DiMaggio, 1991). Deze “change agents” staan buiten de organisatie, maar kunnen het

## Managementinnovatie

managementinnovatieproces wel beïnvloeden. Voor interne “change agents” is het vaak moeilijk noodzakelijke veranderingen op de kaart te zetten en uit te dragen. Birkinshaw et al. (2008) geven aan dat externe “change agents” een belangrijke ondersteunende rol hebben in het realiseren van innovatie.

Aangezien er pas sinds 2008 in de wetenschappelijke literatuur sprake is van een definitie en een managementinnovatiemodel (Birkinshaw et al., 2008) en managementinnovatie derhalve tot nu toe nog onderbelicht is geweest, is ervoor gekozen theorieopbouwend onderzoek te doen door middel van het toepassen van de gestructureerde case studie-methodologie van Carroll & Swatman (2000). Hiermee kan dit onderzoek bijdragen aan de ontwikkeling van theorie op het gebied van managementinnovatie.

In dit onderzoek is managementinnovatie onderzocht in een tot nu toe onderbelichte context, namelijk publieke organisaties. In dit verband is ervoor gekozen om onderzoek te doen bij de gemeente Den Haag. De gemeente Den Haag is een grote, hiërarchische organisatie en bevindt zich in een dynamische en complexe omgeving. Deze onderzoekscontext maakt het mogelijk om dieper in te gaan op de invloed van de rollen van interne en externe “change agents” in het managementinnovatieproces binnen de publieke context. In dit onderzoek zijn de theoretische raamwerken van Birkinshaw et al. (2008) en Van den Bosch (2012) gecombineerd en geïllustreerd. Dit heeft geleid tot interessante nieuwe inzichten waarmee het bestaande theoretische raamwerk kan worden uitgebreid.

Dit onderzoek laat zien dat de interne en externe “change agents” belangrijke rollen hebben in het managementinnovatieproces. De interne change agent speelt voornamelijk een rol bij het omarmen van ideeën en het uitdragen en het faciliteren van nieuwe managementinnovatie. Dit gebeurt neerwaarts in de organisatie, richting het midden- en frontliniemanagement en medewerkers. De interne “change agents” spelen dus een belangrijke rol binnen de *uitvindingsfase* en *implementatiefase*. De externe “change agents” spelen vooral een adviserende en verkennende rol op het gebied van organisatievernieuwing. Dit gebeurt opwaarts in de organisatie, richting midden- en topmanagement. Externe “change agents” hebben dus een belangrijke rol binnen de *motivatiefase*.

Dit onderzoek toont aan hoe interne en externe “change agents” hun effectiviteit in het managementinnovatieproces verder kunnen vergroten. Dit onderzoek heeft laten zien dat interne en externe “change agents” een positief

## Managementinnovatie

modererende werking hebben op het managementinnovatieproces. In dit onderzoek benadrukken zowel het top-, midden- als frontliniemanagement hoe belangrijk de motivatiefase (opwaarts) en de uitvindingsfase (neerwaarts) zijn in het managementinnovatieproces. De interne en externe “change agents” spelen een belangrijke bij de totstandkoming van managementinnovatie en hebben dus een positieve invloed op de “organizational performance”. Daarnaast laat dit onderzoek zien dat de wet- en regelgeving een positief modererende werking hebben op het managementinnovatieproces.

Ten slotte levert dit onderzoek een bijdrage aan de literatuur omtrent managementinnovatie en biedt het aanbevelingen voor vervolgonderzoek, die kunnen bijdragen aan een verdere verrijking van de literatuur. Met de inzichten van dit onderzoek kunnen de rollen van interne en externe “change agents” in strategische vernieuwing verder versterkt worden.

## Voorwoord

Ambitieuus ben ik aan deze doctoraalscriptie begonnen als afronding van mijn parttime opleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze doctoraalscriptie is een uiting van mijn interesse in managementinnovatie. Mijn interesse gaat in het bijzonder uit naar de interne en externe actoren en factoren binnen managementinnovatie bij de publieke sector.

Dit voorwoord wil ik gebruiken om een aantal mensen te bedanken. Prof. dr. ing. Frans A.J. van den Bosch (coach) wil ik in het bijzonder bedanken voor zijn inspirerende colleges, zijn begeleiding en reflectie, die mij hebben geholpen in de totstandkoming van deze doctoraalscriptie. Dr. Ph. R. Hollen wil ik bedanken voor zijn feedback en de bereidheid om als meelezer op te treden. Daarnaast wil ik mijn collega's bedanken voor hun tijd, de openhartige gesprekken en transparantie. De interviews hebben geleid tot een schat aan informatie die voor alle partijen zeer nuttig was. Door goed te luisteren naar mensen en hun feedback heb ik vanuit een nieuw perspectief veel nuttige informatie en kennis vergaard over managementinnovatie en de organisatie.

Met plezier kijk ik terug op deze doctoraalscriptie. De weg naar deze doctoraalscriptie is wel uitdagend geweest. Tijdens het proces heb ik continu moeten jongleren tussen werk, studie en het gezinsleven. Tijdens de studie ben ik getrouwd en ben ik vader geworden. Ik had mijn studie niet kunnen afronden zonder de liefde en onvoorwaardelijke steun van mijn vrouw. Daarvoor wil ik haar hartelijk danken.

Ali El Messaoudi

Rijswijk, augustus 2017

## INHOUDSOPGAVE

Samenvatting.....	1
Voorwoord.....	4
1 Inleiding.....	7
1.1 Inleiding.....	7
1.2 Aanleiding.....	8
1.3 Centrale onderzoeksvraag.....	13
1.4 Relevantie.....	13
2 Overzicht van de literatuur.....	15
2.1 Managementinnovatie.....	15
2.1.1 Wat is managementinnovatie?.....	15
2.1.2 Noodzaak van managementinnovatie.....	17
2.1.3 De fasen van het managementinnovatieproces.....	18
2.2 Externe actoren.....	20
2.3 Interne actoren.....	22
2.4 Het Management Model.....	25
2.5 Proposities.....	27
2.6 Conceptueel raamwerk.....	29
3. Onderzoeksmethode.....	29
3.1 Waarom kwalitatief onderzoek?.....	30
3.2 Onderzoek context en case selectie: verantwoording.....	31
3.3 Niveau van analyse.....	31
3.4 Selectiecriteria en keuze.....	31
3.5 Selectie respondenten.....	33
3.6 Dataverzameling.....	34
3.7 Data-analyse.....	35
3.8 Validiteit en betrouwbaarheid.....	36
4 Case studies.....	38
4.1 Case A – Centrale vastgoedorganisatie.....	38
4.1.1 Conclusie case A.....	44
4.2 Case B – Dienst Publiekszaken.....	45
4.2.1 Conclusie case B.....	52
4.3 Case C-Haeghe Groep.....	53
4.3.1 Conclusie case C.....	59
5 Cross-case analyse.....	60

## Managementinnovatie

5.1 Conclusie .....	64
6 Discussie en conclusie .....	66
6.1 Inleiding.....	66
6.2 Beantwoording centrale vraagstelling en proposities .....	66
6.3 Bijdragen aan de literatuur .....	70
6.4 Managementimplicaties.....	71
6.5 Beperkingen en aanbeveling voor toekomstig onderzoek.....	74
Geciteerde werken .....	78
Begrippenlijst en afkortingen .....	81

## 1 Inleiding

### 1.1 Inleiding

Wanneer de markt verandert, heeft dit invloed op de organisatorische en strategische beslissingen van organisaties. Dit betekent dat organisaties mee moeten kunnen gaan met technologische, sociale en economische veranderingen, anders kunnen zij achterblijven in een veranderd landschap (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Organisaties moeten dus in staat zijn tot organisatievernieuwing, ook wel strategische vernieuwing genoemd (Volberda, Baden-Fuller, & Van den Bosch, 2001). Floyd en Lane (2000) omschrijven strategische vernieuwing als de activiteiten die een organisatie onderneemt om zichzelf en/of de wijze waarop ze actief is in haar omgeving te vernieuwen. Deze activiteiten worden gekenmerkt door een grote invloed op het reilen en zeilen van de organisatie, relatief grote (financiële) inspanningen en een relatief beperkte omkeerbaarheid (Grant, 2002). Een voorbeeld van strategische vernieuwingsactiviteiten zijn interne reorganisaties (Bezemer, Volberda, Bosch, & Jansen, 2006). Strategische vernieuwing stelt organisaties, zowel profit- als non-profit, in staat om beter in te spelen op de veranderende wensen en behoeften van doelgroepen in de maatschappij en zich beter te positioneren ten opzichte van concurrenten (Volberda et al., 2001; Flier et al., 2003; Bezemer et al., 2006).

Managementinnovatie is een belangrijke voorwaarde voor organisatievernieuwing (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008; Hamel & Breen, 2007). De managementprocessen, -structuren en -praktijken zijn gebaseerd op achterliggende managementprincipes (Birkinshaw, 2010). Principes liggen dus ver onder de oppervlakte en zijn onzichtbaar, maar zijn toch essentieel voor de prestaties van de organisatie. Managementinnovatie kan gedefinieerd worden als het vinden van nieuwe manieren om de managementprincipes van een bedrijf te veranderen (Birkinshaw et al., 2008). Managementinnovatie wordt steeds belangrijker vanwege toenemende concurrentie en de steeds sneller veranderde wereld (Raes et al., 2011; Wooldridge et al., 2008; Volberda & Van den Bosch, 2005; Floyd & Lane, 2000). Het is daarom belangrijk te onderzoeken hoe managementinnovatie het beste kan worden vormgegeven. Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken hoe interne en externe “change agents” managementinnovatie beïnvloeden.



### 1.2 Aanleiding

Er is veel literatuur omtrent innovatie. Helaas heeft onderzoek naar innovatie zich voornamelijk gericht op de ontwikkeling van technologie, producten of diensten (Crossan & Apaydin, 2010). Uit onderzoek blijkt dat vergroting van technologische kennis middels R&D veel succesvoller is als tegelijkertijd ook geïnvesteerd wordt in “sociale” innovatie (Volberda, Baden-Fuller, & Van den Bosch, 2001). Onder “sociale” innovatie worden de zogenaamde niet-technologische determinanten van innovatie verstaan. Voorbeelden daarvan zijn innovaties in management en organisatie (Volberda et al., 2005, 2006, 2007).

Volgens Birkinshaw en Mol (2008) is managementinnovatie een onderbenutte bron van organisatievernieuwing (Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2006). Het vereist daarom meer aandacht in de dagelijkse praktijk van het management. Managementinnovatie krijgt tegenwoordig steeds meer aandacht van wetenschappers. In de literatuur over strategisch management wordt aandacht gevraagd voor de belangrijke bijdrage die managementinnovatie kan leveren aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen, het bevorderen van de “organizational performance” en het verbeteren van de concurrentiepositie (Birkinshaw et al., 2008). Birkinshaw et al. (2008) doen een aanbeveling voor verder onderzoek: “...at the moment we know little about the relative effectiveness of different sequences of activities, which makes it difficult to offer any coherent advice to managers about how to improve the quality of their interventions” (Birkinshaw et al., 2008: 839).

Birkinshaw et al. (2008: 40) stellen ook voor nader onderzoek te doen naar interne en externe “change agents”. Bezemer et al. (2006:190) sluiten hierbij aan: “*Er is in dit verband echter weinig bekend over de manier waarop non-profit organisaties strategische vernieuwing initiëren, de interne en/of externe factoren die strategische vernieuwing belemmeren dan wel stimuleren.*” Een non-profitorganisatie kan in deze context ook verwijzen naar de publieke sector.

Het lijkt erop dat dit fenomeen minder binnen de publieke sector minder aandacht krijgt van de wetenschap. Een reden hiervoor kan zijn dat de publieke sector niet voldoende prikkels krijgt om te innoveren, daar men geen winstoogmerk heeft. Wellicht richt het onderzoek zich vooral op bepaalde industrieën, waar snelle ontwikkelingen plaatsvinden, en die open moeten staan voor nieuwe kennis.

Toch is innovatie ook voor de publieke sector van belang. Zelfs in relatief statische omgevingen kunnen organisaties die niet vernieuwen na verloop van tijd hun

## Managementinnovatie

bestaansrecht verliezen (Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2006). De publieke sector, die volgens Salipante en Golden-Biddle (1995) een relatief hoog niveau van behoudendheid kent, kan dus het gevaar lopen zijn bestaansrecht te verliezen, als zij niet meegaat met veranderingen in de omgeving. Er komen steeds meer aanwijzingen dat de omgevingsturbulentie voor westerse non-profitorganisaties toeneemt, met name vanwege grote veranderingen in hun sociale, politieke en technologische omgeving (Alexander, 2000; Bezemer et al., 2006). Het is van belang dat non-profitorganisaties nieuwe kennis en vaardigheden ontwikkelen om te kunnen reageren op veranderingen in de omgeving, of om zelf op een proactieve manier veranderingen te bewerkstelligen (Bezemer et al., 2006). De effectiviteit van de interne en externe actoren en factoren binnen het proces van managementinnovatie binnen de publieke sector zouden dus diepgaander onderzocht moeten worden.

Er zijn echter belangrijke verschillen tussen innovatie in de particuliere en de publieke sector. In de publieke sector is innovatie omgeven door een groot aantal beperkingen, in tegenstelling tot de private sector. De meerderheid van de activiteiten van de overheidssector wordt niet geregeld door marktwerking, maar door politieke verordeningen. In de publieke sector wordt het concept innovatie vaak gebruikt als synoniem voor meer efficiëntie en betere prioritering van de beschikbare resources. Aangezien de publieke sector wordt gedomineerd door diensten in plaats van fysieke producten, berust innovatie vaak geheel of grotendeels op diensteninnovatie (Hansson, Norn, & Vad, 2014). Procesinnovatie hoort daar ook bij. Aangezien managementinnovatie in hoofden van mensen speelt en een dienst geen fysiek product is, is managementinnovatie een interessant onderwerp binnen de dienstensector.

De overheid is een aparte branche binnen de dienstensector. De gemeenten zijn daarin het niveau dat het dichtst bij de burger staat. De dynamiek en complexiteit van Nederlandse gemeenten nemen toe sinds de economische crisis van 2008 (Van Lieshout, 2011). In de publieke sector is een zoektocht gaande naar de manier waarop de sector de burgers het beste kan dienen met minder middelen. Gemeenten vinden het belangrijk dat er goed en snel ingespeeld kan worden op de veranderende vragen en verwachtingen van inwoners en ondernemers (Jellema, 2016), maar dat is lastig als de middelen beperkt zijn. Omdat de publieke sector een groot en breed domein is, heeft dit onderzoek zich toegespitst op gemeenteniveau. Dit onderzoek heeft als onderwerp managementinnovatie binnen een gemeente. Aangezien niet alle

gemeenten binnen dit onderzoek bestudeerd kunnen worden, richt dit onderzoek zich op de gemeente Den Haag, die gebruikt wordt als case studie.

De gemeente Den Haag is met 516.000 inwoners de derde stad van Nederland. Het is het regeringscentrum en de koninklijke residentie van Nederland. Den Haag is een wereldstad met de voorzieningen van een wereldstad voor burgers met 180 verschillende nationaliteiten en meer dan 50.000 expats. De stad heeft zowel de meest welvarende als de armste wijken van Nederland binnen de stadsgrenzen (Gemeente Den Haag, 2016).

De publieke sector kent volgens Salipante en Golden-Biddle (1995) een relatief hoog niveau van behoudendheid. De gemeente Den Haag kan eveneens getypeerd worden als een stabiele organisatie. Ondanks de bezuinigingen wordt van de organisatie verwacht dat zij toch flexibel kan bewegen (Gemeenteraad, [denhaag.nl/web/wcbservelet/com](http://denhaag.nl/web/wcbservelet/com), 2015). De gemeente heeft bijvoorbeeld de doelstelling om in de periode tot 2018 structureel € 9 miljoen euro te bezuinigen. Het betreft een onderdeel van een bezuiniging van € 900 miljoen uit de Miljoenennota 2008, aanvullend op het coalitieakkoord (Gemeenteraad, [denhaag.nl/web/wcbservelet/com](http://denhaag.nl/web/wcbservelet/com), 2015). De gemeente Den Haag denkt haar doelstellingen te kunnen behalen door te vernieuwen en te professionaliseren. Dit tracht de gemeente te bereiken door te investeren in processen, mensen en systemen.

De gemeente tracht dit te bewerkstelligen door “*dit zelf intern aan te pakken*” (Jellema 2016:2) door bedrijfsvoeringsfuncties te bundelen. De gemeente Den Haag richt zich op schaalvoordelen (Jellema, 2016). Er is dus expliciet de wens om geen gebruik te maken van externe partijen, aldus Jellema (2016:2): “*we doen het zelf en we doen het samen*” en “*we maken in dit traject dankbaar gebruik van de kennis en kunde die in de organisatie aanwezig is*”. Een citaat van Jellema (2016:3), “*We moeten nog wat dieper de processen induiken voor we gaan bundelen en reorganiseren*”, geeft aan dat de organisatievernieuwing vooral intern en procesgericht is.

Externe onderzoeksbureaus worden echter toch regelmatig ingeschakeld voor advies en verkenning. Dit blijkt uit een aantal beschikbare rapporten door verschillende onderzoeksbureaus. Een extern perspectief gericht op de markt en klantwensen lijkt echter vooralsnog te ontbreken binnen de gemeente. De literatuur benadrukt echter dat vernieuwing vaak succesvoller is als die zich ook richt op mogelijke inzichten van externe partijen (Birkinshaw, et al., 2008).

## Managementinnovatie

In Tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de meest recente literatuur en de focus van deze scriptie. Recent onderzoek legt de nadruk op de rollen van interne en externe “change agents” op verschillende managementniveaus binnen een organisatie. Binnen de wetenschap zijn de rollen van de “change agents” in managementinnovatie echter, vooral in empirisch onderzoek, nog onderbelicht (Floyd & Lane, 2000; Wooldridge et al.2008). Birkinshaw (2010) benadrukt het belang van het identificeren van belemmeringen die managementinnovatie belemmeren. Daarnaast is er tot nu toe nog geen relatie gevonden tussen de effectiviteit van de activiteiten en fasen in het managementinnovatieproces (Birkinshaw et al., 2008) en de invloed van managementinnovatie op de “organizational performance” (Vaccaro et al., 2011; Birkinshaw et al., 2008).

## Managementinnovatie

Tabel 1 Overzicht literatuur omtrent managementinnovatie

Publicatie	Onderwerp	Methode	Bijdrage aan het huidige onderzoek
Birkinshaw et al. (2008)	Rollen van interne en externe “change agents”	Conceptueel	Definitie en managementinnovatiemodel
Vaccaro (2010)	Rol van interne “change agents” in managementinnovatie	Kwalitatief en kwantitatief onderzoek	De sleutelrol van interne “change agents” bij het nastreven en legitimeren van managementinnovatie; invloed van leiderschapsdynamiek bij het streven naar managementinnovatie; operationalisering van managementinnovatie op bedrijfsniveau
Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van den Bosch, F. A. (2001).	De rollen van managers op corporate en unit level in het vernieuwingsproces	Conceptueel	De ideale vernieuwingsproces bij top-, midden- en frontliniemanagement
Van den Bosch (2012)	Tools voor verandering van het management voor het bereiken van de doelen van organisaties	Conceptueel	Het Management Model is praktisch en gebaseerd op managementinnovatie gebaseerd op vier kernactiviteiten (doelstellingen, motivatie, coördinatie en besluitvorming)
Hamel & Breen (2007)	Noodzaak van managementinnovatie en -praktijken, -structuren, -processen en -principes	Conceptueel en ontwikkeling proposities	Ingrediënten voor vernieuwing en het behouden van concurrentiepositie
<b>Dit onderzoek</b>	<b>(1) de invloed van externe en interne actoren in managementinnovatie, (2) de invloed van managementinnovatie op de organisatieprestaties, (3) de invloed van managementinnovatie op publieke organisaties.</b>	<b>Kwalitatief onderzoek en ontwikkeling proposities</b>	<b>De bovengenoemde literatuur wordt uitgebreid door de invloed van externe en interne actoren en factoren in het managementinnovatie-proces binnen de context van publieke organisaties bloot te leggen</b>

### 1.3 Centrale onderzoeksvraag

Naar aanleiding van het bovenstaande kan de onderstaande onderzoeksvraag vastgesteld worden.

**Hoe beïnvloeden externe en interne “change agents” het managementinnovatieproces binnen de context van een publieke organisatie?**

Om antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag, worden de volgende zes deelvragen beantwoord.

- (1) Wat is managementinnovatie en waarom is het noodzakelijk?
- (2) Welke fasen zijn er binnen het managementinnovatieproces?
- (3) Welke rollen van interne en externe “change agents” zijn er binnen het managementinnovatieproces?
- (4) Wat is de invloed van de interne en externe “change agents” op het managementinnovatieproces?
- (5) Wat is de invloed van managementinnovatie op de “organizational performance”?
- (6) Hoe kan managementinnovatie toegepast worden in de context van publieke organisaties?

### 1.4 Relevantie

Dit onderzoek bouwt verder op bestaande literatuur over strategische vernieuwing en de rol van managementinnovatie. Bij managementinnovatie spelen verschillende actoren een rol, maar het is nog niet geheel duidelijk wat deze rollen precies inhouden. Daarom streeft dit onderzoek ernaar een bijdrage aan de literatuur te leveren door diepgaander inzicht te creëren in managementinnovatie, op de volgende drie gebieden:

- (1) de externe en interne actoren in managementinnovatie,
- (2) de invloed van managementinnovatie op de organisatieprestaties,
- (3) de invloed van managementinnovatie in publieke organisaties.

## Managementinnovatie

De resultaten van het onderzoek zijn voor de gemeente van praktisch belang. Op basis van de resultaten kunnen verschillende managementprincipes geïnnoveerd worden en kunnen procesverbeteringen doorgevoerd worden, die de dienstverlening en daarmee de maatschappelijke relevantie van de gemeente ten goede komen. Daarmee kunnen wellicht generaliserende uitspraken worden gedaan die relevant zijn voor alle Nederlandse gemeenten.

In tabel 2 is de bijdrage van dit onderzoek in een overzicht samengevat.

Tabel 2 Overzicht bijdrage onderzoek

Bijdrage	Nader onderzoek
Inzicht in de interne rollen en actoren van “change agents” op <b>managementinnovatie</b>	Dit onderzoek speelt in op de aanbeveling voor nader onderzoek door Van den Bosch (2008).
Inzicht in de externe rollen en actoren van “change agents” op <b>managementinnovatie</b>	Dit onderzoek speelt in op de aanbeveling voor nader onderzoek door Birkinshaw (2008).
Inzicht in de invloed van “sociale innovatie” ( <b>Van den Bosch, 2012</b> ) op organisatieperformance	Dit onderzoek speelt in op de aanbeveling voor nader onderzoek door Vaccaro et al. (2011), Birkinshaw (2008) en Van den Bosch (2012).
Inzicht in <b>managementinnovatie</b> binnen de publieke sector	Dit onderzoek speelt in op de aanbeveling voor nader onderzoek door Bezemer et al. (2006).
Inzicht in de invloed van kennis en ervaring van “change agents” op managementinnovatie	Dit onderzoek speelt in op de aanbeveling voor nader onderzoek door Birkinshaw et al. (2008).

## 2 Overzicht van de literatuur

In dit hoofdstuk zal de literatuur worden besproken die ten grondslag ligt aan dit onderzoek. De belangrijkste definities zullen worden toegelicht. Er zal worden besproken wat managementinnovatie inhoudt, welke actoren invloed hebben op het realiseren van organisatievernieuwing en welke rollen zij daarbij spelen. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel raamwerk.

### 2.1 Managementinnovatie

#### 2.1.1 Wat is managementinnovatie?

In dit onderzoek wordt definitie van Birkinshaw et al. (2008: 829) gehanteerd. Zij definiëren managementinnovatie als:

*“the generation and implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of the art and is intended to further organizational goals.”*

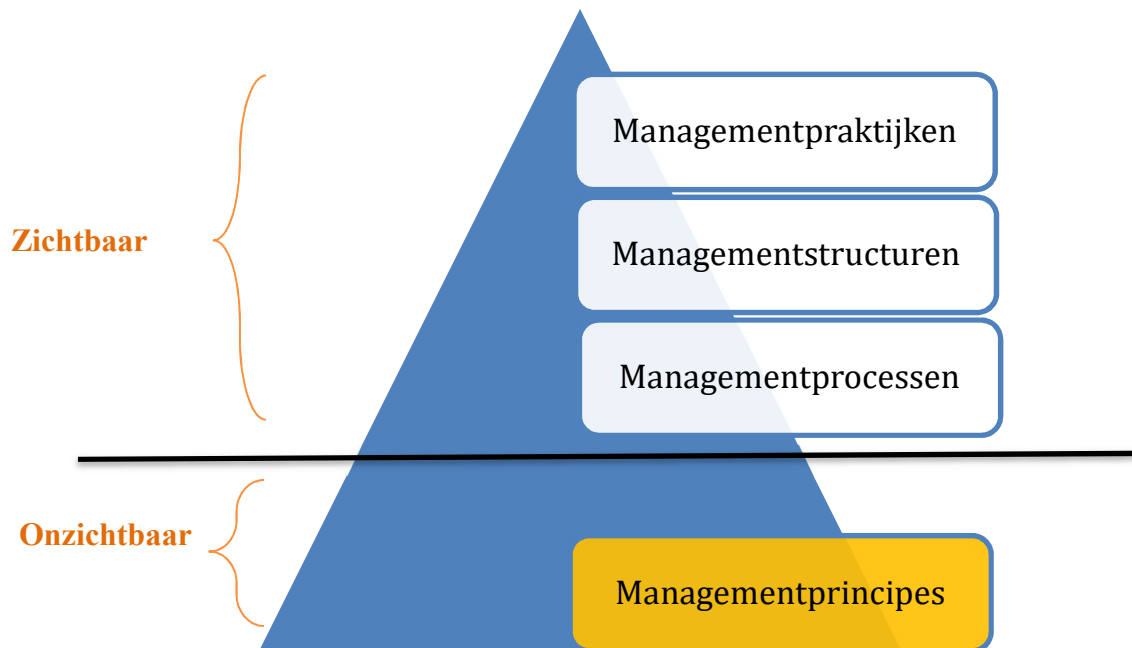
Managementinnovatie wordt ook wel omschreven als *“een verandering in de manier waarop managers hun werk doen, en wel zo dat dit bevorderlijk is voor de prestaties van de organisatie”* (Hamel & Breen, 2007: 25).

De principes bepalen hoe de processen worden ingericht (Birkinshaw, 2010). Birkinshaw (2010) gebruikt een ijsberg als metafoor en stelt dat de managementprincipes onder water liggen en dus moeilijk zichtbaar zijn. De praktijken en structuren, die voortkomen uit de principes en processen, zijn wel zichtbaar. De managementpraktijken, -processen, en -structuren en de daarmee samenhangende managementprincipes worden hieronder toegelicht en schematisch weergegeven in figuur 1.



## Managementinnovatie

Figuur 1: Onderlinge relatie van managementpraktijken, -structuren, -processen en -principes volgens Birkinshaw (2010)



- Managementpraktijken zijn de dagelijkse werkzaamheden van de manager en omvatten bijvoorbeeld het vaststellen van doelen, het coördineren van taken en het ontwikkelen van talent (Vaccaro, 2010; Birkinshaw et al., 2008).
- Managementstructuren zijn de structuren die organisaties hebben ingericht om verantwoordelijkheden te verdelen en communicatie en afstemming te stroomlijnen (Vaccaro, 2010; Birkinshaw et al., 2008).
- Managementprocessen zijn de routines die van invloed zijn op de dagelijkse werkzaamheden, zoals het strategieformuleringsproces en projectmanagement (Vaccaro, 2010; Birkinshaw et al., 2008). Deze processen vormen de mechanismen die organisaties helpen om hun doelen te bewerkstelligen.

Volgens Birkinshaw (2010) wordt het pas mogelijk om wijzigingen in de managementprocessen en -praktijken te maken, als de managementprincipes echt worden begrepen. Managementprincipes zijn “*vaak zo diep ingebed dat ze nauwelijks zichtbaar zijn, en mentaal zo verankerd dat ze praktisch onaantastbaar zijn*” (Hamel & Breen, 2007: 209). Birkinshaw (2010) en Hamel en Breen (2007) benadrukken hoe belangrijk het is om de managementprincipes te begrijpen, ter discussie te stellen en te veranderen: “*Once you understand your management principles, it becomes possible to make changes to the management processes and practices that are based*

*on those principles*” (Birkinshaw, 2010:52). Als alleen de managementprocessen, -praktijken en -structuren van de organisatie veranderd worden en de managementprincipes niet worden aangepast, zullen de onveranderde managementprincipes de oude organisatie in stand houden (Birkinshaw, 2010). Het vertragende effect van oude mentale modellen vormt misschien wel de grootste blokkade voor managementinnovatie (Birkinshaw, 2010; Hamel & Breen, 2007). Managers vinden het echter vaak lastig om hun overtuigingen en managementprincipes op te geven (Hamel & Breen, 2007).

### 2.1.2 Noodzaak van managementinnovatie

Door de toenemende concurrentie en de steeds sneller veranderde wereld neemt het belang van kennis en innovatie toe. Deze nieuwe context vraagt om nieuwe managementpraktijken, -structuren, -processen en -principes, die de organisatie in staat stellen om nieuwe kansen te identificeren, te ontwikkelen en uit te buiten. De doelstelling van organisaties moet zijn om de organisatie zo in te richten dat die zich voortdurend kan vernieuwen (Birkinshaw, 2010; Hamel & Breen, 2007; Volberda, 2004).

Volgens Hamel en Breen (2007) leggen veel organisaties nog altijd de nadruk op oude vraagstukken, zoals efficiëntie, standaardisatie, specialisatie en planning & controle. Managers blijven hangen bij menselijke productiviteit, maar hierdoor houdt het management mensen gevangen in hiërarchische structuren (Ghoshal & Bartlett, 1997). Dit draagt echter niet bij aan creativiteit, en dus niet aan organisatievernieuwing. Het probleem ligt echter niet bij de mensen onderaan die geen initiatief nemen, of niet creatief en enthousiast zijn, maar juist bij het management (Ghoshal & Bartlett, 1997).

Birkinshaw (2010) en Hamel (2002) zijn voorstanders van een managementrevolutie. Dit zou een verandering van de principes moeten zijn die bepalen hoe het management dagelijks wordt uitgevoerd. Daarbij is het de bedoeling de managementpraktijken, -structuren en -processen zodanig te veranderen en in te richten dat mensen worden geïnspireerd om zich in te zetten op het werk en continu te vernieuwen. Hamel & Breen (2007) benadrukken dat managementinnovatie cruciaal is om op de lange termijn een goede concurrentiepositie te verwerven. Volgens Hamel en Breen (2007) kan managementinnovatie concurrentievoordeel opleveren als: (1) de vernieuwing berust op een nieuw managementprincipe en oude tradities aanpakt; (2)

## Managementinnovatie

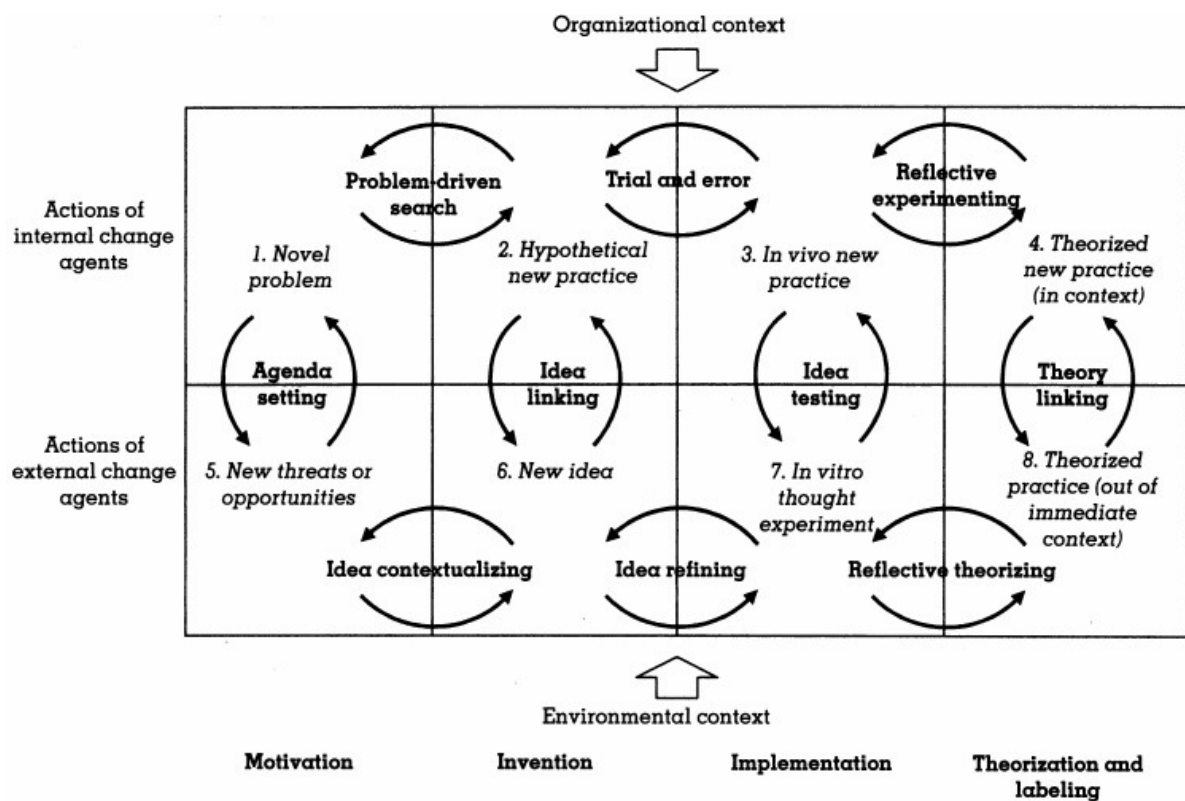
de vernieuwing stelselmatig plaatsvindt binnen een reeks van processen en methoden; (3) de vernieuwing deel uitmaakt van een systeem waarin vernieuwingen snel kunnen worden doorgevoerd, waardoor de vooruitgang steeds sterker wordt. Dit is een vernieuwingssysteem dat moeilijk is te kopiëren voor een concurrent, aangezien de veranderingen ingrijpend zijn.

Om duidelijk te maken hoe het managementinnovatieproces precies tot stand komt, zullen de rollen van de interne en externe actoren per fase hieronder behandeld worden.

### 2.1.3 De fasen van het managementinnovatieproces

Het managementinnovatieproces bestaat volgens Birkinshaw et al. (2008) uit vier fasen: motivatie, uitvinding, implementatie en theorievorming en labeling, zie figuur 2. De fasen zijn schematisch weergegeven in tabel 3.

Figuur 2: Managementinnovatieproces (Birkinshaw et al., 2008: 832)



Tabel 3: De fasen van het managementinnovatieproces volgens Birkinshaw et al. (2008)

<b>FASEN</b>	<b>BETEKENIS</b>
<b>Motivatiefase</b>	Dit is de verticale relatie tussen probleem gedreven onderzoek (intern) en idee-contextualisering (extern) en de relatie van links naar rechts: de motivatiefase en uitvindingsfase (Birkinshaw et al., 2008).
<b>Uitvindingsfase</b>	In deze fase worden nieuwe ideeën verticaal gekoppeld tussen interne en externe “change agents”, door Birkinshaw et al. (2008) ook wel idea-linking genoemd.
<b>Implementatiefase</b>	De relatie tussen de uitvindingsfase en de implementatiefase is horizontaal van aard tussen experimenteren en falen (intern) en idee-aanscherping (extern) (Birkinshaw et al., 2008).
<b>Theorievorming en labelen</b>	In deze fase is de reflectief experimenteren (intern) en theoretische reflectie (extern) op horizontaal vlak belangrijk. Dit vormt de verbinding tussen de implementatiefase en de theorievorming- en labelingsfase (Birkinshaw et al., 2008).

De vier fasen worden hieronder nader toegelicht.

### **Motivatiefase**

Motivatie wil zeggen het scheppen van faciliterende factoren en het creëren van omstandigheden die mensen aanzetten tot denken over de ontwikkeling van managementinnovatie in hun eigen organisatie (Birkinshaw et al., 2008). In deze fase gaat het om het identificeren van nieuwe problemen (intern), ook wel agendabepaling genoemd, evenals het herkennen van kansen en bedreigingen (extern) (Birkinshaw et al., 2008:833): *“It addresses the question: “Under what conditions, or in what circumstances, do executives deem existing management practices to be inadequate for their needs?”* Het antwoord op deze vraag is volgens Birkinshaw et al. (2008) niet eenvoudig, omdat managers moeten kiezen welke nieuwe managementinnovaties gekozen worden en welke bestaande managementprincipes verlaten moeten worden.

### **Uitvindingsfase**

Uitvinding is het eerste experiment waaruit een nieuwe hypothese ontstaat (Birkinshaw et al., 2008: 831). Volgens Birkinshaw et al. (2008) refereert uitvinding naar willekeurige of geplande variaties in managementpraktijken, waarvan sommige praktijken worden geselecteerd en vastgehouden door de organisatie (Burgelman, 1991; Campbell, 1965). Het is de fase waarin een hypothetische nieuwe praktijk op experimentele wijze beproefd wordt (Birkinshaw et al., 2008: 834).

### **Implementatiefase**

Implementatie is het technische proces waarmee een nieuwe werkwijze vastgelegd wordt (Birkinshaw et al., 2008: 836): *“Our description of this phase involves making sense of the actions of internal and external change agents in implementing an in vivo new practice, as well as understanding the ways existing employees react to it and influence its implementation”*.

### **Theorievorming en labelen**

Theorievorming en labelen is een sociaal proces waarbij individuen binnen en buiten de organisatie bouwen aan legitimatie voor de lopende managementinnovatie (Birkinshaw et al., 2008: 831). Theorievorming en labelen zijn belangrijk voor het institutionaliseren van de theoretische werkwijzen. Labelen heeft een significant effect op de aanvaardbaarheid van nieuwe managementpraktijken (Kieser, 1997; Eccles & Nohria, 1992). Volgens Birkinshaw (2010) is het in deze fase van belang de belemmeringen voor managementinnovatie te identificeren.

Birkinshaw et al. (2008) verwachten dat het proces voor een groot deel worden bepaald door de bewuste en weloverwogen acties van belangrijke personen, maar erkennen ook dat er een rol is weggelegd voor onbedoelde acties van individuen en willekeurige veranderingen bij een managementinnovatieproces.

Managementinnovatie kan dus plaats vinden door een interactie tussen verschillende “change agents”, die kunnen worden gezien als actoren. Deze “change agents” kunnen actief zijn in verschillende fasen. De rollen van deze agenten worden in de volgende paragrafen besproken.

## **2.2 Externe actoren**

In de literatuur bestaat een gebrek aan aandacht voor interne en externe “change agents” die kunnen helpen bij de implementatie van een breed scala aan managementpraktijken, die vervolgens de prestaties van de organisatie kunnen verbeteren (Mol & Birkinshaw, 2009). Recente onderzoeken richten zich nog te veel op het identificeren van managementproblemen, het vinden van oplossingen en het implementeren van veranderingsinitiatieven (Raes, Heijltjes, Glunk, & Roe, 2011). Binnen de wetenschap zijn de rollen van interne en externe “change agents” nog

onderbelicht. In dit onderzoek is ervoor gekozen om de rol van interne en externe “change agents” te onderzoeken.

Externe “change agents” zijn bijvoorbeeld academici, managementgoeroes en consultants (DiMaggio, 1991). Deze “change agents” staan buiten de organisatie, maar kunnen het managementinnovatieproces wel beïnvloeden. Voor interne “change agents” is het vaak moeilijk noodzakelijke veranderingen op de kaart te zetten en uit te dragen. Birkinshaw et al. (2008) geven aan dat externe “change agents” een belangrijke ondersteunende rol hebben bij het realiseren van innovatie. Innovatie begint met hun vermogen om nieuwe bedreigingen en kansen te identificeren in de zakelijke omgeving, die de aandacht van het management vereisen.

Maar dit is slechts een deel van het verhaal: veel externe “change agents” zien hun rol als het stimuleren van managers binnen een bestaande werkwijze. Om de managementprincipes te veranderen, moeten “change agents” echter nieuwe werkwijzen stimuleren. Externe “change agents” kunnen nieuwe kennis en ervaring binnen een organisatie introduceren en toepassen. Dit kan ertoe leiden dat er met nieuwe kennis en ervaring een implementatie van managementpraktijken, -processen of -structuur plaatsvindt, die nieuw zijn voor de organisatie. Ook kan de inzet van externe “change agents” leiden tot een verandering in de manier waarop managers hun werk doen, op een zodanige manier dat dit bevorderlijk is voor de prestaties van de organisatie (Hamel & Breen, 2007).

Birkinshaw et al. (2008) verwachten dat externe “change agents” een belangrijke rol spelen in managementinnovatie. Zij geven bevestiging (legitimiteit) aan de lopende verandering en brengen hun ervaring mee, die van nut is bij het tot stand brengen van managementinnovatie. Met name de legitimiteit is van belang. De inzet van externe “change agents” kan binnen het bedrijf geloofwaardigheid geven aan een nieuw idee en dit aanjagen. Externe “change agents” brengen nieuwe kennis en ervaring mee om de huidige routines binnen een organisatie te veranderen. Daarnaast is het delen van managementkennis door externe “change agents” met de interne medewerkers een belangrijke factor in het stimuleren van managementinnovatie. De “change agents” bezitten een spectrum van managementkennis en kunnen nieuwe ideologieën en ideeën en meer abstracte nieuwe praktijken en technieken op de praktijk toepassen (Benders & Van Veen, 2001; Clark, 2004). Birkinshaw et al. (2008: 834) suggereren: *“The nature of the management knowledge that external change agents share with their internal*

*counterparts is an important factor in motivating management innovation. One can identify a spectrum of management knowledge, with new ideologies and ideas at the more abstract end and new practices and techniques at the more practical end”.*

In tabel 4 zijn de rollen van de externe “change agents” in het managementinnovatieproces weergegeven, geïnspireerd op de theoretische raamwerken van Birkinshaw et al. (2008). Er kunnen vier generieke rollen worden geïdentificeerd in het managementinnovatieproces. In Tabel 5 worden de vier rollen van externe “change agents” in het managementinnovatieproces toegelicht.

### **2.3 Interne actoren**

Interne “change agents” zijn medewerkers binnen het bedrijf waar de innovatie wordt geïntroduceerd. Zij hebben het vermogen kansen te herkennen en managementinnovatie na te streven en te legitimeren. Daarnaast hebben ze het vermogen het voortouw te nemen bij het motiveren, implementeren en verzamelen van organisatorische middelen (Birkinshaw et al., 2008). Birkinshaw et al. (2008) geven aan: *“Internal change agents are employees of the focal organization whereas external change agents are not, which, in turn, implies that internal change agents will typically have superior knowledge and networks inside the organization and greater accountability for delivering results than their external counterparts”* (Birkinshaw et al., 2008: 841).

Interne “change agents” hebben dus een belangrijke rol binnen het managementinnovatieproces. Interne “change agents” kunnen helpen bij het creëren van legitimiteit voor managementinnovatie door een relatie met externe belanghebbenden op te bouwen, door het schrijven van artikelen of boeken, of het spreken op conferenties. Hoewel ze soms de vaardigheden van theorievorming en persoonlijke netwerken van externe “change agents” missen, hebben ze meer geloofwaardigheid binnen de organisatie door middel van hun persoonlijke motiverende rol in het proces. Dit kan eraan bijdragen de morele legitimiteit van de innovatie te ondersteunen (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008).

Volgens Birkinshaw et al. (2008) kunnen interne “change agents” een positief, maar ook een negatief effect hebben op managementinnovatie. Interne “change agents” kunnen namelijk het management manipuleren en het gedrag van medewerkers in de organisatie beïnvloeden (Bower, 1970; Burgelman, 1983). Hiermee kan in bepaalde gevallen de interne weerstand die door verschillende

## Managementinnovatie

aspecten die binnen de organisatie wordt gegenereerd, voldoende sterk zijn dat de experimentele nieuwe praktijk helemaal niet wordt doorgevoerd (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Birkinshaw et al. (2008) waarschuwen dat ze zelfs potentieel een kritieke indirecte rol spelen bij het realiseren van managementinnovatie (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008).

In tabel 4 zijn de rollen van de interne “change agents” in het managementinnovatieproces weergegeven, geïnspireerd op de theoretische raamwerken van Birkinshaw et al. (2008). Er kunnen vier generieke rollen worden geïdentificeerd in het managementinnovatieproces. In Tabel 5 worden de vier rollen van de interne “change agents” in het managementinnovatieproces nader toegelicht.

Tabel 4 De fasen en rollen van interne en externe “change agents” in het managementinnovatieproces (eigen ontwerp gebaseerd op literatuur).

		<b>Het managementinnovatieproces</b>			
		<b>Fase 1: motiveren</b>	<b>Fase 2: Uitvinden</b>	<b>Fase 3: Implemen- teren</b>	<b>Fase 4: Theoreti- seren en labelen</b>
<b>Actoren in het managementinnovatie proces</b>	<b>Interne change agent</b>	<b>Urgentie herkennen</b>	<b>Ideeën omarmen en aankaarten</b>	<b>Ruimte bieden voor nieuwe kansen en faciliteren</b>	<b>Legitimeren</b>
	<b>Externe change agent</b>	<b>Nieuwe kansen en bedreigingen herkennen</b>	<b>Nieuwe ideeën introduceren</b>	<b>Realisatie van nieuwe werkwijzen en principes</b>	<b>Verspreiden</b> ↑↓ en



## Managementinnovatie

Tabel 5 Toelichting van interne en externe actoren in het managementinnovatieproces

Subrollen	Toelichting
<b>Nieuwe kansen en bedreiging herkennen (EXTERN)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Express ideas, share their knowledge, and be creative in general” (Nonaka et al., 2006:1191)</li> <li>- Managementinnovatie op de kaart zetten (thema) en uitdragen (Birkinshaw, 2010; Hamel &amp; Breen, 2007).</li> </ul>
<b>Urgentie herkennen (INTERN)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De managers dienen de gelegenheid aan te grijpen om het topmanagement te laten nadenken over hun managementmodel en hoe dit mogelijk moet veranderen (Hamel &amp; Breen, 2007).</li> <li>- Urgentiebesef in de organisatie brengen door de noodzaak van verandering te verkopen en de vaste overtuigingen van het hoger management en het topmanagement aan het wankelen te brengen (Birkinshaw, 2010; Martin &amp; Eisenhardt, 2010; Bouquet &amp; Birkinshaw, 2008a,b; Dutton et al., 2001).</li> </ul>
<b>Nieuwe ideeën introduceren (EXTERN)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Share their knowledge, and be creative in general” (Nonaka et al., 2006:1191)</li> <li>- “Create an environment in which people feel entrusted and emboldened to express their ideas, share their knowledge, and be creative in general” (Nonaka et al., 2006:1191)</li> </ul>
<b>Ideeën omarmen en aankaarten (INTERN)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbinden en enthousiasmeren (Mars, 2010; Shi et al., 2009; Mintzberg, 2009).</li> <li>- De management status quo ter discussie te stellen en alternatieve managementpraktijken, -processen, -structuren en -principes stimuleren (Birkinshaw, 2010; Hamel &amp; Breen, 2007).</li> </ul>
<b>Ruimte bieden voor nieuwe kansen en faciliteren (INTERN)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondersteunen van nieuwe ideeën en creëren van eigen concepten met frontliniemanagement en medewerkers (Nonaka et al., 2006; Ghoshal &amp; Bartlett, 1997).</li> <li>- Faciliteren en managen van diverse initiatieven (Floyd &amp; Lane, 2000).</li> <li>- Klimaat voor verandering scheppen en mensen in staat stellen om te handelen (Birkinshaw, 2010; Mintzberg, 2009; Nonaka et al., 2006; Kotter, 2006).</li> </ul>
<b>Realisatie van nieuwe werkwijzen en principes (EXTERN)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiliseren (Birkinshaw, 2010; Hamel &amp; Breen, 2007).</li> <li>- Hardnekkige managementprincipes aanpakken en een zekere mate van ontwrichting teweegbrengen (Birkinshaw, 2010; Hamel &amp; Breen, 2007).</li> <li>- Successen realiseren en etaleren om het vuur aan te steken (Birkinshaw, 2010; Hamel &amp; Breen, 2007; Kotter, 2006).</li> </ul>
<b>Legitimeren (INTERN)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legitimeren van managementinnovatie (Birkinshaw et al., 2008).</li> <li>- Implementatie is het technische proces waarmee een nieuwe managementinnovatie in een organisatie vastgelegd wordt (Birkinshaw et al., 2008: 831): “Making sense of the actions of internal and external change agents in implementing an in vivo new practice, as well as understanding the ways existing employees react to it and influence its implementation” (Birkinshaw et al., 2008: 836).</li> </ul>
<b>Verspreiden (EXTERN)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Op grote schaal verspreiden van kennis door de gehele organisatie (Floyd &amp; Wooldridge, 2000; Nonaka, 1994; Bartlett &amp; Ghoshal, 1993).</li> </ul>

## 2.4 Het Management Model

Birkinshaw et al. (2010) hebben voorgesteld om op een viertal kernactiviteiten van management in te zoomen die bepalend zijn voor het bereiken van de doelen van organisaties, zie figuur 3. Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van het Management Model van Van den Bosch (2012) op basis van Birkinshaw (2010). Dit Management Model is gebaseerd op vier kernactiviteiten van management die bepalend zijn voor het bereiken van de doelen van organisaties (Van den Bosch, 2012).

Figuur 3 Contextneutrale kernactiviteiten van management volgens Van den Bosch (2012).

- 
- **Management van een sociale organisatie bestaat uit vier kernactiviteiten van Management <sup>a)</sup>**
    - Het managen van doelen: (1) doelstellingen en (2) motivatie van mensen
    - Het managen van middelen: (3) coördinatie en (4) besluitvorming teneinde de organisatiedoelstellingen te bereiken
  - **Doel van Management Model:**
    - Strategische waarde creatie
    - Strategie perspectief: verbindt “binnen” met “buiten” (stakeholders)
    - refereert naar lange termijn organisatieprestaties
    - vermijdt “één-beste-manier” van Management
- 

*a) Aangepast op basis van Birkinshaw (2010)*

De vier kernactiviteiten van management (doelstellingen, motivatie, coördinatie en besluitvorming) vormen de bouwstenen van het Management Model. Volgens Van den Bosch (2012) zal managementinnovatie ontstaan als er verandering optreedt in de kernactiviteiten. Elk van de vier kernactiviteiten is een vorm van managementinnovatie. Managementinnovatie (MI) vindt plaats door verandering van het Management Model (MM) van een organisatie, dus:

---

$$MI = \Delta MM \ (\Delta : \text{verandering})$$

---

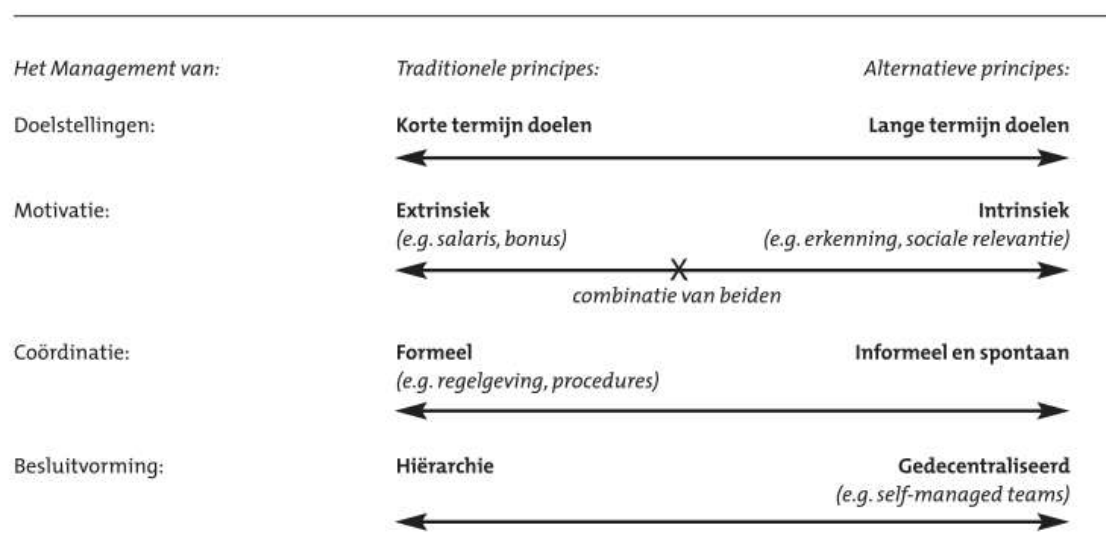
$\Delta MM$  betekent:  $\Delta$  Management van doelstellingen,  $\Delta$  Management van motiveren van mensen,  $\Delta$  Management van coördineren van mensen,  $\Delta$  Management van besluitvorming (Van den Bosch, 2012).

Elk van deze kernactiviteiten kan, afhankelijk van het gekozen principe, op een verschillende manier worden uitgevoerd, ook wel strategische keuzen genoemd. Zo kan bij het managen van doelen (“*direction*”) gekozen worden voor een korte- of langetermijnfocus. Bij het management van motivatie (“*motivation*”) staan

## Managementinnovatie

bijvoorbeeld het principe van extrinsieke motivatie en het principe van intrinsieke motivatie tegenover elkaar. *Coördinatie* kan plaatsvinden op een formele manier, middels procedures, of op informele wijze. *Besluiten* nemen, de vierde kernactiviteit van management, vindt traditioneel plaats door middel van een managementhiërarchie. Het kan ook anders, namelijk op een gedecentraliseerde manier, waarin de besluiten worden genomen op een lager niveau (Van den Bosch, 2012). Figuur 4 illustreert de vier kernactiviteiten met de strategische keuzen.

Figuur 4: Vier kernactiviteiten van strategische managementkeuzen volgens Birkinshaw en Goddard (2009), aangepast door Van den Bosch (2012)



Van der Bosch (2012) laat zien dat het veranderen van de principes waarop de kernactiviteiten van management zijn gebaseerd bijdraagt aan een veelomvattende verandering van het management in de gehele organisatie.

Dit praktische Management Model is toegepast voor het operationaliseren van dit onderzoek. Dit kan worden bewerkstelligd door tijdens het onderzoek dieper in te gaan op de vier kernactiviteiten.

## 2.5 Propositions

Op basis van de literatuurstudie kunnen proposities geformuleerd worden. Voordat de proposities geponereerd worden, zal de theorie erachter worden toegelicht en samengevat.

Volgens Ghoshal & Bartlett (1997) blijven managers hangen bij menselijke productiviteit. Het management houdt mensen gevangen in hiërarchische structuren. Dit draagt echter niet bij aan de creativiteit, en dus niet aan organisatievernieuwing (Ghoshal & Bartlett, 1997). Het probleem ligt echter niet bij de mensen onderaan die geen initiatief nemen, of niet creatief en enthousiast zijn, maar juist bij het management (Ghoshal & Bartlett, 1997).

Hamel en Breen (2007: 25) stellen dat *“een verandering in de manier waarop managers hun werk doen, bevorderlijk kan zijn voor de prestaties van de organisatie”*. Managementinnovatie is een belangrijke voorwaarde voor organisatievernieuwing (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008; Hamel & Breen, 2007). Volgens Birkinshaw en Mol (2008) is managementinnovatie een onderbenutte bron van organisatievernieuwing (Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2006). Birkinshaw et al. (2008) vragen daarom aandacht voor de belangrijke bijdrage die managementinnovatie kan leveren aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen, het bevorderen van de *“organizational performance”* en het verbeteren van de concurrentiepositie: *“It seems likely, for example, that certain management innovations will offer more potential for competitive advantage than others”* (Birkinshaw et al. (2008:841).

### **Propositie 1: Managementinnovatie verbetert de organisatieperformance.**

De inzet van externe *“change agents”* kunnen leiden tot een verandering in de manier waarop managers hun werk doen, op een zodanige manier dat dit bevorderlijk is voor de prestaties van de organisatie (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Interne *“change agents”* zijn medewerkers binnen het bedrijf waar de innovatie wordt geïntroduceerd. Zij hebben het vermogen het voortouw te nemen bij het motiveren, implementeren en verzamelen van organisatorische middelen (Birkinshaw et al., 2008). *“We have developed a framework highlighting the important roles of internal and external change agents in the process and the ways these two sets of actors interact with one another”* (Birkinshaw et al., 2008:839).

**Propositie 2: Interne en externe “change agents” leveren een positieve bijdrage aan de organisatieperformance via het managementinnovatieproces.**

Birkinshaw et al. (2008) verwachten dat externe “change agents” een belangrijke rol spelen in het managementinnovatieproces. Zij geven bevestiging (legitimiteit) aan de lopende verandering en brengen hun ervaring mee, die van nut is bij het tot stand brengen van managementinnovatie: *“We expect external change agents to play a major role in management innovation because they provide legitimacy and expertise in many different phases of the process”* (Birkinshaw et al., 2008:832).

Interne “change agents” hebben het vermogen kansen te herkennen en managementinnovatie na te streven en te legitimeren. Interne “change agents” kunnen helpen bij het creëren van legitimiteit voor managementinnovatie door een relatie met externe belanghebbenden op te bouwen (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). *“The primary role of internal change agents in this phase is to build legitimacy for the innovation among employees of the organization”* (Birkinshaw et al., 2008:838).

**Propositie 3: Interne- en externe “change agents” creëren draagvlak binnen het managementinnovatieproces.**

Volgens Birkinshaw (2010) is het van belang de belemmeringen voor managementinnovatie te identificeren. In de publieke sector is innovatie omgeven door een groot aantal beperkingen, in tegenstelling tot de private sector: *“Compared to innovation in the private sector, public sector innovation is surrounded by an important number of restrictions”* (Hansson, Norn, & Vad, 2014:247). De meerderheid van de activiteiten van de overheidssector wordt niet geregeld door marktwerking, maar door politieke verordeningen (Hansson, Norn, & Vad, 2014). *“This produces a very restricted setting for rapid and radical changes compared to the conditions for innovation most often met in the private sector”* (Hansson, Norn, & Vad, 2014:247).

**Propositie 4: Wet- en regelgeving heeft als externe contextuele factor een negatief effect op managementinnovatie in publieke organisaties.**

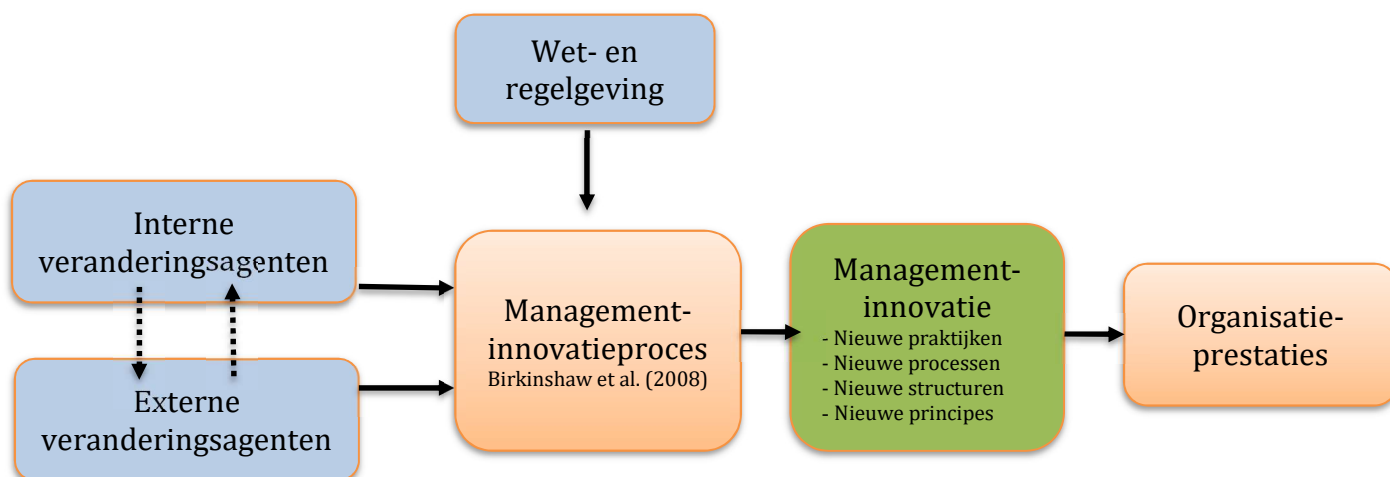
## 2.6 Conceptueel raamwerk

Uit het literatuuronderzoek zijn proposities gedestilleerd en is een conceptueel raamwerk opgesteld (Figuur 5). In dit model zal zichtbaar gemaakt worden wat de verwachte oorzaak-gevolgrelatie in dit onderzoek is en hoe de variabelen met elkaar in verbinding staan. In deze case studie heeft de onderzoeker geprobeerd te achterhalen hoe deze variabelen werken en wat het effect is van managementinnovatie op de organisatieprestaties.

Volgens Birkinshaw et al. (2008) kunnen “change agents” leiden tot managementinnovatie, wat kan leiden tot betere “organizational performance”. Uit de literatuur is gebleken dat interne en externe “change agents” een belangrijke rol spelen in het realiseren van managementinnovatie. Interne “change agents” kunnen helpen bij het creëren van legitimiteit voor managementinnovatie (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Externe “change agents” kunnen volgens Birkinshaw et al. (2008) nieuwe kennis en ervaring binnen een organisatie introduceren en toepassen. Dit kan ertoe leiden dat er met nieuwe kennis en ervaring een implementatie van managementpraktijken, -processen of -structuur plaatsvindt, die nieuw zijn voor de organisatie. Externe “change agents” hebben dus een belangrijke rol in de realisatie van managementinnovatie. Managementinnovatie is de afhankelijke variabele en de interne en externe “change agents” vormen de onafhankelijk variabele.

Volgens Birkinshaw (2010) is het van belang de belemmeringen voor managementinnovatie te identificeren. In de publieke sector is innovatie omgeven door een groot aantal beperkingen, in tegenstelling tot de private sector. De meerderheid van de activiteiten van de overheidssector wordt niet geregeld door marktwerking, maar door politieke verordeningen (Hansson, Norn, & Vad, 2014). De wet- en regelgeving wordt beschouwd als een negatief modererende factor.

Figuur 5: Conceptueel model van de hypothesen met contextuele factor



### 3. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt en waarom deze gekozen zijn voor dit onderzoek. Vervolgens wordt beschreven welke eenheden zijn onderzocht, hoe deze zijn geselecteerd en hoe de dataverzameling is uitgevoerd.

#### 3.1 Waarom kwalitatief onderzoek?

Op basis van de theorie is het conceptuele model ontwikkeld om de relevante begrippen met elkaar in verband te brengen en toe te passen op dit onderzoek (Bryman & Bell, 2007). De hierboven genoemde theorieën over managementinnovatie bestaan afzonderlijk van elkaar, maar zijn niet eerder op deze manier met elkaar in verband gebracht. Ook zijn deze theorieën nog niet op de publieke sector toegepast. Het doel van het onderzoek is het opstellen en illustreren van nieuwe proposities teneinde diepgaander inzicht te verkrijgen. Het conceptueel model is vervolgens toegepast op een aantal case studies.

De relaties tussen interne en externe actoren en factoren binnen het managementinnovatieproces zijn complex en er kunnen causale relaties tussen de verschillende actoren en factoren bestaan. De complexe processen en de redenen achter die processen kunnen begrepen worden door kwalitatief onderzoek. Kwalitatieve technieken zoals diepte-interviews en observatiestudies zijn het best geschikt om dit type onderzoek te volgen (Bryman and Bell, 2007; Corbin en Strauss, 2008; Wijen, 2008). Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om gegevens te verzamelen, waarmee een grondig begrip van de context, relaties en gebeurtenissen kan ontstaan (Yin, 2009). Hierbij bestaat aandacht voor afwijkende meningen en achterliggende gedachten, maar ook de context van de actor is van belang.

Het analyseren van cases is zeer geschikt om een fenomeen in een bestaande context diepgaand te analyseren (Yin, 2009). Zoals beschreven door Berger, Cunningham, & and Drumwright (2007:147): *“When the research objective is to understand complex interactions, diffuse processes, perceptions, beliefs, and values that are often tacit, elite interviews are particularly appropriate”*. Kwalitatief onderzoek laat dus toe om te begrijpen hoe managementinnovatie tot stand komt en waarom. Het laat ruimte voor onverwachte standpunten, in tegenstelling tot kwantitatieve technieken gebouwd op vooraf bepaalde concepten. Daarnaast laten

interviews toe over vroegere en huidige situaties te praten, zodat wijzigingen in routines zichtbaar worden. De respondenten kunnen vanuit hun perspectief ook uitleggen waarom die veranderingen hebben plaatsgevonden. Dit kan met kwantitatieve studies niet. Op de manier kunnen wellicht gemeenschappelijke principes gevonden worden die mogelijk de theorie kunnen opbouwen.

### **3.2 Onderzoek context en case selectie: verantwoording**

Dit theoriebouwend onderzoek legt de nadruk op het verklaren van de externe en interne factoren bij de realisatie van organisatievernieuwing. Hiervoor is gebruikgemaakt van multi-case studies binnen de gemeente Den Haag. De case studies hebben plaatsgevonden op afdelingsniveau binnen de gemeente. De cases hebben te maken gehad met organisatievernieuwingen die nog lopen of reeds voltooid zijn. Voltooide en lopende organisatievernieuwingen zijn geanalyseerd op basis van bestaande documenten en aanvullende interviews. Er is gekeken welke interne en externe actoren een rol speelden in het managementinnovatieproces. Bij de lopende organisatievernieuwingen is nagegaan hoe interne en externe agenten eventueel worden ingezet en wat de ervaringen zijn tot nu toe.

### **3.3 Niveau van analyse**

In het onderzoek zijn verschillende afdelingen binnen de gemeente Den Haag onderzocht. Hierbinnen is op verschillende managementniveaus onderzoek gedaan: top-, midden- en frontliniemanagement. Door het onderwerp vanuit verschillende invalshoeken te benaderen, is getracht een goed beeld te schetsen van de managementinnovatieprocessen en de keuzes in de organisatie.

### **3.4 Selectiecriteria en keuze**

In deze paragraaf wordt uiteengezet hoe de gestructureerde case studies zijn geselecteerd. De bevindingen uit het literatuuronderzoek en het initiële conceptuele raamwerk zijn bepalend geweest bij het selecteren van de cases, zie tabel 6. Er zijn zowel contrasterende als overeenkomende cases geselecteerd om een zo goed mogelijk beeld te krijgen. Alvorens de cases te selecteren, zijn op basis van de centrale onderzoeksvraag en deelvragen drie selectiecriteria bepaald. In Tabel 6 worden deze selectiecriteria besproken. Op basis van deze selectiecriteria zijn drie cases geselecteerd.



Het onderzoek wordt uitgevoerd bij drie afdelingen binnen de gemeente Den Haag die organisatievernieuwing hebben doorgevoerd of daarmee bezig zijn. De afdelingen zijn geselecteerd op basis van hun strategie, de ambitie om te vernieuwen als afdeling of de aanwezigheid van een innovatief perspectief. Zo bestond zekerheid over hun relevantie voor het onderzoek.

Niet de grootte van de afdeling was leidend, maar de mate van vernieuwing binnen de afdelingen. De verschillende cases moesten dus passen bij het conceptuele framework en de proposities. Hierdoor konden binnen dezelfde gemeentelijke context verschillende situaties onderzocht worden. Er is naar voldoende variatie binnen de geselecteerde case studies gezocht. Er zijn verschillende afdelingen geselecteerd, die niet per se met elkaar verbonden zijn. Op deze manier kon een beeld worden geschetst van verschillende soorten afdelingen binnen de gemeente.

Tabel 6 Selectiecriteria cases

Case selectie	Toegevoegde waarde voor het onderzoek	Selectiecriteria
<p><b>Case A:</b> de organisatievernieuwing is gestart vanaf <b>1 januari 2013</b> en is geïnitieerd door de gemeenteraad (topmanagement). Interne en externe “change agents” zijn hierbij ingezet in het managementinnovatieproces worden doorlopen. De vernieuwing loopt nog en lijkt vooralsnog succesvol.</p>	<p>Inzicht in de rollen van het management en de invloed van een interne en externe “change agents” in het managementinnovatieproces tot nu toe en in de toekomst.</p>	<p>Minimaal één case die reeds enkele fasen heeft afgerond, maar nog niet afgelopen is. De vernieuwing is gestart 2013; de formele oprichting van de nieuwe dienst is een feit. Verdere vernieuwing en aanpassing zijn vereist voor het voltooiën van de vernieuwing. Interne en externe “change agents” die worden ingezet met duidelijke rollen om te analyseren.</p>
<p><b>Case B</b> is een bundeling van verschillende afdelingen via ICT met als doel schaalvoordelen, efficiëntie en betere dienstverlening (performance). Is op <b>1 januari 2012</b> gestart en op <b>1 januari 2014</b> afgerond.</p>	<p>Inzicht in de verschillende managementniveaus en de invloed van interne en externe “change agents” op het managementinnovatieproces. De case stelt de onderzoeker in staat te analyseren waarom de “organizational performance” is verbeterd of verslechterd.</p>	<p>Minimaal één case die afgerond is, zodat deze van begin tot eind geanalyseerd kan worden of de rollen van interne en externe “change agents” een positief effect op de “organizational performance”.</p>
<p><b>Case C</b> betreft een partner van de gemeente. De organisatie moest van gemeenteraad (topmanagement) een organisatievernieuwing ondergaan om betere aansluiting te vinden bij de gemeente. Is gestart op <b>1 januari 2012</b> en loopt nog.</p>	<p>Inzicht in de rollen van het management en de invloed van een interne en externe “change agents” in het managementinnovatieproces tot nu toe en in de toekomst.</p>	<p>Minimaal één case die overeenkomt met andere cases en nog loopt. Daarnaast is de samenwerking tussen publiek en privaat interessant, omdat de twee sectoren met elkaar vergeleken kunnen worden.</p>

### 3.5 Selectie respondenten

Er zijn verschillende lagen in het management onderzocht, van topmanagement tot en met frontliniemanagers. Er is getracht om voldoende diversiteit binnen de respondenten te creëren. De geselecteerde cases en geselecteerde respondenten leveren een waardevolle bijdrage aan het illustreren van de rollen van interne en externe change agent in managementinnovatie in de publieke sector.

### 3.6 Dataverzameling

De techniek voor het verzamelen van de primaire data is het afnemen van interviews. De respondenten zijn breed en open bevraagd, uitgaande van een vooraf opgestelde semi-gestructureerde topiclijst. Deze manier van interviewen biedt de mogelijkheid om door te vragen op onderdelen die relevant lijken voor het onderzoek. De topiclijst is voorafgaand aan de interviews getoetst bij twee respondenten om te achterhalen of de vragen begrepen werden. Binnen iedere case zijn er drie tot vijf interviews afgenomen. Deze zijn afgenomen met de volgende personen:

- Minimaal één interviews met het topmanagement (een algemeen directielid of wethouder), omdat daar de strategische keuzes voor de afdeling gemaakt worden.
- Minimaal één interviews met middenmanagers (afdelingsmanagers) die verantwoordelijk zijn voor een afdeling, om inzicht te krijgen in organisatievernieuwing binnen die afdelingen.
- Minimaal één interviews met frontliniemanagers, die direct bij het project van organisatievernieuwing betrokken zijn.

Er zijn in totaal dertien interviews afgenomen. In tabel 7 is het aantal interviews per case weergegeven.

Tabel 7 Overzicht interviews

<b>Positie manager</b>	<b>Case A</b>	<b>Case B</b>	<b>Case C</b>	<b>Duur (min.)</b>	<b>Pagina's</b>
Topmanager	1	1	1	159	25
Middenmanager	2	1	2	239	43
Frontliniemanager	2	1	2	205	42
<b>Totaal</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>623</b>	<b>115</b>

De secundaire data zijn verzameld uit gearchiveerde documentatie, zie tabel 8. Hieronder vallen raadsverslagen, archiefstukken, artikelen van intranet, internetberichten en rapporten. Deze documentatie is geraadpleegd om de antwoorden van de respondenten te verifiëren. Ook is op deze manier nagegaan of de vernieuwingen de beoogde doelstellingen behaald hebben. De documentatie is geraadpleegd aan de hand van de topiclijst die is opgesteld voor de interviews.

Onderstaande tabel 8 schetst een overzicht van de gebruikte methoden voor dataverzameling en -analyse.

Tabel 8 Overzicht van onderzoeksmethoden

Datacollectie	Analysemethode	Data
➤ <b>Gestructureerde casestudie</b>	➤ Analyse van interviewverslagen	➤ Drie cases
➤ <b>Multiple casestudie</b>	➤ Within case-analyse	➤ Dertien interviews
➤ <b>Theoretische steekproef</b>	➤ Cross case-analyse	➤ Interne documenten
➤ <b>Semigestructureerde interviews</b>	➤ Categoriseren, thematiseren en	(rapporten, raadverslagen,
➤ <b>Datatriangulatie</b>	patroonherkenning	MT-verslagen en intranet)
➤ <b>Interne brondocumenten</b>		➤ Externe bronnen, internet, rijksoverheid en media

### 3.7 Data-analyse

Als eerste stap zijn de opnamen teruggeluisterd en de interviews uitgeschreven.

De vragen en antwoorden zijn vervolgens opgedeeld in thema's, die blauw werden gemarkeerd. Daarbij zijn de citaten in de data die relevant leken voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen geel gemarkeerd. Voor een voorbeeld, zie bijlage. Op basis van deze uitwerking is per thema een samenvatting geschreven. Aangezien de antwoorden gevoelige informatie kunnen bevatten, zijn de respondenten anoniem gehouden. De namen van de respondenten zijn voor dit onderzoek bovendien niet relevant. De anonimiteit van de respondent is gewaarborgd door de namen van de respondenten te vervangen door "top-", midden-" of "frontliniemanager" en in te delen in case A, B, of C. Op deze wijze wordt alsnog inzichtelijk gemaakt welke uitspraken zijn gedaan per case en door welke type manager.

Door de vragen omtrent de rollen algemeen te houden, is getracht sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. De antwoorden die daaruit voortvloeiden zijn gebruikt om inzicht te krijgen in de aanwezigheid of afwezigheid van de rollen in het managementinnovatieproces zoals genoemd door Birkinshaw et al. (2008).

Antwoorden die genoemd werden en matchen met de rollen, zijn gekenmerkt als H = hoge mate van aanwezigheid. De niet benoemde rollen zijn aangemerkt als L, om aan te geven dat er een lage mate of geen aanwezigheid van de rol was. Voor het analyseren van de data is eerst dieper ingegaan op de afzonderlijke cases (within-case analysis) (Yin, 2009; Dul & Hak, 2008; Carroll & Swatman, 2000; Eisenhardt, 1989).

Daarna zijn de resultaten van de cases naast elkaar gelegd (cross-case analysis) (Yin, 2009; Dul & Hak, 2008; Carroll & Swatman, 2000; Eisenhardt, 1989). De resultaten zijn zichtbaar gemaakt in tabel 15. De resultaten per respondent per case zijn in tabellen weergegeven, bijvoorbeeld tabel 9 voor case A. In tabel 10 zijn de afzonderlijke uitkomsten samengevoegd tot een soort gemiddelde, bijvoorbeeld Intrinsiek + Intrinsiek + Neutraal + Intrinsiek + Intrinsiek = Intrinsiek. Op deze manier konden gegeneraliseerde uitspraken worden gedaan per onderdeel en werd een “cross-case” analyse mogelijk.

Alle vier kernactiviteiten uit het Management Model van Van den Bosch (2012) zijn besproken tijdens de interviews. De respondenten kregen de vraag voorgelegd om, afhankelijk van de case, een rood kruisje te zetten in het model bij zaken die in de *huidige* situatie of het *verleden* het geval waren. Een groen kruisje geeft aan wat *beoogd* wordt. In sommige gevallen kwamen de huidige en beoogde situatie reeds overeen; in andere gevallen niet. Zie figuur 7. De samenvattingen en de resultaten uit de tabellen en figuren vormen de basis voor de conclusies. Hierin is bekeken hoe de uitkomsten van het empirische onderzoek zich verhouden tot de theorie, om zo een uitspraak te kunnen doen op basis van patronen, regelmatigheden, verschillen of overeenkomsten.

### 3.8 Validiteit en betrouwbaarheid

De validiteit van een onderzoek geeft de mate waarin een indicator daadwerkelijk meet wat deze zou moeten meten. Door enkele factoren kan de validiteit aangetast worden. Een probleem is bijvoorbeeld de definitie van de gebruikte begrippen. Om subjectieve begrippen als organisatievernieuwing en managementinnovatie te meten, zijn deze begrippen voorafgaand aan de interviews goed omschreven, zodat de definitie van het begrip vooraf helder was voor de interviewer en de respondenten.

Bij het afnemen van de interviews is aangegeven dat de antwoorden vertrouwelijk en anoniem worden behandeld, om vooroordelen en sociaal wenselijke antwoorden zo veel mogelijk te beperken. Aan het begin van het interview is het onderwerp door de onderzoeker kort toegelicht om de structuur van het interview duidelijk te maken en eventuele vooroordelen weg te nemen. De interviews zijn afgenomen in een stille ruimte, waar weinig afleiding mogelijk was. Hiermee is een veilig en vertrouwd gevoel gecreëerd. Daarnaast is de validiteit verhoogd door

respondenten regelmatig controlevragen te stellen, zodat de geïnterviewde de interpretatie van de onderzoeker kon bevestigen of ontkrachten.

Volgens Bryman en Bell (2011) wordt de validiteit van de resultaten verhoogd door middel van datatriangulatie. Bij triangulatie worden op verschillende manieren data verzameld, zodat kan worden beoordeeld of data die uit verschillende bronnen afkomstig zijn elkaar bevestigen of tegenspreken (Bryman & Bell, 2007). In dit onderzoek is triangulatie toegepast door interviews af te nemen op verschillende niveaus in de organisatie en door het analyseren van openbare bedrijfsgegevens, zoals raadsverslagen, rapporten en informatie op intranet en andere websites.

De betrouwbaarheid duidt de mate aan waarin een onderzoek vrij is van willekeurige meetfouten. Dit kan aangetoond worden door het onderzoek te herhalen: als het onderzoek goed is uitgevoerd, zullen bij herhaling door een andere onderzoeker onder dezelfde condities dezelfde resultaten bereikt worden (Bryman & Bell, 2007). Dit onderzoek had betrekking op de mening van respondenten over de invloed van sociale veranderingen of methodologische beslissingen. De omstandigheden zijn dan ook moeilijk repliceerbaar. Bij kwalitatief onderzoek is de repliceerbaarheid daarom van minder belang (Mortelmans, 2011).

Om de betrouwbaarheid toch te vergroten zijn alle interviews, met toestemming van de geïnterviewde opgenomen en uitgeschreven. Hierdoor werd de mogelijkheid gecreëerd om het onderzoek in te zien en te controleren. Ook zijn de interviews afgenomen aan de hand van een vooraf vastgestelde topiclijst. Hierdoor werd in de manier van bevraging een bepaalde mate van consistentie en afstemming bereikt. Mogelijke subjectiviteit van de onderzoeker en mogelijke overdracht hiervan op de respondent zijn hierdoor beperkt (Bryman & Bell, 2007).

## 4 Case studies

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de dataverzameling en -analyse per case gepresenteerd, ook wel “within case analysis” genoemd. De bevindingen worden per case samengevat en gepresenteerd als case A, B of C. In iedere case zullen de volgende onderdelen terugkomen:

- Rollen van de interne change agents in het managementinnovatieproces
- Rollen van de externe change agents in het managementinnovatieproces
- Invloed van wet- en regelgeving op het managementinnovatieproces
- Managementinnovatie: het belang van nieuwe managementprincipes
- De invloed van managementinnovatie op de “organizational performance”
- Conclusie

### 4.1 Case A – Centrale vastgoedorganisatie

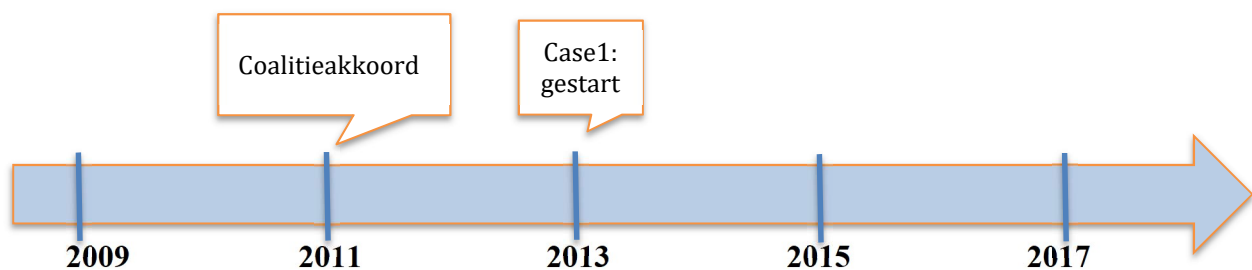
#### Inleiding

De gemeente Den Haag wil inspelen op de snel veranderende wereld en zich klaarmaken voor de toekomst (Gemeenteraad, [denhaag.nl/web/wcbServlet/com](http://denhaag.nl/web/wcbServlet/com), 2015). De economische crisis die in 2008 losbarstte, zorgde ervoor dat een fusie tussen verschillende organisatieonderdelen nodig werd geacht. Aan het initiële doel om de kwaliteit van de samenwerking te verbeteren werd daardoor ook een besparingscomponent toegevoegd (Schmidt, 2015). Dit betekent voor de gemeente Den Haag dat zij sneller moet inspelen op maatschappelijke veranderingen, klantgericht, flexibel en dienstverlenend is, en het belang van de gemeente als geheel voorop stelt (Bergman, 2017).

De Centrale Vastgoedorganisatie Den Haag (CVDH) is een dienst bestaande uit 62 mensen. De dienst is per 1 januari 2013 opgericht met als doel dat: “... *er sneller kan worden ingespeeld op bestuurlijke wensen en maatschappelijke behoeften*” (Bestuursdienst, 2013:5). Het vastgoed werd voorheen door een vijftal diensten beheerd. Het doel was om alle vastgoed onder te brengen bij één dienst. “*Binnen die diensten werd het vastgoed op verschillende wijzen georganiseerd, geregistreerd en beheerd. Als gevolg van deze werkwijze ontbrak het aan een totaaloverzicht van het vastgoed in gemeentelijk bezit, waardoor het moeilijk was om tot een integrale afweging en optimalisatie van het gebruik te komen*” (Bestuursdienst, 2013:5).

De komst van de CVDH heeft hierin per 1 januari 2013 verandering gebracht. *“Door het vastgoed van de gemeente te centraliseren binnen één organisatie, wordt invulling gegeven aan de wens tot ontkokering van werkwijzen, zoals verwoord is in het coalitieakkoord 2010-2014. Dit leidt tot efficiënter en effectiever gebruik van de gemeentelijke vastgoedportefeuille en tot financiële schaalvoordelen”* (Bestuursdienst, 2013:5).

Figuur 6 Tijdslijn van case A



### Rollen van interne “change agents” in het managementinnovatieproces

De rollen van interne “change agents” komen overeen met de rollen zoals die zijn benoemd in het literatuuronderzoek. In Tabel 4 wordt de rol *ideeën omarmen en aankaarten* in het managementinnovatieproces geïllustreerd. Een van de belangrijkste activiteiten is verbinden en enthousiasmeren (Mars, 2010; Shi et al., 2009; Mintzberg, 2009). Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: *“Dus de interne medewerkers zijn er en ze hebben een motiverende rol.”* Middenmanager.

### Rollen van externe “change agents” in het managementinnovatieproces

In case A is een externe change agent ingehuurd. De rol van deze externe “change agent” komt overeen met de rollen zoals die zijn benoemd in het literatuuronderzoek. In Tabel 4 wordt de rol *nieuwe ideeën introduceren* in het managementinnovatieproces geïllustreerd. Deze rol wordt als volgt verwoord: *“create an environment in which people feel entrusted and emboldened to express their ideas, share their knowledge, and be creative in general”* (Nonaka et al., 2006:1191). Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: *“Vooral kennis en ervaring, wat toepassing is op onze organisatie, om die reden is hij specifiek aangetrokken. Het ontbrak aan kennis, ervaring en tijd.”* Frontliniemanager.



In Tabel 4 wordt de rol *Ruimte voor nieuwe kansen en faciliteren* in het managementinnovatieproces geïllustreerd. Dit wordt in case A duidelijk geïllustreerd in de volgende quote: *“Hij krijgt de ruimte om een aantal kernmensen om zich heen te verzamelen, voor draagvlak om goede input te krijgen voor het implementatieplan.”* Frontliniemanager.

### **Invloed van wet- en regelgeving in het managementinnovatieproces**

In de publieke sector is innovatie omgeven door een groot aantal beperkingen, in tegenstelling tot de private sector. De meerderheid van de activiteiten van de overheidssector wordt niet geregeld door marktwerking, maar door politieke verordeningen (Hansson, Norn, & Vad, 2014). Dit wordt echter niet ondersteund in deze case. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: *“Op het gebied van duurzaamheid zou het een positieve kijk moeten hebben natuurlijk. Want met die wet- en regelgeving wordt geprobeerd om je kaders mee te geven om heel snel aan die doelstelling te voldoen. Het zou een positieve bijdrage moeten hebben bij je doelstelling.”* Middenmanager.

### **Managementinnovatie: het belang van nieuwe managementprincipes**

De principes bepalen hoe de structuren, processen en praktijken worden ingericht. Birkinshaw (2010) gebruikt een ijsberg als metafoor en stelt dat de managementprincipes onder water liggen en dus moeilijk zichtbaar zijn. De praktijken en structuren, die voortkomen uit de principes en processen, zijn wel zichtbaar.

Managementprincipes zijn *“vaak zo diep ingebed dat ze nauwelijks zichtbaar zijn, en mentaal zo verankerd dat ze praktisch onaantastbaar zijn”* (Hamel & Breen, 2007: 209). Birkinshaw (2010) en Hamel & Breen (2007) benadrukken hoe belangrijk het is om de managementprincipes te begrijpen, ter discussie te stellen en te veranderen. Als alleen de managementprocessen, -praktijken en -structuren van de organisatie veranderd worden en de managementprincipes niet worden aangepast, zullen de onveranderde managementprincipes de oude organisatie in stand houden (Birkinshaw, 2010). Het vertragende effect van oude mentale modellen vormt misschien wel de grootste blokkade voor managementinnovatie (Birkinshaw, 2010; Hamel & Breen, 2007). Managers vinden het echter vaak lastig om hun overtuigingen en managementprincipes op te geven (Hamel & Breen, 2007).

In de case wordt gewerkt aan langetermijndoelstellingen, maar de kortetermijnbelangen spelen een grote rol vanwege de verkiesbaarheid van de wethouders iedere vier jaar. De oude praktijken en processen beïnvloeden de langetermijndoelstellingen: *“De doelstellingen zijn langetermijngericht, kijk maar, 2040, maar we weten dat de wethouders zijn er maar voor vier jaar zitten, daar spelen dus politieke kortetermijnbelangen. Het zijn kortdurende regelingen, terwijl je een investering doet voor lange termijn.”* Frontliniemanager.

Er wordt aangegeven dat er vooral bijsturing moet plaatsvinden op principes: *“Ik ben bang dat de managers nogal veel naar hun eigen puzzelstukjes kijken.”* Middenmanager. De topmanager geeft nagenoeg hetzelfde aan: *“Het gaat om de totale puzzel. Het is makkelijk de organisatiestructuur te veranderen, de mensen zijn moeilijker te veranderen.”* Topmanager.

Dit wordt ook in de media bevestigd: *“Doordat in de media en door de politiek werd gewezen op de slechte communicatie en samenwerking tussen de afdelingen, kwam er nog meer druk op de organisatieonderdelen om dit te verbeteren”* (Schmidt, 2015:1). *“Publieke managers hebben dus geen gemakkelijke opgave wanneer zij organisatieveranderingen proberen te realiseren”* (Schmidt, 2015:1).

Het belang van het hanteren en naleven van nieuwe principes wordt benadrukt: *“Er wordt gezegd dat we moeten verduurzamen, maar er zijn geen aanvullende middelen beschikbaar gesteld.”* Frontliniemanager.

De volgende uitspraak illustreert dat er een top-down benadering is in plaats van een bottom-up benadering: *“En meestal landt een beleidsnota ergens. En dan heb ik weleens het gevoel dat het met uitvoering van zo’n beleid en het implementeren daarvan, dat die managers daar dan wat minder geïnteresseerd in zijn.”* Topmanager.

### **De invloed van managementinnovatie op de “organizational performance”**

Managementinnovatie kan een bijdrage leveren aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen, het bevorderen van de “organizational performance” en het verbeteren van de concurrentiepositie.

De eerste succesvolle bundeling van vastgoed is in januari 2013 bereikt. Verduurzaming is later aan de orde gekomen: *“Door een aantal praktijken, processen en structuren te elimineren en slimmer in te richten, is er beter presteerd en is er een kostenbesparing gerealiseerd”* (Gemeenteraad,

## Managementinnovatie

denhaag.raadsinformatie.nl/modules/13/overige\_bestuurlijke\_stukken/153821, 2016).

De interviews illustreren dat managementinnovatie lastig te kopiëren is. *“En dat is denk ik het lastige, omdat we toch allemaal een beetje op ons eigen eilandje zitten, werkten we allemaal afzonderlijk aan ons onderdeel van de doelstelling. Nu al het vastgoed gebundeld is en de processen anders zijn ingericht, zijn we beter gaan presteren.”* Middenmanager.

In tabel 9 zijn de uitkomsten per respondent weergegeven. In tabel 10 zijn de afzonderlijke uitkomsten samengevoegd tot een soort gemiddelde, zie paragraaf 3.7.

Tabel 9 Resultaten Management Model case A per respondent

<b>Management Model (Van den Bosch)</b>	<b>Case A</b>	<b>Type manager</b>
<b>Doelstellingen</b>	Kort Kort Kort Lange Midden	Frontlinie Midden Frontlinie Top Top
<b>Motivatie</b>	Intrinsiek Intrinsiek Neutraal Intrinsiek Intrinsiek	Frontlinie Midden Frontlinie Top Top
<b>Coördinatie</b>	Neutraal Formeel Formeel Formeel Informeel	Frontlinie Midden Frontlinie Top Top
<b>Besluitvorming</b>	Hiërarchie Hiërarchie Hiërarchie Hiërarchie Hiërarchie	Frontlinie Midden Frontlinie Top Top

## Managementinnovatie

Tabel 10 resultaten interviews case A

	Case A
<b>Interne rollen in managementinnovatie</b>	
Urgentie herkennen	L
Ideeën omarmen en aankaarten	H
Ruimte voor nieuwe kansen en faciliteren	H
Legitimeren van managementinnovatie	H
Betrokkenheid strategie (besluitvorming)	L
<b>Externe rollen in managementinnovatie</b>	
Nieuwe kansen/bedreigingen herkennen	L
Nieuwe ideeën introduceren	H
Realisatie nieuwe werkwijzen en principes	L
Verspreiden van managementinnovatie	L
Betrokkenheid strategie (besluitvorming)	H
<b>Doelstelling</b>	
	Lang
<b>Motivatie</b>	
	Intrinsiek
<b>Coördinatie</b>	
	Formeel
<b>Besluitvorming</b>	
	Hiërarchie
<b>Management innovatie (MI)</b>	
	L
<b>Managementprincipes klopt?</b>	
	Nee
<b>Organizational Performance</b>	
	H

*H=hoge mate van aanwezigheid of succesvol*

*L= lage mate van aanwezigheid of weinig succesvol*

### Management Model

Er is ingezoomd op de viertal kernactiviteiten van het Management Model die bepalend zijn voor het bereiken van de organisatiedoelen. De resultaten van het Management Model zijn per respondent weergegeven in tabel 9.

De **doelstelling** is lange- en kortetermijngericht en volgens de respondenten grotendeels vanuit de politiek bepaald. Deze hoeft niet aangepast te worden. De **motivatie** is intrinsiek en behoeft volgens de respondenten ook niet aangepast te worden. De **coördinatie** is formeel, maar mag volgens de respondenten informeler. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van de volgende quote: “*Formeel klinkt zo van, dat moet wanneer iets informeel niet meer lukt. Ik hou er persoonlijk van wanneer het*

## Managementinnovatie

*spontaan gebeurt en dat men elkaar weet te vinden vanuit het gevoel: wij werken samen, wij moeten samenwerken. In plaats van dat je dat formeel moet afdwingen.”*

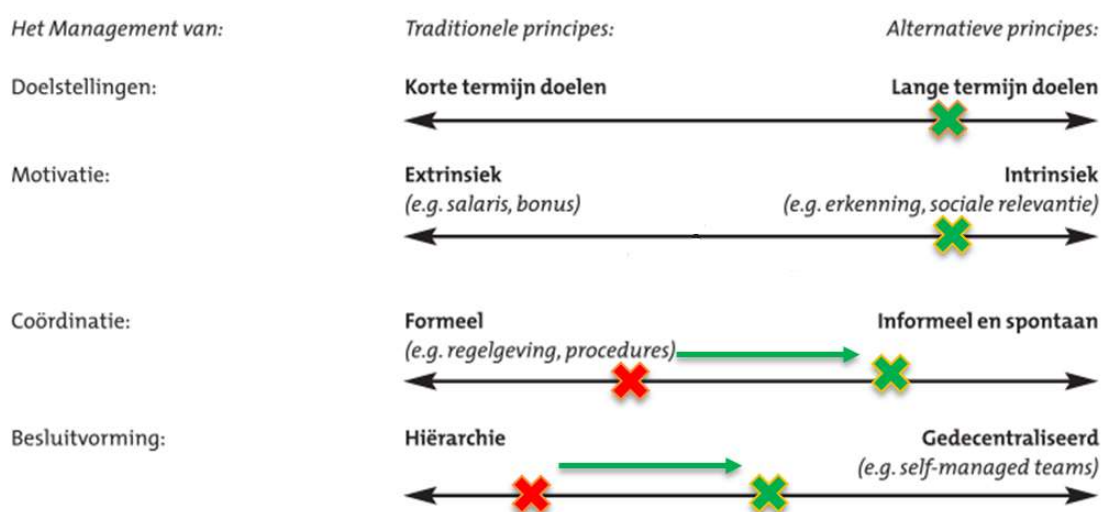
Topmanager. De **besluitvorming** wordt unaniem hiërarchisch gevonden en er is duidelijk de wens te veranderen naar een meer gedecentraliseerd model:

*“Doelstellingen die van hogerop opgelegd worden, zijn niet altijd praktisch.”*

Frontliniemanager. Ondanks de hiërarchische besluitvorming ziet de middenmanager wel enige ruimte: *“Dat betekent niet dat wij geen strategische beslissingen kunnen nemen over je eigen vakgebied. Als je kijkt naar de doelstelling. Je kunt zelf het initiatief nemen. Die ruimte is er.”* Middenmanager

In figuur 7 zijn de huidige en de gewenste situatie geïllustreerd.

Figuur 7 Management Model ingevuld



\* zie paragraaf 3.7 voor de methodologie

### 4.1.1 Conclusie case A

Deze case ondersteunt de bevindingen uit het literatuuronderzoek. Deze case laat zien dat interne en externe “change agents” een belangrijke rol spelen in het managementinnovatieproces, namelijk motiveren en het introduceren van nieuwe ideeën en kennis. De mate van *motivatie* en *introduceren van nieuwe ideeën en kennis* rol lijkt een positief modererende werking te hebben op het managementinnovatieproces.

De frontliniemanagers nemen vaak de rol aan van interne change agent aan. Zij hebben rollen die overeenkomen met de rollen zoals die zijn benoemd in het literatuuronderzoek. In Tabel 4 worden de interne en de externe agenten geïllustreerd

## Managementinnovatie

met hun bijbehorende rol. Een van de belangrijkste activiteiten van de interne “change agents” is de *motiverende* rol. Bij de externe change agent is dat de rol *introduceren van nieuwe ideeën en kennis*.

Deze case laat zien dat de wet- en regelgeving geen negatief modererende werking heeft op het managementinnovatieproces en de “organisatieperformance”.

Deze case laat tevens zien dat het gebrek aan middelen innovatiebelemmerend werkt in de implementatiefase van het managementinnovatieproces. Door een gebrek aan middelen en politieke steun vanuit de top dreigt dit initiatief niet snel genoeg van de grond te komen. Dit wordt vaak geweten aan het feit dat de wethouders kortetermijndoelstellingen najagen vanwege hun vierjarige ambtstermijn, terwijl de doelstellingen langetermijngericht zijn.

### Management Model

Om de organisatieperformance te verbeteren zijn alleen aan de **coördinatie** en **besluitvorming** aanpassingen vereist. Managers op verschillende niveaus zijn het met elkaar eens dat de langetermijndoelstelling en de motivatie voornamelijk intrinsiek moeten zijn. De besluitvorming en coördinatie mogen wat de managers betreft respectievelijk informeler en meer gedecentraliseerd.

## 4.2 Case B – Dienst Publiekszaken

### Inleiding

De gemeente Den Haag wil inspelen op de snel veranderende wereld en zich klaarmaken voor de toekomst (Gemeenteraad, [denhaag.nl/web/wcbServlet/com](http://denhaag.nl/web/wcbServlet/com), 2015). Dit betekent voor de gemeente Den Haag dat zij sneller moet inspelen op maatschappelijke veranderingen, klantgericht, flexibel en dienstverlenend is, en het belang van de gemeente als geheel voorop stelt (Bergman, 2017). De volgende quote onderstreept dat: *“We moeten inspelen op de veranderingen binnen de samenleving. Een van die veranderingen is dat de relatie burger-overheid aan het veranderen is en veel meer initiatieven van onderop komen”*. Directeur.

Het overgaan van de Dienst Openbare Bibliotheek (DOB) en het Haags Gemeente Archief (HGA) naar Dienst Publiekszaken (DPZ), wat op 1 januari 2014 is afgerond, is een belangrijk onderdeel van deze aanpassing. DPZ zou toekomstbestendig moeten zijn, waarbij is ingezet op een stevig profiel met kernbegrippen als: van buiten naar binnen; de stad heeft een hoofdrol; samenwerking

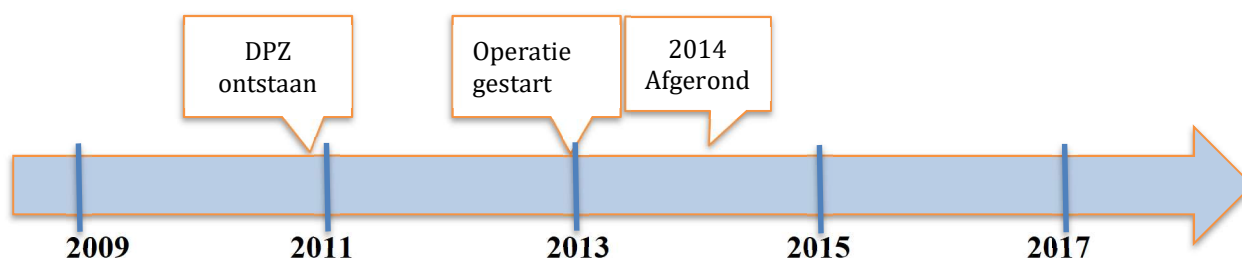
en synergie op de uitvoerende onderdelen; dwarsverbanden aanleggen met andere vakdiensten; uitvoering is hoogwaardig en dienstverlenend (Gemeenteraad, [denhaag.nl/web/wcbservlet/com](http://denhaag.nl/web/wcbservlet/com), 2015).

Om dit te bereiken was een nieuwe organisatiestructuur voor DPZ vereist, waarin de focus en de uitvoeringskracht bij de sectoren ligt en de topstructuur afgeslankt en besluitvaardig is. Daarnaast zou de uitvoering versterkt worden. Om meer focus op dienstverlening en samenwerking aan te brengen, zijn de professionals geconcentreerd in de afdelingen van Hoofdafdeling Beleidsontwikkeling & Juridische Zaken (BOJZ), ondergebracht bij de uitvoering. Daarnaast werd de hoofdstructuur van DPZ kleiner gemaakt door het aantal staf-MT-leden te verminderen (Den Haag, 2016).

Ten behoeve van de reorganisatie waren een stuurgroep en een projectgroep opgericht. In de stuurgroep namen de diensthoofden van DPZ en DOB en de directeur HGA zitting. De reorganisatieoperatie moest in 2013 qua ingrijpendheid beperkt blijven zich toe te spitsen op de meest noodzakelijk activiteiten, die nodig waren voor de onderbrenging van DOB en HGA bij DPZ (Den Haag, 2016). Beide onderdelen werden ongewijzigd als nieuwe sectoren gepositioneerd naast de reeds bestaande sectoren van DPZ. Dit betekende dat alle direct met de primaire taakuitvoering verbonden taken, functies en medewerkers ongewijzigd werden ondergebracht bij DPZ (Den Haag, 2016).

In deze case is de externe change agent tussentijds gestopt met de werkzaamheden. Er zullen daarom beperkte uitspraken omtrent de externe change agent worden gedaan. De respondenten zijn bevraagd over de manier waarop de externe change agent zijn werkzaamheden heeft verricht voor vertrek.

Figuur 8 Tijdslijn van case B



### **Rollen van interne “change agents” in het managementinnovatieproces**

De rollen van de interne “change agents” komen overeen met de rollen zoals die zijn benoemd in het literatuuronderzoek. In Tabel 4 worden de rollen *ideeën omarmen en aanklaarten* en *urgentie herkennen* in het managementinnovatieproces geïllustreerd. Dit wordt geïllustreerd met de volgende quote: “*er zijn een aantal interne “change agents” die voortrekken, maar hebben die niet als taak. Zij pakken die taak vanzelf op*”. Middenmanager

### **Rollen van externe “change agents” in het managementinnovatieproces**

Er is in deze case een externe change agent aangenomen, maar vroegtijdig vertrokken. Om de rollen toch inzichtelijk te krijgen is de respondenten gevraagd naar de rollen tot vertrek. De rollen van externe “change agents” komen overeen met de rollen zoals die zijn benoemd in het literatuuronderzoek. In Tabel 4 wordt de rollen *nieuwe kansen/bedreigingen herkennen*, *nieuwe ideeën introduceren*, en *realisatie van nieuwe werkwijzen en principes* in het managementinnovatieproces geïllustreerd. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quotes: “*Het is niet zover gekomen, maar het was wel goed om meer draagvlak binnen de organisatie te creëren, dus het zou wel goed zijn geweest. Meer gehoor te hebben gevoeld, draagvlak bij de medewerkers, zij ging dwars door de organisatie heen met vragen. Zij bracht ideeën van beneden naar de top en kon dat formuleren. Dat werkte draagvlakverhogend bij de top.*” Middenmanager.

Er wordt geen externe change agent meer ingezet voor nieuwe managementinnovaties. Deze taken worden belegd bij de interne “change agents” en managers. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: “*Toen hebben we een punt gezet achter die externe advisering, want het leverde geen nieuwe informatie op. Dat is ook vaak mijn ervaring. Externen hebben meestal een goed verhaal en je kan ze gebruiken om sommigen te overtuigen, maar ik ben zelden wijzer geworden van externe adviezen. Maar wij gaan nog wel een externe inschakelen bij het motiveren en helpen om de positie te bepalen van de individuele medewerker.*” Topmanager. In de media is hetzelfde sentiment zichtbaar: “*De effectiviteit van deze geplande verandering is echter twijfelachtig; compromissen met externe stakeholders zorgden voor verandering van de plannen wat ertoe leidde dat de organisatieverandering een langdurig proces werd, en dat communicatie richting medewerkers meermaals teruggedraaid moest worden*” (Schmidt, 2015:1).



### **Invloed van wet- en regelgeving in het managementinnovatieproces**

In de publieke sector is innovatie omgeven door een groot aantal beperkingen, in tegenstelling tot de private sector. De meerderheid van de activiteiten van de overheidssector wordt niet geregeld door marktwerking, maar door politieke verordeningen (Hansson, Norn, & Vad, 2014). Dit wordt niet ondersteund in deze case. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quotes: *“Ik moet zeggen positief. Er is sinds twee jaar een bibliotheekwet, die omschrijft heel goed wat een bibliotheek moet doen en wat de functies zijn van een bibliotheek. Dat helpt enorm.”* Topmanager.

### **Managementinnovatie: het belang van nieuwe managementprincipes**

Er is gewerkt aan praktijken en processen, maar de principes blijven onveranderd. Hierdoor worden echte resultaten niet neergezet en valt men weer terug op het oude gedrag: *“We moeten de mensen meer de wijk in laten gaan. We kunnen makkelijk roepen ‘we moeten de burgers centraal stellen’, maar hoe krijg je dat voor elkaar als je binnen zit?”* Middenmanager.

Het belang van het hanteren en naleven van nieuwe principes wordt benadrukt: *“Je zal een andere werkwijze moeten aannemen, waarbij je meer open staat voor de burger.”* Frontliniemanager.

Er wordt aangegeven dat er vooral bijsturing moet plaatsvinden op principes: *“Als je niet in staat bent uit te leggen wat de regel inhoudt, moet je je afvragen, moet je naar de regels kijken, zijn we niet te ver doorgeschoten.”* Middenmanager.

De volgende uitspraak illustreert de omschakeling van een top-downbenadering naar een bottom-upbenadering: *“We moeten inspelen op de veranderingen binnen de samenleving. Een van die veranderingen is dat de relatie burger-overheid aan het veranderen is en veel meer initiatieven van onderop moet komen.”* Topmanager.

### **De invloed van managementinnovatie op de “organizational performance”**

In de afgelopen jaren zijn er succesvolle resultaten geboekt. De procedures en praktijken in het managementinnovatieproces zijn aangepast. De interactie met de burgers en buiten het bestaande systeem denken heeft geleid tot een verbetering van de “organizational performance”: *“De performance is verbeterd door de burger centraal stellen. In plaats van het steeds kijken naar de regels en procedures, gewoon kijken naar de mens en die op nummer 1 zetten.”* Middenmanager. De afdeling is dus een sterke schakel in de keten geworden en biedt een belangrijke bijdrage aan de

## Managementinnovatie

bedrijfsstrategie en meer tevredenheid bij de burgers. Andere gemeenten zijn onder de indruk van de verbeteringen op de bedrijfsvoering.

In tabel 11 zijn de uitkomsten per respondent weergegeven. In tabel 12 zijn de afzonderlijke uitkomsten samengevoegd tot een gemiddelde, zie paragraaf 3.7.

Tabel 11 resultaten Management Model case B per respondent

<b>Management Model (Van den Bosch)</b>	<b>Case B</b>	<b>Type manager</b>
<b>Doelstellingen</b>	Midden Midden Lang	Top Midden Frontlinie
<b>Motivatie</b>	Intrinsiek Intrinsiek Intrinsiek	Top Midden Frontlinie
<b>Coördinatie</b>	Informeel Informeel Formeel	Top Midden Frontlinie
<b>Besluitvorming</b>	Hiërarchie Plat Plat	Top Midden Frontlinie

## Managementinnovatie

Tabel 12 Resultaten interviews case B

	Case B
<b>Interne rollen in managementinnovatie</b>	
Urgentie herkennen	L
Ideeën omarmen en aankaarten	H
Ruimte voor nieuwe kansen en faciliteren	H
Legitimeren van managementinnovatie	H
Betrokkenheid strategie (besluitvorming)	L
<b>Externe rollen in managementinnovatie</b>	
Nieuwe kansen/bedreigingen herkennen	L
Nieuwe ideeën introduceren	H
Realisatie nieuwe werkwijzen en principes	H
Verspreiden van managementinnovatie	H
Betrokkenheid strategie (besluitvorming)	H
<b>Doelstelling</b>	
	Midden
<b>Motivatie</b>	
	Intrinsiek
<b>Coördinatie</b>	
	Formeel
<b>Besluitvorming</b>	
	Hiërarchie
<b>Management innovatie (MI)</b>	
	H
<b>Managementprincipes klopt?</b>	
	Nee
<b>Organizational Performance</b>	
	H

*H=hoge mate van aanwezigheid of succesvol*

*L= lage mate van aanwezigheid of weinig succesvol*

### Management Model

Er is ingezoomd op de viertal kernactiviteiten van het Management Model die bepalend zijn voor het bereiken van de doelen van organisaties. De resultaten van het Management Model zijn per respondent weergegeven in onderstaande tabel 12.

Voor de organisatievernieuwing waren de **doelstellingen** midden- en langetermijngericht, de **motivatie** was intrinsiek, **coördinatie** was formeel en **besluitvorming** was hiërarchisch.

Na de organisatievernieuwing op 1 januari 2014 is een aantal zaken binnen het Management Model veranderd. De **doelstelling** is naar tevredenheid ongewijzigd gebleven. De **motivatie** is intrinsiek gebleven en wordt geïllustreerd met de volgende

## Managementinnovatie

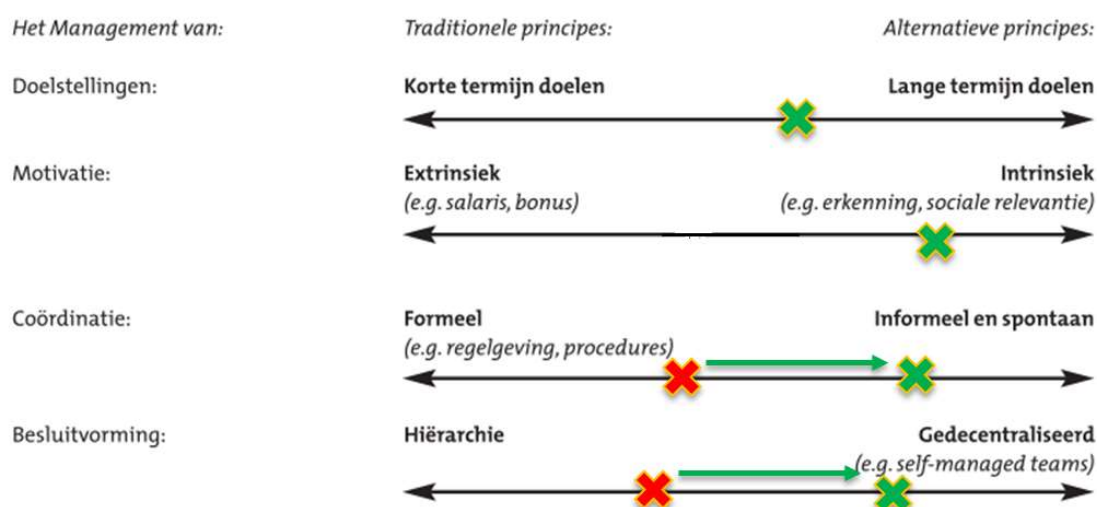
quote: “*We doen het met passie en we gaan voor de burger. Het allerleukste is toch het contact met de mensen. De burger een stukje op weg helpen. Wij zijn er voor de mensen in de stad. Het allerleukste vind ik wel de levendigheid binnen de diensten.*” Frontliniemanager.

De **coördinatie** is informeler geworden door directer contact met de burger op te zoeken. Dit wordt geïllustreerd door de volgende quote: “*Burgers dus centraal stellen, luisteren, begrip tonen en actie ondernemen. Dat zij het gevoel hebben dat hij/zij gehoord wordt.*” Frontliniemanager.

De **besluitvorming** is platter geworden door besluitvorming lager in de organisatie te leggen en ruimte te geven aan initiatieven van onderop. Dit wordt geïllustreerd door de volgende quote: “*In de wijken is het vaker voorgekomen dat mensen geen klacht hadden maar een heel goed idee.*” Frontliniemanager.

In figuur 9 is de huidige en de gewenste situatie geïllustreerd:

Figuur 9 Management Model ingevuld



\* zie paragraaf 3.7 voor de methodologie

### 4.2.1 Conclusie case B

Deze case ondersteunt de bevindingen uit het literatuuronderzoek gedeeltelijk. Door het tussentijds vertrek van de externe change agent is de informatie beperkt. Na het vertrek is er geen andere externe change agent aangesteld. Desondanks zijn er noemenswaardige zaken te noemen omtrent de externe change agent. Deze case laat zien dat interne “change agents” een belangrijke rol spelen in het managementinnovatieproces, namelijk motiveren. De mate van *motivatie* lijkt een positief modererende werking te hebben op het managementinnovatieproces. De externe “change agent” die vertrokken is, had een *verkennende* en *adviserende* tussen top- en middenmanagement.

De rollen van de interne “change agents” komen overeen met de rollen zoals die zijn benoemd in het literatuuronderzoek. In Tabel 4 worden de interne “change agents” geïllustreerd met hun bijbehorende rol. Een van de belangrijkste activiteiten van de interne “change agents” is de motiverende rol.

Deze case laat zien dat de wet- en regelgeving geen negatief modererende werking heeft op het managementinnovatieproces en de “organisatieperformance”. Deze case laat tevens zien dat de managementprincipes niet geheel overeenkomen tussen de verschillende managementlagen. Het topmanagement is sceptisch bij over het betrekken van externe “change agents”. Daarnaast worden de managementprincipes vanuit de top klantgericht opgezet, terwijl de middenmanagers en frontliniemanagers de indruk hebben dat dit een façade is. De managementprincipes worden onderop in het management niet altijd ondersteund. Het gebrek aan middelen belemmert innovatie in de implementatiefase van het managementinnovatieproces. Door een gebrek aan middelen en steun vanuit de top dreigt dit initiatief niet snel genoeg van de grond te komen. Dit wordt vaak geweten aan het feit dat de wethouders op korte termijn willen bezuinigen. Er is voor interne “change agents” ruimte wel voor nieuwe ideeën voor innovatie.

### Management Model

Om de organisatieperformance te zijn de onderdelen **coördinatie** en **besluitvorming** van het Management Model aangescherpt.

### 4.3 Case C-Haeghe Groep

#### Inleiding

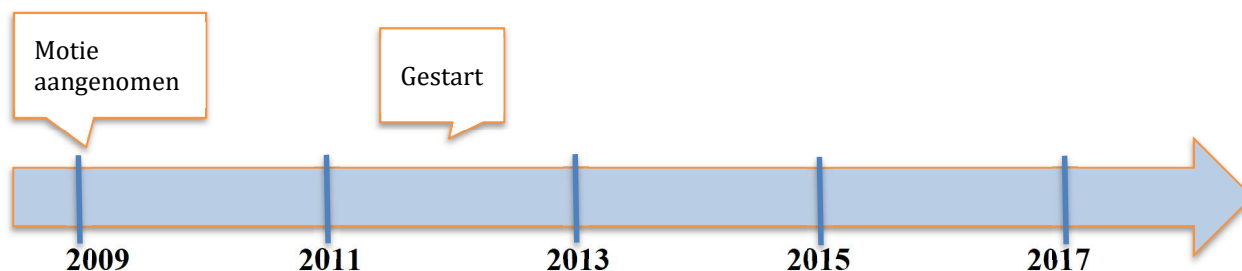
De gemeente Den Haag wil inspelen op de snel veranderende wereld en zich klaarmaken voor de toekomst (Gemeenteraad, [denhaag.nl/web/wcbservelet/com](http://denhaag.nl/web/wcbservelet/com), 2015). Dit betekent voor de gemeente Den Haag dat zij sneller moet inspelen op maatschappelijke veranderingen, klantgericht, flexibel en dienstverlenend is, en het belang van de gemeente als geheel vooropstelt (Bergman, 2017). De Participatiewet heeft grote veranderingen in het land, gemeenten en sociale werkplaats (SW)-organisaties teweeggebracht.

De Haeghe Groep (HG) is als gemeentelijke uitvoeringspartner een sociale onderneming die bedrijven verbindt met overheden in Den Haag en met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. HG kijkt naar wat mensen kunnen en begeleidt hen, zodat ze productief en zinvol werk leveren. In het kader van de Participatiewet helpt HG ook bedrijven om een of meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. De Haeghe Groep staat voor een ontwikkelopgave, waarbij zij als gemeentelijke uitvoeringspartner meer gaat samenwerken met het Werkgeversservicepunt (WSP) van de Dienst sociale zaken en werkgelegenheid (SZW) (Gemeenteraad, [denhaag.nl/web/wcbservelet/com](http://denhaag.nl/web/wcbservelet/com), 2015).

Door de wethouder SWWS, dhr. Baldewsingh, heeft in een motie de verzelfstandiging van de Haeghe Groep voorgesteld: *“Gezien de veranderende omgeving, de veranderingen waar de gemeente voor staat in beleid en uitvoering en de behoefte aan een eenduidige regie op zowel de uitvoering van de Participatiewet en de Wsw als de financiële gevolgen daarvan, zal de komende periode de optie verkend worden om de Haeghe Groep per 1 januari 2018 integraal onder te brengen bij de dienst SZW”* (Gemeenteraad, [denhaag.nl/web/wcbservelet/com](http://denhaag.nl/web/wcbservelet/com), 2015:3).

Verzelfstandiging betekent dat een bedrijfsonderdeel over meerdere jaren op eigen benen kan staan, dus zonder financiële steun van de gemeente Den Haag (Gemeenteraad, [denhaag.nl/web/wcbservelet/com](http://denhaag.nl/web/wcbservelet/com), 2015).

Figuur 10 Tijdslijn van case C



### **Rollen van interne “change agents” in het managementinnovatieproces**

De rollen van interne “change agents” komen overeen met de rollen zoals die zijn benoemd in het literatuuronderzoek. In Tabel 4 worden de rollen *ideeën omarmen en aankaarten* en *urgentie herkennen in het managementinnovatieproces* geïllustreerd. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: “*Mijn taak is dan een situatie te creëren die mensen kunnen herkennen. En deze positief te manipuleren.*” Middenmanager

### **Rollen van externe “change agents” in het managementinnovatieproces**

Niet alle rollen van de externe change agent komen overeen met de rollen zoals die zijn benoemd in het literatuuronderzoek, zie tabel 4. De rollen *nieuwe kansen/bedreiging herkennen (sensibiliteit)*, *nieuwe ideeën introduceren* worden niet herkend. De rol *realisatie van nieuwe werkwijzen en principes in het managementinnovatieproces* wordt wel herkend en wordt geïllustreerd in de volgende quote: “*Er kwam een externe die het veranderproces moest organiseren en realiseren, een fusie, 2010/2011.*” Topmanager.

### **Invloed van wet- en regelgeving op het managementinnovatieproces**

In de publieke sector is innovatie omgeven door een groot aantal beperkingen, in tegenstelling tot de private sector. De meerderheid van de activiteiten van de overheidssector wordt niet geregeld door marktwerking, maar door politieke verordeningen (Hansson, Norn, & Vad, 2014). Dit wordt niet ondersteund in dit onderzoek. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: “*Dat is ons bestaansrecht, dat er een regelgeving is en dat we een wet uitvoeren. Als het er niet was, dan had ik geen werk gehad.*” Middenmanager.

### **Managementinnovatie: het belang van nieuwe managementprincipes**

Er is gewerkt aan praktijken en processen, maar de principes blijven onveranderd. Hierdoor worden echte resultaten niet neergezet en valt men weer terug in het oude gedrag. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: *“Wat we zien is dat mensen in het hoofd snappen dat het anders moet, maar met hun hart het dus toch anders doen. Ze pretenderen dat we het nieuwe moeten doen, maar ze doen het op de ouderwetse manier.”* Middenmanager

Het belang van het hanteren en naleven van nieuwe principes wordt benadrukt: *“We zeggen dat we een mensontwikkeld bedrijf zijn, maar ik wordt niet gestuurd op die ontwikkeling van de mensen. Ik wordt gestuurd op financiën, dus ik rapporteer ook op financiën.”* Middenmanager. Er wordt aangegeven dat er vooral bijsturing moet plaatsvinden op principes: *“Daarnaast stuur ik ook managers aan. Die hebben ook de neiging het oude gedrag te vertonen. Ik vind dat je mensen de ruimte moet geven. En die krijgen ze hier ook. We hebben het er ook over. En dan moeten mensen langzaam die stap gaan maken. En dan zie je dat niet iedereen in hetzelfde tempo loopt, omdat er verschillende culturen zijn. Ik creëer mijn eigen cultuur.”* Middenmanager.

Het belang van het hanteren en naleven van nieuwe principes wordt benadrukt: *“Het is belangrijk dat er een klimaat wordt gecreëerd waarin mensen open willen zijn. En er is op dit moment geen klimaat waarin mensen kunnen zeggen wat ze vinden.”* Middenmanager.

De volgende uitspraak illustreert dat er een top-downbenadering bestaat, in plaats van gedecentraliseerde aanpak, die meer gewenst is: *“Want ik wil niet meer tegengehouden worden vanuit boven.”* Topmanager.

### **De invloed van managementinnovatie op de “organizational performance”**

Dit initiatief en de verkenningsfase zijn pas sinds kort van start gegaan. De visie en missie van de organisatie zijn uitgewerkt door externe verkenners. Door bestuurlijke druk van hogerop hebben zij niet de ruimte dit initiatief verder op de kaart te zetten: *“Wij zijn heel dichtbij de reguliere arbeidsmarkt. Maar het gemeentelijke apparaat totaal niet. Wij hebben geen gezamenlijke aanpak, vandaar dat er een mismatch ontstaat. De wet- en regelgeving heeft daarin de ruimte gegeven, waardoor het doel beïnvloed wordt.”* Middenmanager.



## Managementinnovatie

In tabel 13 zijn de uitkomsten per respondent weergegeven. In tabel 14 zijn de afzonderlijke uitkomsten samengevoegd tot een gemiddelde, zie paragraaf 3.7.

Tabel 13 Resultaten Management Model case C per respondent

<b>Management Model (Van den Bosch)</b>	<b>Case C</b>	<b>Type manager</b>
<b>Doelstellingen</b>	Kort Kort Kort Kort Lang	Frontlinie Midden Midden Top Top
<b>Motivatie</b>	Intrinsiek Intrinsiek Intrinsiek Intrinsiek Intrinsiek	Frontlinie Midden Midden Top Top
<b>Coördinatie</b>	Informeel Informeel Informeel Formeel Formeel	Frontlinie Midden Midden Top Top
<b>Besluitvorming</b>	Hiërarchie Hiërarchie Plat Hiërarchie Hiërarchie	Frontlinie Midden Midden Top Top

Tabel 14 Resultaten interviews case C

Case C	
<b>Interne rollen in managementinnovatie</b>	
Urgentie herkennen	L
Ideeën omarmen en aankaarten	L
Ruimte voor nieuwe kansen en faciliteren	H
Legitimeren van managementinnovatie	H
Betrokkenheid strategie (besluitvorming)	L
<b>Externe rollen in managementinnovatie</b>	
Nieuwe kansen/bedreigingen herkennen	L
Nieuwe ideeën introduceren	H
Realisatie nieuwe werkwijzen en principes	L
Verspreiden van managementinnovatie	L
Betrokkenheid strategie (besluitvorming)	H
<b>Doelstelling</b>	
	Kort
<b>Motivatie</b>	
	Intrinsiek
<b>Coördinatie</b>	
	Informeel
<b>Besluitvorming</b>	
	Hiërarchie
<b>Management innovatie (MI)</b>	
	H
<b>Managementprincipes klopt?</b>	
	Nee
<b>Organizational Performance</b>	
	H

*H=hoge mate van aanwezigheid of succesvol*

*L= lage mate van aanwezigheid of weinig succesvol*

### Management Model

Er is ingezoomd op de viertal kernactiviteiten van het Management Model die bepalend zijn voor het bereiken van de doelen van organisaties. De resultaten van het Management Model zijn per respondent weergegeven in onderstaand tabel 14.

De huidige **doelstellingen** zijn kortetermijngericht en worden grotendeels bepaald door de politiek. De **motivatie** is intrinsiek. De **coördinatie** is informeel. De **besluitvorming** is net als in case A unaniem hiërarchisch.

Gezien de omgevingsveranderingen, verzelfstandiging en bezuinigingen zien alle managers graag verandering binnen het Management Model. De **doelstelling** zou meer langetermijngericht moeten zijn. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote:

## Managementinnovatie

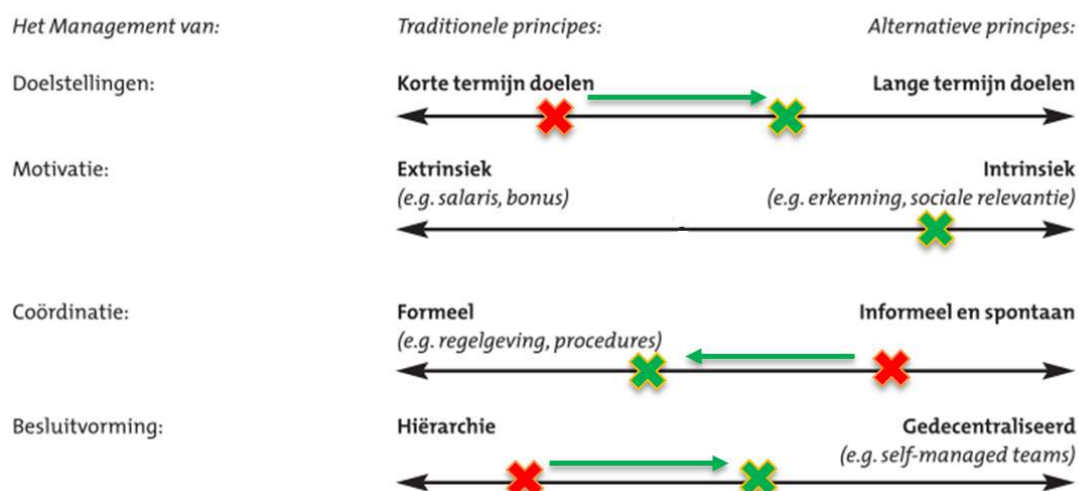
*“We hebben op dit moment een korte termijn. We hebben een stip aan de horizon, maar we zijn toch op korte termijn bezig.”*

De intrinsieke **motivatie** behoeft volgens de respondenten niet aangepast te worden. De **coördinatie** mag volgens de meeste respondenten formeler. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: *“Die is er wel op papier, maar in de praktijk zie je die lijnen niet meer.”* Middenmanager.

Daarnaast wordt de huidige **besluitvorming** te hiërarchisch gevonden en kan deze voor vertraging zorgen. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quotes: *“Hier moet de teammanager iets zeggen, de werkvoorbereider, de salesmanager, de sectormanager en de bedrijfsmanager.”* Middenmanager. *“Iedereen moet er iets van zeggen, dat frustrleert. Wat je ziet is dat er een enorme gelaagdheid binnen de gemeente. Die afstemming is ingewikkeld.”* Frontliniemanager.

In figuur 11 zijn de huidige en de gewenste situatie geïllustreerd.

Figuur 11 Management Model ingevuld



\* zie paragraaf 3.7 voor de methodologie

### 4.3.1 Conclusie case C

Deze case ondersteunt de bevindingen uit het literatuuronderzoek. Deze case laat zien dat interne en externe “change agents” een belangrijke rol spelen in het managementinnovatieproces, namelijk motiveren en het introduceren van nieuwe ideeën en kennis. De mate van *motivatie* en *introduceren van nieuwe ideeën en kennis* rol lijkt een positief modererende werking te hebben op het managementinnovatieproces.

De rollen van interne en externe “change agents” komen overeen met de rollen zoals die zijn benoemd in het literatuuronderzoek. In Tabel 4 worden de interne en de externe agenten geïllustreerd met hun bijbehorende rol. Een van de belangrijkste activiteiten van de interne “change agents” is de motiverende rol. De externe “change agents” hebben in case C meestal een *verkennende* en *adviserende* rol op het gebied van strategie.

Deze case laat zien dat de wet- en regelgeving geen negatief modererende werking heeft op het managementinnovatieproces en de “organisatieperformance”. Deze case laat tevens zien dat de managementprincipes niet geheel overeenkomen tussen de verschillende managementlagen. Vanuit de top is de boodschap vooral mensgericht werken, terwijl de managers via het systeem financieel worden beoordeeld. Het gebrek aan middelen werkt innovatiebelemmerend in de implementatiefase van het managementinnovatieproces. Door een gebrek aan middelen en steun vanuit de top dreigt dit initiatief niet snel genoeg van de grond te komen: *“Ik vind dat er veel ruimte is voor ideeën en mogelijkheden, maar ik word beperkt om de keuzes te maken, om de doelstellingen te realiseren.”*

Frontliniemanager. Dit wordt vaak geweten aan het feit dat de wethouders op korte termijn willen bezuinigen, terwijl de doelstellingen lange termijn gericht zijn.

### Management Model

Om de organisatieperformance te verbeteren zijn aanpassingen verricht aan de onderdelen **doelstellingen**, **coördinatie** en **besluitvorming** in het Management Model.

## 5 Cross-case analyse

De resultaten van de afzonderlijke respondenten per case zijn naast elkaar gelegd en in onderstaande tabel 15 zichtbaar gemaakt.

Tabel 15 resultaten interviews

	Case A	Case B	Case C
<b>Interne rollen in managementinnovatie</b>			
Urgentie herkennen	L	L	L
Ideeën omarmen en aankaarten	H	H	L
Ruimte voor nieuwe kansen en faciliteren	H	H	H
Legitimeren van managementinnovatie	H	H	H
Betrokkenheid strategie (besluitvorming)	L	L	L
<b>Externe rollen in managementinnovatie</b>			
Nieuwe kansen/bedreigingen herkennen	L	L	L
Nieuwe ideeën introduceren	H	H	H
Realisatie nieuwe werkwijzen en principes	L	H	L
Verspreiden van managementinnovatie	L	H	L
Betrokkenheid strategie (besluitvorming)	H	H	H
<b>Doelstelling</b>			
	Lang	Midden	Kort
<b>Motivatie</b>			
	Intrinsiek	Intrinsiek	Intrinsiek
<b>Coördinatie</b>			
	Formeel	Formeel	Informeel
<b>Besluitvorming</b>			
	Hiërarchie	Hiërarchie	Hiërarchie
<b>Managementinnovatie (MI)</b>			
	L	H	H
<b>Managementprincipes kloppen?</b>			
	Nee	Nee	Nee
<b>Organizational Performance</b>			
	H	H	H

In onderstaande tabel 16 worden andere opvallende zaken belicht die direct of indirect in verband kunnen staan met managementinnovatie.

Tabel 16 Andere opvallende resultaten uit de interviews

Managementinnovatie	Case A	Case B	Case C
Omgevingsdynamiek	Laag	Hoog	Hoog
Omgevingscomplexiteit	Hoog	Hoog	Hoog
Organisatiecomplexiteit	Simpel	Complex	Complex
Doorlooptijd	Normaal	Snel	Traag
Uitwisseling kennis en ervaring tussen agenten	Redelijk	Goed	Redelijk
Invloed wet- en regelgeving	Positief	Positief	Positief
Betrokkenheid klanten	Indirect	Direct	Indirect
Interne agenten aanwezig	Ja	Ja	Ja
Externe agenten aanwezig	Ja	Nee	Ja

### Rollen van de interne change agent in het managementinnovatieproces

Case A, B en C hebben een aantal overeenkomsten met elkaar. Interne “change agents” zijn in case A, B en C aanwezig en zijn met name actief in de uitvindingfase en implementatiefase in het managementinnovatieproces. Zij zijn vooral bezig met het omarmen van ideeën, het uitdragen en het faciliteren van nieuwe managementinnovatie.

### Rollen van externe change agent in het managementinnovatieproces

In case A en B hebben externe “change agents” de rol om nieuwe kennis te introduceren. De externe “change agents” zijn met name actief in de motivatiefase. Zij zijn vooral bezig met het adviseren en verkennen op het gebied van organisatievernieuwing. Hoewel in case B de externe change agent ontbrak, is er toch gevraagd naar zijn/haar rol voor het vertrek. Ook in case B speelde de externe change agent voor zijn/haar vertrek een adviserende en verkennende rol.

### Invloed van wet- en regelgeving in het managementinnovatieproces

In het literatuuronderzoek wordt verondersteld dat wet- en regelgeving een negatieve invloed kan hebben op managementinnovatie. De cases laten het tegendeel zien. De wet- en regelgeving hebben een positieve bijdrage geleverd aan het managementinnovatieproces en de “organizational performance”. Dit is een verrassend resultaat van dit onderzoek.

### **Managementinnovatie: het belang van nieuwe managementprincipes**

Het belang van het hanteren en naleven van nieuwe managementprincipes wordt in alle cases benadrukt. In case A is duurzaamheid gewenst, maar worden er weinig financiële middelen beschikbaar gesteld. In case B is het doel mensgericht te werken, maar wordt er financieel (op winst) afgerekend. In case C dient men samen te werken met andere diensten en de klanttevredenheid omhoog te schroeven zonder extra financiële steun. De principes waarop deze praktijken, processen en structuren berusten, worden niet ter discussie gesteld en blijven onveranderd. Hierdoor kunnen resultaten tegenvallen en valt men weer terug in oud gedrag. Als de managementprincipes niet worden aangepast, zullen de onveranderde managementprincipes de oude organisatie in stand houden (Birkinshaw, 2010). De traditionele managementprincipes blijven dus in stand en dat is een belangrijke oorzaak voor het belemmeren van managementinnovatie.

### **De invloed van managementinnovatie op de “organizational performance”**

De interne en externe “change agents” kunnen gezien hun verkennende, motiverende en adviserende rol een positieve bijdrage leveren aan het managementinnovatieproces. Managementinnovatie kan bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen en het bevorderen van prestaties binnen organisaties (Birkinshaw, et al., 2008; Hamel & Breen, 2007). Dit komt ten goede aan de “organisatieperformance”. Het onderzoek bevestigt deze verwachting en laat zien dat managementinnovatie een positieve invloed heeft op de “organizational performance” (Tabel 15).

### **Management Model**

Het Management Model vertoont een aantal overeenkomsten tussen de drie cases. De *besluitvorming* en de *coördinatie* zijn in alle drie cases aangepast, of men heeft het voornemen deze aan te passen. In case A en C geeft men aan minder hiërarchie te willen. In case B is de besluitvorming reeds aangepast naar gedecentraliseerd. Case A beoogt een informele coördinatie, terwijl case B reeds overgegaan is van formeel naar informeel. Het is opvallend dat in case C exact het tegenovergestelde wordt beoogd, van informeel naar formeel. Aanpassingen in *besluitvorming* en *coördinatie* zijn blijkbaar de populairste maatregelen om managementinnovatie te realiseren en de organisatieperformance te verbeteren.

### **Omgevingsdynamiek**

Het is opvallend dat de omgevingsdynamiek in case B en C als hoog wordt aangemerkt, maar in case A niet. In case A is er een duidelijke mismatch tussen de hoge omgevingsdynamiek, waardoor organisatie moeten kunnen anticiperen op de snel veranderde omgeving, en het managementinnovatieproces. Ook de gemeente Den Haag erkent dit en wil inspelen op de snel veranderende wereld en zich klaarmaken voor de toekomst (Gemeenteraad, [denhaag.nl/web/wcbservlet/com](http://denhaag.nl/web/wcbservlet/com), 2015). Binnen case A lijkt het erop dat de betrokkenen die hoge omgevingsdynamiek niet ervaren. Het gebrek aan urgentiegevoel of het niet ervaren van omgevingsdruk kan wellicht veroorzaakt worden door gebrek aan steun en middelen, de bedrijfscultuur, slechte samenwerking en communicatie en managementprincipes die niet zijn veranderen. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quotes: *“Er wordt gezegd dat we moeten verduurzamen, maar er zijn geen aanvullende middelen beschikbaar gesteld.”* Frontliniemanager. *“Het gaat om de totale puzzel. Het is makkelijk de organisatiestructuur te veranderen, de mensen zijn moeilijker te veranderen.”* Topmanager. *“Ik ben bang dat de managers nogal veel naar hun eigen puzzelstukjes kijken.”* Middenmanager. Dit wordt ook door de media geconstateerd: *“Doordat in de media en door de politiek werd gewezen op de slechte communicatie en samenwerking tussen de afdelingen, kwam er nog meer druk op de organisatieonderdelen om dit te verbeteren.”* Schmidt (2015:1). *“Publieke managers hebben dus geen gemakkelijke opgave wanneer zij organisatieveranderingen proberen te realiseren.”* Schmidt (2015:1).

Het gebrek aan omgevingsdynamiek kan ook liggen aan de besluitvorming of coördinatie. De besluitvorming wordt unaniem hiërarchisch gevonden, maar de respondenten willen graag veranderen naar een meer gedecentraliseerd model: *“Doelstellingen die van hogerop opgelegd worden, zijn niet altijd praktisch.”* Frontliniemanager. De besluitvorming en coördinatie mogen dus wat de managers betreft informeler en meer gedecentraliseerd.



## 5.1 Conclusie

### **Rollen van interne change agents in het managementinnovatieproces**

Interne “change agents” zijn met name actief in de uitvindingfase en implementatiefase in het managementinnovatieproces. Zij zijn vooral bezig met het omarmen van ideeën, het uitdragen en het faciliteren van nieuwe managementinnovatie.

### **Rollen van externe change agents in het managementinnovatieproces**

De externe “change agents” zijn met name actief in de motivatiefase. Zij zijn vooral bezig met het adviseren en verkennen op het gebied van organisatievernieuwing.

### **Invloed van wet- en regelgeving in het managementinnovatieproces**

In het literatuuronderzoek wordt verondersteld dat wet- en regelgeving een negatieve invloed hebben op managementinnovatie. De cases laten het tegendeel zien. De wet- en regelgeving hebben een positieve bijdrage geleverd aan het managementinnovatieproces en de “organizational performance”.

### **Managementinnovatie: het belang van nieuwe managementprincipes**

Het belang van het hanteren en naleven van nieuwe managementprincipes wordt in alle cases benadrukt. De principes waarop de praktijken, processen en structuren berusten, worden echter niet altijd ter discussie gesteld en blijven vaak onveranderd. Hierdoor kunnen resultaten tegenvallen.

### **De invloed van managementinnovatie op de “organizational performance”**

Managementinnovatie vindt plaats via interne en externe “change agents” die een verkennende, motiverende en adviserende rol spelen. Hiermee leveren zij een positieve bijdrage aan het managementinnovatieproces. Dit kan vervolgens bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen en het bevorderen van prestaties binnen organisaties (Birkinshaw, et al., 2008; Hamel & Breen, 2007).

## Managementinnovatie

### **Management Model**

Aanpassingen in het Management Model vinden het meeste plaats via de *besluitvorming* en *coördinatie*. De *doelstelling* lijkt onderbelicht en de *motivatie*, die vooral intrinsiek is, is in alle cases bijna gelijk.

### **Omgevingsdynamiek**

In case A is er een duidelijke mismatch tussen de hoge omgevingsdynamiek, waardoor organisatie moeten kunnen anticiperen op de snel veranderde omgeving, en het managementinnovatieproces. Dit kan wellicht komen door gebrek aan steun en middelen, de bedrijfscultuur, slechte samenwerking en communicatie en managementprincipes die niet zijn veranderden. Wellicht kan extra aandacht van interne en externe “change agents” hieraan positief bijdragen. Hierop wordt nader ingegaan in paragraaf 6.5, aanbeveling 3.

## 6 Discussie en conclusie

In dit hoofdstuk wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord en worden de theoretische bijdragen, managementimplicaties, beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek besproken.

### 6.1 Inleiding

Volgens Birkinshaw (2010), Birkinshaw en Mol (2008), Hamel en Breen (2007) en Hamel (2002) is managementinnovatie een onderbenutte bron van strategische vernieuwing en vereist het daarom meer aandacht in de dagelijkse praktijk van het management. Managementinnovaties kunnen leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel (Hamel & Breen 2007; Teece, 2007; Birkinshaw & Mol, 2006).

Birkinshaw et al. (2008) stellen dat interne en externe “change agents” een belangrijke rol spelen in de totstandkoming van managementinnovatie. Binnen de wetenschap is de invloed van de interne en externe rollen en actoren in managementinnovatie, vooral in empirisch onderzoek, echter nog onderbelicht (Mintzberg, 2009; Osterman, 2008; Floyd & Lane, 2000). Dit onderzoek beoogde een bijdrage te geven aan de kennis omtrent de rol van interne en externe “change agents” in de totstandkoming van managementinnovatie.

### 6.2 Beantwoording centrale vraagstelling en proposities

De centrale onderzoeksvraag luidt:

**Hoe beïnvloeden externe en interne “change agents” het managementinnovatieproces binnen de context van een publieke organisatie?**

Om te komen tot een antwoord op de centrale onderzoeksvraag zullen eerst de proposities beantwoord worden.

#### **Propositie 1: Managementinnovatie verbetert de organisatieperformance.**

In de literatuur wordt aangegeven dat managementinnovatie kan bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen en het bevorderen van prestaties van organisaties (Birkinshaw et al., 2008; Hamel & Breen, 2007). Dit onderzoek bevestigt deze verwachting en laat zien dat managementinnovatie een positieve invloed heeft op de “organizational performance” (Tabel 15). De propositie wordt hiermee geïllustreerd.

**Propositie 2: Interne en externe “change agents” leveren een positieve bijdrage aan de organisatieperformance via het managementinnovatieproces.**

Het literatuuronderzoek laat zien dat *interne* “change agents” in het managementinnovatieproces het voortouw nemen bij motiveren, implementeren en verzamelen van organisatorische middelen (Birkinshaw et al., 2008). Dit wordt geïllustreerd door het empirische onderzoek.

Daarnaast laat dit onderzoek zien dat interne “change agents” voornamelijk actief zijn in de *motivatiefase* door te motiveren en actief zijn in de *implementatiefase* door te faciliteren. De invloed is vooral zichtbaar op het niveau van de middenmanagers en frontliniemanagers. Volgens Birkinshaw et al. (2008) is het voor interne “change agents” vaak moeilijk noodzakelijke veranderingen op de kaart te zetten en uit te dragen. Dit onderzoek bevestigt deze theorie en vult deze aan door aan te geven waar het in de organisatie de managementinnovatie moeizaam op de kaart te zetten is en uit te dragen: richting het topmanagement.

Birkinshaw et al. (2008) geven aan dat externe “change agents” een belangrijke ondersteunende rol hebben in het realiseren van innovatie. Innovatie begint met hun vermogen om nieuwe bedreigingen en kansen te identificeren in de zakelijke omgeving, die de aandacht van het management vereisen, en het stimuleren van nieuwe werkwijze door de managementprincipes te veranderen. Veel externe “change agents” zien hun rol als het stimuleren van managers door nieuwe werkwijzen te stimuleren.

Ook kan de inzet van externe “change agents” leiden tot een verandering in de manier waarop managers hun werk doen, op een zodanige manier dat dit bevorderlijk is voor de prestaties van de organisatie Hamel & Breen (2007). Het empirische onderzoek onderkent die theorie. De propositie wordt hiermee geïllustreerd.

Daarnaast laat dit onderzoek zien op welke niveaus binnen de organisatie de externe “change agents” het meest actief zijn. Dit onderzoek heeft aangetoond dat externe “change agents” actief zijn tussen middenmanagers en topmanagers om managementinnovatie op de kaart te zetten en uit te dagen. Dit is exact het gebied waar interne change agents moeite mee hebben.

**Propositie 3: Interne- en externe “change agents” creëren draagvlak binnen het managementinnovatieproces.**

Het literatuuronderzoek laat zien dat *interne* “change agents” in het managementinnovatieproces organisatorische middelen verzamelen (Birkinshaw et al., 2008). Interne “change agents” creëren meer geloofwaardigheid binnen de organisatie door middel van hun persoonlijke aandacht. Dit onderzoek ondersteunt het literatuuronderzoek en toont aan dat interne “change agents” een belangrijke rol spelen in de **uitvindingsfase** en **implementatiefase**. De propositie wordt hiermee geïllustreerd.

Birkinshaw et al. (2008) geven aan dat externe “change agents” een belangrijke ondersteunende rol hebben in het veroorzaken van innovatie. Externe “change agents” geven bevestiging (legitimiteit) aan de lopende verandering en brengen hun ervaring mee. De inzet van externe “change agents” kan binnen de organisatie geloofwaardigheid geven aan een nieuw idee en dit aanjagen. Dit onderzoek ondersteunt het literatuuronderzoek en toont aan dat externe “change agents” een belangrijke rol spelen in de **motivatiefase** (in de vorm van *verkenning*) en in de **uitvindingsfase** (in de vorm van *advisering*) binnen het managementinnovatieproces. Met name de adviserende rol creëert draagvlak voor managementinnovatie. De propositie wordt hiermee geïllustreerd.

**Propositie 4: Wet- en regelgeving heeft een negatief effect op managementinnovatie in publieke organisaties.**

In de publieke sector is innovatie omgeven door een groot aantal beperkingen, in tegenstelling tot de private sector: “*Compared to innovation in the private sector, public sector innovation is surrounded by an important number of restrictions*” (Hansson, Norn, & Vad, 2014:247). De meerderheid van de activiteiten van de overheidssector wordt niet geregeld door marktwerking, maar door politieke verordeningen (Hansson, Norn, & Vad, 2014). “*This produces a very restricted setting for rapid and radical changes compared to the conditions for innovation most often met in the private sector*” (Hansson, Norn, & Vad, 2014:247).

In het literatuuronderzoek wordt dus verondersteld dat wet- en regelgeving een negatieve invloed kan hebben op managementinnovatie. Dit onderzoek heeft het

tegendeel aangetoond. De wet- en regelgeving heeft een positieve bijdrage geleverd aan het managementinnovatieproces en de “organizational performance”.

Dit is een verrassend resultaat in dit onderzoek. De wet- en regelgeving verschaft managers blijkbaar een duidelijke richting en houvast: “*Want met die wet- en regelgeving wordt geprobeerd om je kaders mee te geven om heel snel aan die doelstelling te voldoen. Het zou een positieve bijdrage moeten hebben bij je doelstelling.*” Middenmanager. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat de propositie niet representatief is voor de geselecteerde cases, omdat deze zich in de publieke sector bevinden. Ook is het mogelijk dat wet- en regelgeving op een ander vlak direct of indirect wel een negatieve invloed heeft op managementinnovatie. De huidige propositie wordt hiermee niet geïllustreerd.

### **Beantwoording centrale vraagstelling**

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

**Hoe beïnvloeden externe en interne “change agents” het managementinnovatieproces binnen de context van een publieke organisatie?**

Volgens de literatuur (Bartlett & Ghoshal, 1993; Nonaka, 1994; Floyd & Wooldridge, 2000; Birkinshaw et al. 2008) spelen interne en externe “change agents” een belangrijke rol in het motiveren, adviseren en faciliteren van managementinnovatie. Dit onderzoek bevestigt die theorie. In dit onderzoek is benadrukt dat in alle cases en op verschillende niveaus van management (top-, midden- en frontliniemanagement), de rollen motiveren, adviseren en faciliteren binnen managementinnovatie belangrijk gevonden worden in een publieke organisatie.

Het onderzoek illustreert dat *interne* “change agents” de nieuwe ideeën en werkwijzen vanaf de middenmanagers tot aan de medewerkers faciliteren en motiveren (top-down). Dit doen zij door de nieuwe ideeën te omarmen en aan te kaarten, en ruimte te creëren om managementinnovatie te realiseren. Voor de interne steun en implementatie van managementinnovatie spelen interne change agents een belangrijke rol. Interne change agents hebben dus vooral invloed tussen het middenmanagement en het frontliniemanagement.

*Externe* “change agents” kunnen managementinnovatie tot leven brengen via de verkennende en adviserende rol. Via deze rollen worden nieuwe ideeën en werkwijzen geadviseerd en of voorgesteld bij middenmanagers tot topmanagers (bottom-up). Externe “change agents” hebben dus vooral invloed tussen top- en middenmanagement.

### 6.3 Bijdragen aan de literatuur

Dit onderzoek had als doelstelling een bijdrage te leveren aan de literatuur door meer inzicht te geven in managementinnovatie en proposities te ontwikkelen over de invloed van interne en externe actoren en factoren in het managementinnovatieproces, en het effect daarvan op de “organizational performance”. Dit doel is gerealiseerd. In totaal zijn er vier proposities ontwikkeld. Dit onderzoek levert vier bijdragen aan de dialoog over managementinnovatie. In deze paragraaf worden deze theoretische bijdragen nader toegelicht.

**Bijdrage 1:** De rol van interne “change agents” in managementinnovatie is nog onderbelicht (Mintzberg, 2009; Osterman, 2008; Balogun, 2003; Caldwell, 2003; Huy, 2001). Dit onderzoek laat zien (in case A en C) dat interne “change agents” een belangrijke motiverende en faciliterende rol hebben in het managementinnovatieproces tussen middenmanagers en frontliniemanagers.

**Bijdrage 2:** De rol van externe “change agents” in managementinnovatie is nog onderbelicht (Mintzberg, 2009; Osterman, 2008; Balogun, 2003; Caldwell, 2003; Huy, 2001). Dit onderzoek laat zien (in case A, B en C) dat externe “change agents” een belangrijke verkennende en motiverende rol hebben in het managementinnovatieproces tussen topmanagers en middenmanagers.

**Bijdrage 3:** Managementinnovatie is volgens Volberda & Jansen (2011) de motor voor vernieuwing en wordt ook wel aangeduid als een vorm van sociale innovatie. Dit onderzoek levert dus een bijdrage in het onderzoek naar sociale innovatie, anders dan technologische innovatie. In de wetenschappelijk onderzoek ligt de nadruk op technologische innovatie (Crossan & Apaydin, 2010; Birkinshaw et al., 2008; Volberda & Van den Bosch, 2005). Dit onderzoek verschaft dus inzicht in niet-technologische determinanten van innovatie en bouwt verder op de bestaande

literatuur (Vaccaro et al., 2011). Deze sociale managementinnovaties zijn net zo belangrijk voor het realiseren van strategische vernieuwing en het verbeteren van de concurrentiepositie als de technische innovaties (Van den Bosch, 2008a).

Sociale innovatie kan organisaties helpen om sterker uit een economische crisis te komen. Sociaal innovatieve organisaties hebben een hoger innovatievermogen en hogere productiviteit, waardoor zij betere prestaties kunnen realiseren. Daarnaast zijn sociaal innovatieve organisaties beter in staat om nieuwe klanten aan te trekken, hebben zij meer tevreden medewerkers en een hogere omzet- en winstgroei (Volberda & Jansen, 2011).

**Bijdrage 4:** Volgens Birkinshaw et al. (2008) en Hamel en Breen (2007) kan managementinnovatie bijdragen aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen en het bevorderen van de “organizational performance”. Dit onderzoek laat zien dat managementinnovatie een positieve invloed heeft op de “organizational performance” binnen de publieke context. Interne en externe “change agents” spelen een belangrijke rol in de totstandkoming van managementinnovatie en kunnen een positieve bijdrage leveren aan de “organizational performance” in de publieke sector.

### 6.4 Managementimplicaties

Dit onderzoek geeft inzicht in de manier waarop interne en externe “change agents” binnen het krachtenveld van managementinnovatie opereren. Met de inzichten uit dit onderzoek kunnen de interne en externe rollen in managementinnovatie verder uitgebreid worden. Managers op alle niveaus kunnen de inzichten uit dit onderzoek gebruiken om zich te verplaatsen in het uitdagende krachtenveld waarin interne en externe “change agents” zich bewegen, om te bepalen op welke wijze zij deze agenten het beste kunnen inzetten.

Volberda en Van den Bosch (2005) onderstrepen het belang van het management bij innovatie en stellen dat de “change agents” binnen de organisatie een fundamentele rol hebben in het nastreven van managementinnovatie. Zij leveren namelijk een bijdrage aan het creëren van een klimaat waarin managementinnovatie kan worden nagestreefd.

Hoewel managementinnovatie de hele organisatie kan beïnvloeden, kan de initiële ontwikkeling ervan plaatsvinden op een bepaald niveau, vaak in de bovenste niveaus (Vaccaro, 2010). Het soort leidersgedrag dat in de organisatie wordt



## Managementinnovatie

uitgeoefend kan een grote invloed hebben op de ontwikkeling en implementatie van managementinnovatie. Innovatief managementgedrag kan worden bevorderd door te experimenteren met de attributen van het Management Model. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot een nieuw personeelsbeleid ten aanzien van interne en externe “change agents”. Zo wordt ook duidelijk op welk niveau in de organisatie zij ingezet kunnen worden. Het gedrag van leiders kan variëren naar gelang de omvang van een afdeling of de complexiteit van de organisatie. Het decentraliseren van strategische beslissingen kan daar een voorbeeld van zijn. Op deze manier kunnen verschillende hiërarchische niveaus worden gekenmerkt door verschillende soorten leiderschapsgedrag.

Naast de theoretische implicaties die voortkomen uit dit onderzoek, zijn er ook vier relevante implicaties voor het management, die kunnen bijdragen aan succesvol streven naar managementinnovatie binnen organisaties.

### **Implicatie 1**

Interne en externe “change agents” spelen een belangrijke rol in de totstandkoming van managementinnovatie. Interne en externe “change agents” kunnen beïnvloeden, verbindend acteren en een sturende en ruimtecreërende rol innemen in het managementinnovatieproces. “Change agents” die actief worden betrokken zijn meer geneigd constructief kritisch te zijn op de strategie en de succesvolle implementatie (Raes et al., 2011; Martin & Eisenhardt, 2010; Kelley, 1992). Dit onderzoek heeft laten zien dat externe “change agents” wel betrokken zijn bij de strategie, interne “change agents” niet. Het is aan te bevelen niet alleen de externe “change agents” te betrekken in het strategische proces, maar ook interne “change agents”.

### **Implicatie 2**

Managers met uiteenlopende achtergronden en ervaringen kunnen niet alleen verschillende ideeën bijdragen, maar kunnen ook verschillende kansen voor het nastreven van managementinnovatie herkennen (Vaccaro, 2010). Het is aan te bevelen te investeren in coaching en competentieontwikkeling van managers. Hiermee kunnen managers geholpen worden te opereren in het veelzijdige krachtenveld van hun organisatie.

Met de inzichten uit dit onderzoek kunnen managers rekening houden met specifieke competenties bij de werving van nieuw personeel, als het

## Managementinnovatie

managementinnovatie wil stimuleren. In case A blijkt namelijk dat externe “change agents” worden aangenomen vanwege hun specifieke competenties: *“Vooral kennis en ervaring, wat toepassing is op onze organisatie, om die reden is hij specifiek aangetrokken. Het ontbrak aan kennis, ervaring en tijd.”* Frontliniemanager.

### Implicatie 3

Het is belangrijk dat het topmanagement besluitvorming en verantwoordelijkheden lager in de lijn legt. Dit kan door vertrouwen te tonen, wat kan bijdragen aan het stimuleren van de motiverende rol en de uitvindingsrol in het managementinnovatieproces. Dit kan bijvoorbeeld door de besluitvorming meer gedecentraliseerd te laten plaatsvinden. Dit fenomeen is duidelijk zichtbaar in case A en B: *“Want ik wil niet meer tegengehouden worden vanuit boven.”* Topmanager. *“Doelstellingen die van hogerop opgelegd worden, zijn niet altijd praktisch.”* Frontliniemanager. *“En meestal landt een beleidsnota ergens. En dan heb ik weleens het gevoel dat het met uitvoering van zo’n beleid en het implementeren daarvan, dat die managers daar dan wat minder geïnteresseerd in zijn.”* Topmanager.

### Implicatie 4

Het is van belang managementinnovatie te stimuleren door het huidige Management Model en de managementprincipes ter discussie te stellen. Volgens Birkinshaw (2010) en Hamel en Breen (2007) zijn de methoden en principes snel verouderd en is vaak het management een blokkade voor succes. Als alleen de managementprocessen, -praktijken en -structuren van de organisatie veranderd worden en de managementprincipes niet worden aangepast, zullen de onveranderde managementprincipes de oude organisatie in stand houden (Birkinshaw, 2010). Dit is onder andere duidelijk zichtbaar in case C: *“Wat we zien is dat mensen in het hoofd snappen dat het anders moet, maar hun hart doet het dus toch anders. Ze pretenderen dat we het nieuwe moeten doen, maar ze doen het op de ouderwetse manier.”* Middenmanager.

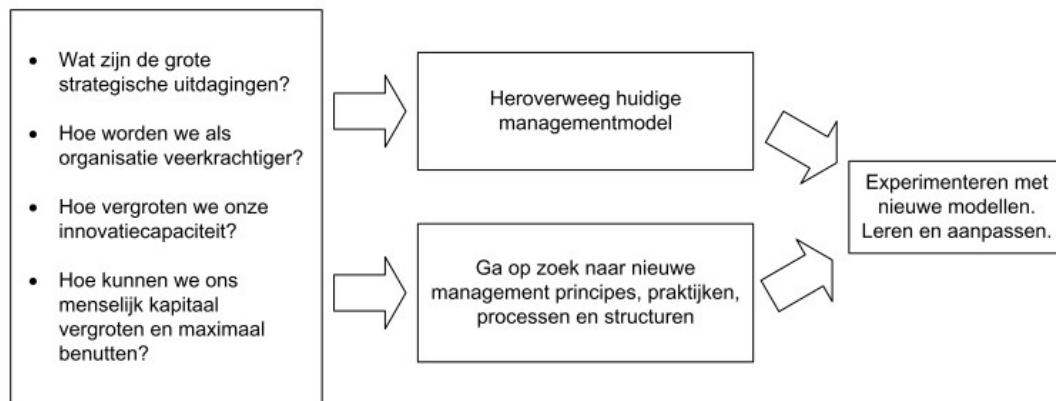
Het overheidsbeleid heeft vooral de afgelopen tien jaar de ontwikkeling van onderzoek en ontwikkeling van technologische innovatie gestimuleerd (Vaccaro, 2010). Deze of soortgelijke initiatieven hebben echter de neiging om slechts beperkte ondersteuning te bieden aan managementinnovatie. De gezamenlijke ondersteuning

## Managementinnovatie

van innovatie kan de sleutel zijn om het potentieel van de kenniseconomie te ontgrendelen (Volberda en Van den Bosch, 2005).

Managementinnovatie wordt gestimuleerd door nieuwe principes te hanteren en te experimenteren met nieuwe modellen en nieuwe manieren van werken (Birkinshaw, 2010; Birkinshaw et al., 2008). Birkinshaw (2010) laat in figuur 11 zien hoe managementinnovatie gestimuleerd kan worden.

Figuur 11 Stimuleren van managementinnovatie volgens Birkinshaw (2010)



### 6.5 Beperkingen en aanbeveling voor toekomstig onderzoek

Dit onderzoek heeft meerdere beperkingen. Op basis hiervan worden zes aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

**Beperking 1:** In dit onderzoek zijn werknemers zonder managementfunctie niet geïnterviewd. Floyd & Lane (2000) benadrukken dat in het onderzoek nog te veel focus ligt op managers.

#### **Aanbeveling 1: Onderzoek naar interne “change agents”, zoals werknemers zonder managementfunctie**

Medewerkers kunnen ook bijdragen aan het managementinnovatieproces: “*This is especially likely in organizations that have embraced worker empowerment, self-managed work teams, or other techniques that reduce the distinction of managers and nonmanagers*” (Floyd & Lane, 2000:171). Mintzberg legt ook de nadruk op bottom-upinnovatie, waarbij werknemers steeds meer managementtaken overnemen: “*People without formal managerial responsibility embrace some of the tasks of managing... strategies emerge from the venturing efforts of the professionals themselves*” (Mintzberg, 2009: 147-148). In het onderzoek van Mintzberg blijkt ook een aantal

werknemers zonder managementfunctie een belangrijke rol te hebben gespeeld in het nastreven en legitimeren van managementinnovatie.

**Beperking 2:** In dit onderzoek zijn mogelijke externe “change agents” zoals adviesbureaus, leveranciers en klanten niet geïnterviewd.

**Aanbeveling 2: Onderzoek naar de invloed van het netwerk en van interne en externe “change agents” in het managementinnovatieproces**

Volgens Pappas & Wooldridge (2007) kan een netwerk verklaren hoe de toegang van een persoon tot informatie en controle over middelen verloopt. Dit kan intern of extern zijn: “*Network position both within and outside the organization influences role enactment and participation in the strategy process*” (Wooldridge et al., 2008: 1205). Birkinshaw et al. (2008) bevestigt dat interne “change agents” het vermogen hebben het voortouw te nemen bij het motiveren, implementeren en verzamelen van organisatorische middelen. Vervolgonderzoek over de invloed van netwerken in het managementinnovatieproces kan dit onderzoek aanvullen.

**Beperking 3:** In dit onderzoek is de mate van samenwerking tussen de interne en externe “change agents” niet onderzocht.

**Aanbeveling 3: Onderzoek naar de mate van samenwerking tussen de interne- en externe “change agents” in het managementinnovatieproces**

De gestippelde pijlen in het conceptueel model in figuur 4 geven de mogelijke interacties aan tussen de interne en externe “change agents”. Het onderzoek zou kunnen worden uitgebreid naar de invloed van de samenwerking tussen interne en externe “change agents” in het managementinnovatieproces. Als beide los van elkaar zouden functioneren, is het managementinnovatieproces wellicht minder effectief.

**Beperking 4:** In dit onderzoek is geen rekening gehouden met het aantal “change agents” dat betrokken is bij het managementinnovatieproces.

**Aanbeveling 4: Onderzoek naar de invloed van het aantal betrokken interne en externe “change agents”.**

Goed opgeleide interne en externe “change agents” zorgen wellicht voor een betere organisatieperformance. Het is interessant om te onderzoeken of organisaties die meer interne of externe “change agents” hebben aangenomen beter in staat zijn managementinnovatie te stimuleren.

**Beperking 5:** Buiten de wet- en regelgeving is in dit onderzoek niet gekeken naar andere factoren die het managementinnovatieproces kunnen belemmeren.

**Aanbeveling 5: Onderzoek naar (negatieve) factoren die het managementinnovatieproces belemmeren.**

In het empirische onderzoek is door zowel het top-, midden- als frontliniemanagement een aantal valkuilen voor managementinnovatie genoemd: tijd, hiërarchie en te veel bureaucratie bij verbetertrajecten. Ook in de literatuur wordt hiervoor gewaarschuwd: interne “change agents” kunnen het management manipuleren en het gedrag van medewerkers in de organisatie beïnvloeden (Bower, 1970; Burgelman, 1983). Hiermee kan in bepaalde gevallen de interne weerstand die door verschillende aspecten die binnen de organisatie wordt gevoeld, voldoende sterk zijn dat de experimentele nieuwe praktijk helemaal niet wordt doorgevoerd (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008).

Deze belemmeringen kunnen nader worden onderzocht op gemeenschappelijke kenmerken en kunnen nog verder worden uitgebreid om (1) de literatuur uit te breiden en (2) een oplossing te vinden om die blokkades te voorkomen.

**Beperking 6:** In dit onderzoek zijn drie verschillende diensten binnen de gemeente Den Haag opgenomen als onderzoeksobject voor uitspraken over de publieke context.

**Aanbeveling 6: Het verbreden van de onderzoekscontext**

In dit onderzoek wordt managementinnovatie onderzocht in een tot nu toe nog onderbelichte context, namelijk de publieke context. Het is aan te bevelen dit onderzoek te herhalen bij andere grote gemeenten in Nederland. Door de onderzoekscontext te verbreden kan worden vastgesteld in hoeverre de bevindingen uit dit onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd. De verwachting is dat ook bij andere grote gemeenten managementinnovatie noodzakelijk is. Ook in deze omgeving zullen naar verwachting de rollen van interne en externe “change agents” van belang zijn bij het nastreven en legitimeren van managementinnovatie. Op deze manier kan achterhaald worden in welke mate de resultaten uit dit onderzoek vergelijkbaar zijn in soortgelijke situaties.

### **Hoe kan managementinnovatie toegepast worden in de context van Nederlandse gemeenten?**

Dit onderzoek heeft aangetoond dat interne en externe “change agents” kunnen bijdragen aan het realiseren van managementinnovatie. Dit lijkt echter niet voldoende. Volgens Bezemer et al. (2006) vormt het management en/of het bestuur van non-profitorganisaties een belangrijke drijfveer om nieuwe koersen uit te zetten en nieuwe doelgroepen aan te boren. Door steun van het management en/of het bestuur kan managementinnovatie geïntroduceerd worden. Managementinnovatie dient dus ook door het bestuur (burgemeester en wethouders) gesteund en gedragen te worden.

Daarnaast zouden gemeenten ook gestimuleerd moeten worden vanuit de sociale omgeving te vernieuwen, die door hun (financiële) steun en/of werkzaamheden een grote invloed hebben op het beleid van deze organisaties (Bezemer et al., 2006). Volgens Bezemer et al. (2006) hebben de sociale omgeving (de burgers) en politieke druk een significante invloed op de mate van strategische vernieuwing bij non-profitorganisaties.

Ten slotte heeft dit onderzoek laten zien dat interne en externe “change agents” een positieve bijdrage leveren aan het verbeteren van de “organisatieperformance” binnen een publieke organisatie. Strategische vernieuwing heeft een significant positief effect op het prestatieniveau van non-profitorganisaties (Bezemer et al., 2006). Als dit voor de gemeente Den Haag geldt, mag verondersteld worden dat strategische vernieuwing ook bij andere grote Nederlandse gemeenten van belang kan zijn om hun prestaties te verbeteren.

## Geciteerde werken

- Aartsen, J. van, & Bertram, A. (2012). *Organisatie ontwikkeling 2020*. Den Haag: Gemeente Den Haag.
- Abernathy, W. J., & Clark, K. (1985). Mapping the winds of creative destruction. *Mapping the winds of creative destruction. Res. Policy* 14, 3-22.
- Achkar, M. e. (2017, juni 28). *Content/Organisatie/Paginas/Publiekszaken.aspx*. Opgehaald van <https://werknet.denhaag.nl>: <https://werknet.denhaag.nl/Content/Organisatie/Paginas/Publiekszaken.aspx#Default=%7B%22k%22%3A%22%22%7D>
- Alexander, J. (2000). Adaptive strategies of nonprofit human service organizations in an era of devolution and new public management. *Nonprofit Management and Leadership, vol. 10*, 287-303.
- Argyris, C. (1976). 'Single-loop and double-loop models in research on decision-making'. *Administrative Science Quarterly*, 21, 363-377.
- Barnett, W. P., & Burgelman, R. A. (1996). Evolutionary perspectives on strategy. *Strategic Management Journal*, 17, 5-20.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1992). Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal. *Strategic Management Journal, Vol. 13*, 15-36.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review, Vol. 28*, 238 - 256.
- Berger, I., Cunningham, P., & Drumwright, M. (2007). Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Markets for Virtue. *California Management Review* 49(4): 1, 32-157.
- Bergman, M. (2017, April Dinsdag). *Overkoppelend verhaal Vernieuwing bedrijfsvoering*. Opgehaald van Werknet.nl: [https://werknet.denhaag.nl/Content/Algemeen/Documents/Overkoppelend verhaal Vernieuwing Bedrijfsvoering op Werknet 20150601 DEF.pdf](https://werknet.denhaag.nl/Content/Algemeen/Documents/Overkoppelend%20verhaal%20Vernieuwing%20Bedrijfsvoering%20op%20Werknet%2020150601%20DEF.pdf)
- Bestuursdienst, G. D. (2013). *Nota Vastgoed 2013, Op naar effectief en efficiënt gebruik van gemeentelijk vastgoed*. Den Haag: Gemeente Den Haag.
- Bezemer, P.-J., Volberda, H. W., Bosch, F. A., & Jansen, J. J. (2006). Strategische vernieuwing in Nederlandse nonprofit organisaties. *Organisatie management*, 190-197.
- Birkinshaw, J. (2010). *Reinventing Management: Smarter Choices for Getting*. Cornwall: John Wiley & Sons.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *The Academy of Management Review, Vol. 33, No. 4 (Oct, 2008)*, 825-845.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Buiren, K. v., Theeuwes, J., Gerritsen, M., Leussink, L., & Voort, J. v. (2012). *Stresstest gemeente Amsterdam*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Elaborating the Analysis. In Basics of qualitative reearch: techniques and procedures for developing grounded theory. 3rd ed. *Sage Publications*, 195-229.
- Den Haag, g. (2016, december 8). [www.denhaag.nl](http://www.denhaag.nl). Opgehaald van [denhaag.nl](http://denhaag.nl): <https://www.denhaag.nl/home/bewoners/gemeente/werkenvoordenhaag/to/Bijzondere-stad.htm>

- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes. *Strategic Management Journal*, 17, 55-84.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management Research*. Sage Publications.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Acad. Management Rev.* 25, 154 - 177.
- Gemeenteraad. (2015, juli 15). [denhaag.nl/web/wcbservelet/com](http://denhaag.nl/web/wcbservelet/com). Opgehaald van [denhaag.nl: http://denhaag.nl/web/wcbservelet/com.gxwebmanager.gxpublic.risbis.fileservelet?fileid=0f4d8682-be03-43cb-92a1-48c8d28cbb75](http://denhaag.nl/web/wcbservelet/com.gxwebmanager.gxpublic.risbis.fileservelet?fileid=0f4d8682-be03-43cb-92a1-48c8d28cbb75)
- Gemeenteraad. (2016, oktober 7). [denhaag.raadsinformatie.nl/modules/13/overige\\_bestuurlijke\\_stukken/153821](https://denhaag.raadsinformatie.nl/modules/13/overige_bestuurlijke_stukken/153821). Opgehaald van [denhaag.raadsinformatie.nl: https://denhaag.raadsinformatie.nl/modules/13/overige\\_bestuurlijke\\_stukken/153821](https://denhaag.raadsinformatie.nl/modules/13/overige_bestuurlijke_stukken/153821)
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1997). *De geïndividualiseerde onderneming. Een fundamenteel nieuwe benadering van management*. Schiedam: Scriptum Management.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy Management Journal*, Vol. 47, 209 - 226.
- Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. A. (1988). Large corporate failures as downward spirals. *Administrative Quarterly*, 33, 1-23.
- Hamel, G. &. (2007). *Het einde van management zoals wij het kennen*. Amsterdam: Business Contact.
- Hansson, F., Norn, M. T., & Vad, T. B. (2014). Modernize the public sector through innovation? A challenge for the role of applied social science and evaluation. *SAGE*, Vol. 20, 244 - 260.
- Hedberg, B. L., Starbuck, I. W., & Nystrom, P. C. (1981). How organizations learn and unlearn. *Handbook of Organizational Design*, 1, 3-27.
- Hill, L., Travaglini, M., Brandeau, G., & Stecker, E. (2009). Unlocking the slices of genius in your organization: leading for innovation. In: Nohria N and Khurana R (eds), *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston, MA: *Harvard Business Press*.
- Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52 (11), 1661-1674.
- Jellema, P. (2016, mei 17). *Vernieuwing-van-de-bedrijfsvoering-wat-gaat-er-veranderen*. Opgehaald van <https://werknet.denhaag.nl>: <https://werknet.denhaag.nl/Content/Algemeen/Paginas/Vernieuwing-van-de-bedrijfsvoering-wat-gaat-er-veranderen.aspx>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, Vol. 14., 319-340.
- Lewin, K. (1947). 'Frontiers in group dynamics'. *Human Relations*, 5-41.



- Lundvall, B. (2007). National innovation systems: analytical concept and development tool. *Industry & Innovation. Journal article, 14 (1)*, , 95 - 119.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science, Vol. 2, No. 1*, 71-87.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research, Vol. 62(12)*, , 1269-1280.
- Mortelmans, D. (2011). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Acco.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 2 (Apr., 1998)*,, 242-266.
- Narayanan, V. K., & Fahey, L. (1990). Evolution of revealed causal maps during decline: A case study of Admiral'. In A. S. Huff (ed.), *Mapping Strategic Thought*, John Wiley, Chichester. pp. 109 - 134.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science, 14* - 37.
- Pisano, G. P., & Verganti, R. (2008). Which Kind of Collaboration Is Right for You. *Harvard Business Review, 86(12)*, , 78 - 86.
- Raes, A., Heijltjes, M., Glunk, U., & Roe, R. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review, 36 (no.1)*, 102-126.
- Salipante, P., & Golden-Biddle, K. (1995). Managing traditionality and strategic change in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership, vol. 6*, 3-30.
- Schmidt, E. (2015, augustus 21). Publieke verandermanagers hebben het lastig. *Vereniging voor Bestuurskunde*, p. 1.
- Vaccaro, I. (2010). *Management Innovation, Studies of the Role of Internal*. Rotterdam: ERIM.
- Van Aartsen, J., & Bertram, A. (2012). *Organisatie ontwikkeling 2020*. Den Haag: Gemeente Den Haag.
- Van den Bosch, F. (2012). *Over de Noodzaak en Wetenschappelijke Uitdagingen van Onderzoek naar Strategische Waarde Creatie van Management Modellen*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Van Lieshout, A. (2011). *Bezuinigen binnen gemeenten*. Utrecht: House of Performance.
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van den Bosch, F. A. (2001). Mastering Strategic Renewal. *Elsevier Science, Long Range Planning 34 (2001)*, 159-178.
- Volberda, H., & Jansen, J. (2011). *INSCOPE, Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2010-2011*,. Rotterdam: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engage with Startups to Enhance Corporate Innovation. *Harvard Business Review, Vol. 57, No. 2 (Winter 2015)*, , 66 - 99.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research. In Design and Methods. 4th ed.* California: Sage.

## Begrippenlijst en afkortingen

CVDH	Centrale Vastgoedorganisatie Den Haag
DOB	Dienst Openbare Bibliotheek
DPZ	Publiekszaken
HG	Haeghe Groep
HGA	Haags Gemeente Archief
Motie	Een motie is een formeel middel waarmee een gemeenteraadslid van een vergadering een discussiepunt voor kan leggen aan een vergadering. Hiertoe dient de motie in stemming gebracht te worden op de vergadering.
Ontkokering	Maatregelen om te komen tot een vernieuwede, toekomstbestendige organisatie (Van Aartsen & Bertram, 2012).