



DE ROL VAN DE LEIDERSCHAPSTIJL EN MANAGEMENT FACTOREN GEDURENDE HET PROCES VAN MANAGEMENT INNOVATIE



Abstract

Wat is de rol van de leiderschapsstijl en andere management factoren gedurende het proces van management innovatie

Glenn Polman

Afstudeerbegeleider: prof. dr. Justin Jansen

Meelezer: dr. Marja Flory

Versie 5-10-2018

Om bij te blijven met de omgevingsontwikkelingen, dienen organisaties sneller dan ooit te innoveren. Innovatie, oftewel vernieuwen kan bijvoorbeeld op technologisch vlak, maar ook op het gebied van de management praktijken. Dit wordt ook wel management innovatie genoemd. Meerjarig Nederlands onderzoek toont aan dat 75% van de Nederlandse innovatiekracht uit andere innovatie vormen komt, dan technologische innovatie. Een belangrijke vorm van een ander type innovatie is management innovatie. Voorbeelden van management innovaties zijn het implementeren van Lean manufacturing, zelfsturende teams en agile product development. Het is voor iedere organisatie in een dynamische markt dan ook van groot belang om te begrijpen wat een management innovatie is en hoe deze succesvol tot stand komt. De literatuur onderscheidt op hoofdlijnen interne en externe factoren voor management innovaties. Binnen deze interne factoren wordt er weer gesproken intra-organisatorische en managerial factoren. Dit onderzoek gaat in op de leiderschapsstijl en andere management factoren die van invloed zijn gedurende het proces van management innovatie. De onderzoeksopzet is kwalitatief en de onderzoeksmethode is de case studie methode. De cases hebben betrekking op een Nederlands productiebedrijf.

Het onderzoek toont aan dat het succesvol implementeren van een management innovatie kan leiden tot een performanceverbetering. Gekeken vanuit de leiderschapsstijl en management factoren dienen deze aan de volgende voorwaarden te voldoen, om de kans op een succesvolle management innovatie te vergroten: de leidinggevenden dienen met name in de begin periode, in staat te zijn transformationeel leiderschap te voeren om de organisatie te motiveren in beweging te komen. Ook dienen de leidinggevenden in staat te zijn om tijdens het adoptie proces, deels om te schakelen naar een stijl met meer transactionele eigenschappen voor een goede borging en perfectionering van de doorgevoerde management innovatie. Ook dient het team dat leiding geeft te beschikken over een relatief hoge mate van diversiteit. Dit kan diversiteit zijn in de mix van dienstjaren, achtergronden, ervaringen in verandertrajecten en vakgebied. Een hogere mate van diversiteit vergroot de kans op een succesvolle generatie en adoptie van een management innovatie. Als laatste dienen de leidinggevenden te beschikken over een goed lerend vermogen. Dus de wil en de kunde om opgedane ervaring te reflecteren en te vertalen naar een volgende te nemen actie ten behoeve van een verdere implementatie en performance verbetering. Dit lerende vermogen is niet alleen belangrijk op individueel niveau, maar ook op het niveau van de organisatie. Alleen dan kan deze kennis worden geïnstitutionaliseerd en worden verheven tot de "nieuwe standaard". Voor een verdere diepgang in het proces voor de totstandkoming van een management innovatie, de invloed van de leiderschapsstijl en management factoren gedurende het proces verwijs ik u naar de scriptie.

Mijn oprechte dank gaat uit naar het gehele team van de Rotterdam School of Management dat betrokken geweest is bij de avondopleiding Bedrijfskunde jaargang 2016 – 2018. Ik kan niet anders zeggen, dan dat de colleges een mooie toevoeging zijn aan mijn levensbagage en dat alles rondom de colleges en onze studiereis altijd goed geregeld was. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar mijn scriptiebegeleider Justin Jansen en meezeer Marja Flory. De vooraanstaande kennis van Justin op het gebied van management innovatie en ambidexteriteit hebben mij naar een hoger kennis level gebracht rondom het creëren van concurrentievoordeel door middel van strategische vernieuwing. Een ware toevoeging voor mijn rol als managementteam lid, opererende in een hoog competitieve markt. Daarnaast heb je mij erg goed geholpen in de scoping van dit onderzoek, daar ik te breed zat qua onderzoeksgebied. Dank hiervoor. Marja heeft mij leren begrijpen dat management theorieën zijn ontstaan voor managers en daarmee mogelijk ook beschrijven wat wij als managers willen horen. In een scriptie welke draait om de rol en het belang van de manager, is dit perspectief een hele nuttige toevoeging geweest. Ook op methodisch gebied wil ik je bedanken voor de hulp toen ik vastliep met de onderzoeksopzet. Daarnaast bedank ik al mijn collega's van Lips+, voor het meewerken aan dit onderzoek en alle keren dat ik heb moeten roepen dat ik iets niet kon opleveren, omdat ik mijn studie voorrang moest geven. Toen hebben jullie bijgesprongen of begrip getoond. Als laatste, maar ook als meeste bedank ik mijn vrouw Orathai, die zichzelf altijd wist te motiveren de hele verzorgingstaak voor onze lieve dochter en onze chronisch zieke zoon op zich te nemen, zodat ik mij met koptelefoon op, kon richten op deze studie. Avond na avond en vele weekenden, zorgen voor de kids en alleen op de bank, ik ben je oneindig dankbaar.

3 Inhoud

1	Management samenvatting.....	1
2	Dankwoord.....	2
4	Inleiding.....	6
4.1.1	Wetenschappelijke probleemstelling	7
4.1.2	Doelstelling van dit onderzoek	8
4.1.3	Onderzoeksvraag:	8
4.1.4	Onderzoeksmethode.....	9
4.1.5	Leeswijzer.....	9
5	Literatuur onderzoek	10
5.1	Het belang van management innovatie.....	10
5.2	Wat is management innovatie:.....	10
5.3	Perspectieven op management innovatie	11
5.4	Het proces van management innovatie:.....	12
5.5	Management als factor van invloed	14
5.5.1	Leiderschapsstijl.....	14
5.5.2	De manager als interne change agent:	15
5.5.3	Top management team diversiteit:	15
5.5.4	Lerend vermogen	16
5.5.5	De rol van het midden management	17
6	Conceptueel model op basis van de literatuur	18
7	Onderzoeksopzet	20
7.1.1	Onderzoeksopzet: kwalitatief onderzoek	20
7.1.2	Onderzoeksmethode, case studie:.....	20
7.2	Dataverzameling:	21
7.2.1	Literatuuronderzoek en een conceptueel model	21
7.2.2	De datacollectie:	21

7.2.3	Data analyse.....	23
7.2.4	Data validiteit.....	24
8	Case beschrijvingen.....	26
8.1	Caseomschrijving Lipsplus.....	26
8.2	Opbouw van de casebeschrijvingen	26
8.2.1	De mate van management innovatie.....	27
8.2.2	De factoren uit het conceptuele model.....	27
8.2.3	opbouw naar 2 type conclusies	27
8.3	Case: Business unit A	28
8.3.1	Mate van management innovatie business unit A	28
8.3.2	Factoren conceptueel model business unit A.....	30
8.4	Case: Business unit B.....	34
8.4.1	Mate van management innovatie business unit B.....	34
8.4.2	Factoren conceptueel model business unit B	35
8.5	Case: Business unit C.....	39
8.5.1	Mate van management innovatie business unit C.....	39
8.5.2	Factoren conceptueel model business unit C.....	40
8.6	Case: Business unit D	44
8.6.1	Mate van management innovatie business unit D	44
8.6.2	Factoren conceptueel model business unit D.....	45
8.7	Case Conclusies voor de mate van management innovatie	48
8.7.1	Snelheid van Implementatie	48
8.7.2	Kwaliteit van de adoptie	48
8.7.3	Productiviteitsontwikkeling bij de verschillende business units.....	49
8.7.4	Mate van het succesvol implementeren van de management innovatie.	51
8.8	Case conclusies voor de factoren benoemt in het conceptuele model.....	52
8.8.1	Conclusie voor de factor Leiderschapstijl:.....	52
8.8.2	Conclusie voor de factor management team diversiteit:	53

8.8.3	Conclusie voor de factor lerend vermogen:	55
9	Cross case analyse.....	56
9.1	Cross case analyse.....	56
10	Bevindingen en discussie	58
10.1	Onderzoeksbevindingen.	58
10.2	Conceptueel model op basis van de literatuur en de praktijk bevindingen	62
10.3	Generalisatie, limitatie en suggesties voor vervolg onderzoek	63
10.3.1	Theoretische generaliseerbaarheid	63
10.3.2	Limitaties van dit onderzoek.....	63
10.3.3	vervolgonderzoek.....	64
11	Bibliografie	65
12	Bijlagen:.....	66

Voor de succesvolle toepassing van nieuwe technologieën binnen bedrijven zijn investeringen in R&D echter onvoldoende. Disruptieve technologieën zoals kunstmatige intelligentie, Biotechnologie, Internet of Things en 3D-printing zullen nieuwe economische groei mogelijk maken, maar kunnen ook leiden tot nieuwe sociale conflicten. “Bedrijven die eenzijdig investeren in deze disruptieve technologieën, maar niet volop investeren in nieuwe kennis en vaardigheden van medewerkers profiteren niet van deze nieuwe groeimogelijkheden”, aldus Volberda in de Erasmus concurrentie en innovatiemonitor.

Ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op en vragen om innovaties waarmee organisaties in staat zijn de omgeving voor te blijven (Kotter, 2014). Om te blijven voortbestaan is het dan ook noodzakelijk, dat organisaties continu vernieuwen door middel van technologische en niet technologische innovatievormen. Het type innovaties dat betrekking heeft op het innoveren van de management praktijken, wordt ook wel management innovatie genoemd. Het begrip management innovatie wordt in de literatuur verschillend gedefinieerd. (Hamel, 2006) omschrijft het als: “management innovatie verandert de manier van hoe managers de dingen doen die ze doen. (Birkinshaw et al., 2008) definiëren deze vorm van innovatie als: het uitvinden en implementeren van een management praktijk, proces, structuur of techniek welke nieuw is ten opzichte van de huidige stand van zaken en bedoeld is om organisatorische doelen te bereiken. Ook andere definities hebben betrekking op het vernieuwen van de manier van managen. Uit onderzoek komt naar voren dat een succesvolle totstandkoming van een management innovatie kan leiden tot een concurrentievoordeel (Volberda et al., 2013). Het introduceren van nieuwe management praktijken wordt in sommige literatuur zelfs gerekend tot een van de meest belangrijke en duurzame bronnen voor het creëren van competitief vermogen (Hamel, 2006; Mol and Birkinshaw, 2009). Voorbeelden van management innovaties zijn: het scientific management welke het fundament gevormd heeft voor het rationaliseren van arbeidsprocessen (Benschop, 1996), of “het gebruik maken van werknemers kennis” bij Toyota (Hamel, 2006), waardoor er cultuur van continue innovatie ontstond die resulteerde in een competitieve voorsprong (Womack et al., 1990), Dells levering zonder intermediairs, de implementatie van zelfsturende teams bij DSM (Volberda et al., 2011) en het ontwikkelen aan de hand van de scrum methode, waarbij geleerd wordt van variatie die voortkomt uit iteratie cycli (Takeuchi and Nonaka, 1998).

De wetenschappelijke literatuur op het gebied van management innovatie van de laatste 15 jaar omschrijft de verschillende antecedenten, de type management innovaties, de interactie met andere innovatievormen zoals technologische innovatie, de contextuele factoren die een rol spelen en de

opbrengsten van het implementeren van management innovatie (Volberda et al., 2013). Er is echter nog geen algemeen geaccepteerd of getoetst model dat het gehele proces en de factoren van invloed op dit proces omschrijft. Zo zijn er verschillende interne en externe factoren beschreven, maar is er weinig bekend over de rol van deze factoren gedurende het proces van een management innovatie.

Dit onderzoek draagt bij aan het verder in kaart brengen van de rol die de leiderschapsstijl heeft gedurende het proces van management innovatie en beschrijft de management factoren die van invloed zijn op het proces.

4.1.1 WETENSCHAPPELIJKE PROBLEEMSTELLING

Ondanks het onderkende belang van management innovatie, heeft literatuur rondom innovatie zich met name gericht op het proces en de aanjagers van technologische innovaties, proces innovaties, business model innovaties en in een mindere mate op management innovaties. Dit wordt mogelijk veroorzaakt door het meer impliciete karakter, lastiger af te bakenen definiëring en begrenzing van dit onderzoeksgebied (Birkinshaw et al., 2008a) en doordat dit type innovatie in sommige gevallen systemische eigenschappen heeft (Hamel, 2006). Onderzoek naar innovatie literatuur uit 2009 heeft zich gericht op het aantal omschreven innovatie types dat onderkent wordt in kwaliteitspublicaties. Van de 524 artikelen kende 50% een duidelijk onderscheid van verschillende type innovaties, waarvan slechts 3% van de onderzochte artikelen management innovatie als type innovatie benoemt heeft (Crossan and Apaydin, 2010). Ander onderzoek uit 2012, waarvoor een systematisch literatuur onderzoek werd uitgevoerd en de focus had op het strategisch management van innovaties, onderzocht 342 artikelen en laat zien dat 71% duidelijk verwijst naar het type technische innovatie en slechts 7% verwijst naar het innovatie type management innovatie (Keupp et al., 2012).

De huidige literatuur met betrekking management innovatie, definieert management innovatie, omschrijft de antecedenten, hun interactie met andere vormen van innovatie, de contextuele factoren en het gewin dat kan optreden na het succesvol implementeren van een management innovatie (Volberda et al., 2013). De factoren voorafgaande aan het genereren van een management innovatie en tijdens het adopteren van een management innovatie zijn echter onvoldoende beschreven (Birkinshaw et al., 2008b) om een goed en eenduidig beeld te vormen. Zo stellen (Mol and Birkinshaw, 2009) dat de toegang tot zowel externe als interne kennisbronnen, en het kennisniveau van de medewerkers, de totstandkoming van een management innovatie kan bevorderen. Onderzoek naar interne antecedenten maakt een onderscheid tussen de diagnostische en implementatie vaardigheden (Harder, 2009) van een organisatie, welke van invloed zijn op de kans dat een management innovatie tot stand komt en er is onderzoek gedaan naar de rol van Leiderschap in het

kader van de totstandkoming van management innovaties (Vaccaro et al., 2012). Voorgaande onderzoeken onderkennen de rol van de genoemde factoren bij het in gang zetten van een management innovatie, maar omschrijven niet of en hoe deze rol veranderd gedurende het proces van genereren tot en met adoptie (Damanpour and Schneider, 2006). De antecedenten zijn enigszins geclusterd tot managerial antecedenten, inter-organisatorische antecedenten en intra-organisatorische antecedenten (Volberda et al., 2014). Gezien de invloed die een leidinggevende heeft op de koers die een organisatie vaart (Bass, 2010; Burns, 1978; Hambrick and Fukutomi, 1991; Hambrick and Mason, 1984; Mol and Birkinshaw, 2009) en het belang van management innovatie voor het competitieve vermogen van een organisatie, is het vanuit een bedrijfskundig oogpunt noodzakelijk beter inzicht te krijgen in de invloed van de leiderschapsstijl en de relevante management factoren die zowel vooraf gaan aan een management innovatie en hun rol hebben gedurende proces tot aan het laatste stadium van de adoptie. De data voor dit onderzoek wordt verkregen uit een geneste case studie bij een Nederlands industrieel productiebedrijf met een batchmatige verwerking en de onderzochte management innovatie is het implementeren van het Lean management gedachtegoed, ondersteunt vanuit een intern stafteam.

4.1.2 DOELSTELLING VAN DIT ONDERZOEK

Het verkrijgen van meer inzicht in de invloed van de leiderschapsstijl en management factoren gedurende het proces voor de totstandkoming van een management innovatie.

4.1.3 ONDERZOEKSVRAAG:

Hoofdvraag:

Welke rol hebben de leiderschapsstijl en andere management factoren gedurende het proces voor de totstandkoming van een management innovatie?

Deelvragen:

1. Wat is de rol van de leiderschapsstijl gedurende het proces van management innovatie?
2. Welke management factoren hebben invloed op de mate waarin een management innovatie tot stand komt?
3. Wat is de rol van deze management factoren gedurende het proces van management innovatie?

4.1.4 ONDERZOEKSMETHODE

De gekozen onderzoeksopzet is kwalitatief en de gekozen onderzoeksmethode betreft die van de case studie methode. Er worden 4 business units onderzocht , die elk een case vormen. De data zal worden verkregen vanuit 3 bronnen, te weten: interviews, observaties en documentatieonderzoek. De interview uitkomsten en observatie uitkomsten worden gecodeerd. De gebruikte coderingen worden gebaseerd op het conceptuele model dat wordt opgesteld vanuit het literatuuronderzoek. De geanalyseerde data zal worden aangevuld met data verkregen vanuit het documentatieonderzoek en wordt per case uitgewerkt, om vervolgens te worden samengevoegd middels een cross case analyse.

4.1.5 LEESWIJZER

Na deze inleiding volgt hoofdstuk 5 en dit bevat het literatuuronderzoek. Hierin wordt de onderzoek relevantie literatuur met betrekking tot management innovatie, leiderschapsstijl en management factoren beschreven. Hoofdstuk 6 beschrijft het conceptuele model gebaseerd op de literatuur. Hoofdstuk 7 gaat in op de gebruikte onderzoeksmethode. In hoofdstuk 8 vindt de lezer de uitwerking van de 4 onderzoek cases, welke in hoofdstuk 9 worden samengevoegd tot een cross case analyse. Hoofdstuk 10 sluit dit onderzoek inhoudelijk af met de bevindingen, een nieuw conceptueel model, limitaties van het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek. Hoofdstuk 11 bestaat uit de bibliografie. Hoofdstuk 12 omvat de bijlagen, welke om privacy redenen zijn verwijderd uit het gepubliceerde document.

5 LITERATUUR ONDERZOEK

Dit hoofdstuk omschrijft de volgende theoretische kernconcepten: het belang van management innovatie, het proces van management innovatie, de invloed van de leiderschapsstijl en management factoren op management innovatie.

5.1 HET BELANG VAN MANAGEMENT INNOVATIE

Het is niet gezegd dat elke management innovatie leidt tot een concurrentie voordeel, bij innovatie zal de wet van de aantallen altijd opgaan. Hoe meer je ervan doet hoe groter de kans is dat een van deze innovaties leidt tot een groot succes (Hamel, 2006). Ook stelt Hamel dat een succesvolle management innovatie dient te voldoen aan de volgende criteria: de geïntroduceerde management innovatie daagt de huidige management denkbeelden uit, de management innovatie heeft een systemisch karakter en is onderdeel van een groter innovatieprogramma binnen de organisatie. Het succesvol implementeren van een management innovatie kan leiden tot diverse voordelen voor een organisatie. Zo kan dit leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel (Birkinshaw et al., 2008b). Ook de verbetering van de organisatorische performance wordt genoemd in de literatuur, waar gesteld wordt dat organisatorische innovatie bijdraagt aan de performance (Camisón and Villar-López, 2014). (Walker et al., 2011) stellen dat management innovatie geen direct effect heeft op de firm performance maar wel op de mate van performance management , welke de firm performance positief beïnvloed. Daarnaast wordt management innovatie verbonden aan het verbeteren van de productiviteit (Volberda and van den Bosch, 2013).

5.2 WAT IS MANAGEMENT INNOVATIE:

Vanuit de literatuur voor management innovatie, wordt er op hoofdlijnen een tweedeling gemaakt qua innovatie typering te weten: technologische innovatie en management innovatie (Damanpour, 2014). Management innovatie in contrast tot technologische innovatie wordt ook omschreven als sociale innovatie (Volberda et al., 2011) of organisatorische innovatie (Damanpour, 1991). Het begrip technologische innovatie wordt met name gebruikt om vernieuwing van een product, dienst of proces doormiddel van technologie aan te duiden. Management innovatie wordt omschreven als het bedenken en implementeren van een management praktijk, proces, structuur of techniek dat nieuw is ten opzichte van de huidige stand van zaken en bedoeld is om organisatorische doelen te bereiken (Birkinshaw et al., 2008a). (Hamel, 2006) omschrijft het als: management innovatie verandert de manier van hoe managers de dingen doen die ze doen. Ook andere definities hebben betrekking op het vernieuwen van de manier van managen en de manier van besluitvorming binnen organisaties.

5.3 PERSPECTIEVEN OP MANAGEMENT INNOVATIE

Hoe de literatuur kijkt naar het proces voor de totstandkoming van een management innovatie is mede afhankelijk van het perspectief waarmee men naar een management innovatie kijkt. (Volberda et al., 2014) onderscheiden 4 perspectieven. Het rationele actor perspectief, het institutionele perspectief, het culturele perspectief en het theorie ontwikkelende perspectief. Het rationele actor perspectief borduurt voort op het efficiency perspectief (Abrahamson, 1991) en gaat ervan uit dat mensen met betrekking tot management innovaties rationele keuzes maken met als doel efficiency verbetering of een verbeterde concurrentiepositie te realiseren. Om te komen tot een management innovatie wordt er vanuit het rationele actor perspectief veel nadruk gelegd op de grote invloed van de changeagent en de leidinggevende (Birkinshaw et al., 2008b). Het institutionele perspectief op management innovatie heeft voor het onderzoeksgebied van management innovatie serieuze vormen aangenomen na de publicatie van een paper van (Ansari et al., 2010) dat ingaat op de adoptie en variatie van management innovaties. Dit perspectief gaat uit van het principe dat externe en interne agents de boodschap zenden en dat de management innovaties worden geadopteerd vanuit een soort sociale conformatie, zonder dat het persé bekend is of de management innovatie, wel of niet tot een efficiency verbetering gaat leiden. Ander onderzoek naar de motivaties van de adopters laat zien dat de motivaties zowel economisch (rationeel) als sociaal (institutioneel) gedreven zijn, onafhankelijk van tijd (Kennedy and Fiss, 2009). Als deze bevindingen stand houden kan er dan ook niet gesproken worden van 1 leidend perspectief. Twee minder dominantie perspectieven zijn het internationale perspectief en theorie vormende perspectief (Birkinshaw et al., 2008b; Volberda et al., 2013). Het internationale perspectief ziet de adoptie van nieuwe management praktijken als een interactie tussen een lokaal bedenkende hoofdunit en de locaties die deze nieuwe innovatie dienen te adopteren. Vanuit dit perspectief spelen interne netwerken een cruciale rol in de verspreiding. Ook worden mogelijke culturele barrières, de afstand en het effect van meerdere locatie gebonden inbeddingen voor de te adopteren management innovatie, onderkent vanuit dit perspectief. Het theorie vormende perspectief kijkt naar de rol van de wetenschapper bij de totstandkoming van een management innovatie. Deze invloed zou ontstaan omdat de wetenschap theorievormend kan zijn en daarmee nieuwe manieren van management praktijken kan ontwikkelen. De rol van de wetenschap lijkt zich met name te richten op het genereren van nieuwe management praktijken voor organisaties en niet zozeer het ondersteunen van het adoptieproces binnen een organisatie. Criticasters van dit perspectief stellen dat de grotere veranderingen in het management denken van buitenaf (het bedrijfsleven) ontstaan zijn en niet vanuit de wetenschap.

5.4 HET PROCES VAN MANAGEMENT INNOVATIE:

In de literatuur wordt het proces van management innovatie op verschillende manieren opgedeeld in fases (Birkinshaw et al., 2008b; Damanpour, 2014; Damanpour and Schneider, 2006; Hage and Aiken, 1970; Klein and Sorra, 1996). Onderstaand enkele voorbeelden onderkent vanuit de literatuur

<i>Hage and Aiken, 1970</i>	<i>and Klein and Sorra, 1996</i>	<i>Damanpour, 2006</i>	<i>Birkinshaw 2008</i>
	Awareness		
Evaluation	Selection	Initiation	Motivation
Initiation	Adaption	Adoption decision	Invention
Implementation	Implementation	Implementation	Implementation
Routinization	Routinization		Theorization & Labelling

Ondanks het feit dat het proces voor de totstandkoming van een management innovatie woordelijk kan worden omschreven, worden de verschillende fases in de praktijk echter niet altijd opeenvolgend doorlopen (Birkinshaw et al., 2008b). (Zbaracki, 1998) omschrijft het proces van management innovatie als complex, recursief met zichzelf herhalende cycli waarbinnen zich een eigen variatie van selectie en retentie afspeelt. Dat maakt het proces om te komen tot een management innovatie niet zo lineair als de benoemde faseringen doen vermoeden. (Damanpour and Wischnevsky, 2006) maken op een bovenliggend abstractie niveau een onderscheid tussen innovatie genererende processen en innovatie adopterende processen. Onderzoek uit 2014 voegt daar nog een onderscheid aan toe. Dit onderzoek maakt onderscheid in 3 verschillende type management innovaties en het daaraan gekoppelde proces. Het eerste type zijn management innovaties die nieuw voor de wereld zijn. Een procestypering die hierop aansluit is het proces van motivatie, uitvinden, implementeren, theoretiseren en labelen (Birkinshaw et al., 2008b). Het tweede type innovatie is dat van adoptie en aanpassing van een reeds bestaande management innovatie. Er is sprake van dit soort type management innovatie, als de uit te rollen management innovatie nog wordt aangepast aan de lokale context. Intra-organisatorisch kan de uitvoering van deze nieuwe management praktijk verschillen (Ansari et al., 2014). Het derde type management innovatie is het principe van adoptie zonder

aanpassing aan de lokale context. Van dit type is sprake als er besloten wordt, een elders bedachte management praktijk rechtstreeks te “kopiëren”, naar de ontvangende organisatie, zonder echte aanpassingen (Volberda et al., 2014). Van adoptie is sprake als een lid van de doelgroep ervoor kiest het nieuwe product of de nieuwe manier van werken, zichzelf eigen te maken en te gaan gebruiken (Damanpour, 2014). Tussen de het besluit om te gaan implementeren en de daadwerkelijke adoptie van een management innovatie vervult diffusie een brugfunctie (Rogers, 2010). Diffusie als theorie kent haar grondslag in sociologisch onderzoek van (Ryan and Gross, 1943). In hun onderzoek naar het gebruik van een nieuw type maiszaad in de Amerikaanse staat Iowa, kwam naar voren dat de ingezette massacommunicatie de awareness bij een potentiële adopter creëerde en dat individuele gesprekken een potentiële adopter uiteindelijk kon motiveren tot het nemen van een eindbeslissing. Binnen dezelfde staat ontwikkelde deze diffusie theorie zich door. Daar Ryan het belang van invloed van het sociale systeem in de keuze voor het wel of niet adopteren naar voren bracht, bracht dit onderzoek aan het licht dat er ook een wezenlijk verschil zit in de tijdslijn dat leden van een sociaal systeem de innovatie adopteren (Rogers, 2010). De tijdslijn van de adoptie van een innovatie volgt volgens dit onderzoek veelal een S curve, welke uitgedrukt in een frequentie diagram stijl de eigenschappen van een normale verdeling lijkt te hebben. Op basis hiervan ontwikkelde Rogers het concept van het hedendaagse adoptiemodel, welke veel wordt toegepast binnen de marketing. Dit model gaat eruit van de zogenaamde innovators als eerste adopteren waarna de early adopters volgen als de innovators enigszins succesverhalen overbrengen. Daarna volgen de geïdentificeerde groepen elkaar op. De essentie van dit model ligt hem in de stelling dat de diffusie theorie ervan uitgaat dat opeenvolgende groepen volgen naarmate de voorliggende groepen het succes van de innovatie kunnen overbrengen. (Ansari et al., 2014), projecteren deze theorie op het begrip management innovatie en voegen toe de mate van een succesvolle adoptie ook afhangt van de organisatorische fit, met betrekking tot de organisatie die de management innovatie dient te adopteren. Het zogenaamde divers maken, oftewel variëren in de uiteindelijke implementatievorm van de bedachte management innovatie, doormiddel van afstemming met leden van de betreffende organisatie units, vergroot de kans op een succesvolle adoptie. Management innovatie onderzoek vanuit de organisatie psychologische hoek, gebruikt de term implementatie en stelt dat het innovatie klimaat en de waarde die leden binnen de organisatie aan een innovatie toekennen, ook wel innovatiewaarde fit genoemd, bepalende factoren zijn voor een succesvolle implementatie van een innovatie (Klein and Sorra, 1996). De meerdere varianten van procesomschrijvingen en het ontbreken van een dominant perspectief voor het komen tot een management innovatie bemoeilijken een duidelijke afkadering.

5.5 MANAGEMENT ALS FACTOR VAN INVLOED

Het rationele actor perspectief (Birkinshaw et al., 2008b) onderkent het belang van de human agency en daarmee de invloed van een individuele rol binnen het proces voor de totstandkoming van een management innovatie. Vanuit de upper-echelon theorie wordt gesteld dat de performance uitkomsten van een organisatie deels verband houden met de karakteristieken van het management (Hambrick and Mason, 1984) en daarmee is de mate van management innovatie ook afhankelijk van het management team. De leiders zijn mede door hun machtspositie van invloed gedurende het hele proces van management innovatie. Van het ondersteunen en gidsen tijdens het creatieve generatie proces tot en met het creëren van de juiste condities voor de implementatie van de innovatie (Crossan and Apaydin, 2010). Voorts worden de invloed van de leiderschapsstijl en andere management factoren op het proces van management innovatie beschreven.

5.5.1 LEIDERSCHAPSSTIJL

Zowel een meer transformationele leiderschapsstijl als transactionele leiderschapsstijl (Burns, 1978) kan effectief zijn bij de totstandkoming van een management innovatie. Transformationeel leiderschap wordt gekenmerkt door het in beweging brengen van de volgers, voorbijgaand aan het eigen belang van de manager. Dit wordt bereikt door middel van charisma, inspiratie, intellectuele uitdaging of individuele aanpassingen. Transactioneel leiderschap wordt gekenmerkt door het nastreven van het eigen belang, door middel van het realiseren van transacties tussen leider en volger. De transactionele stijl kent meerdere subvormen. Zo kan het zich manifesteren via het stellen van taakstellende beloningen, waarbij de leider in ruil voor het behalen van gemaakte afspraken beloningen verstrekt, of een vorm van managen op uitzonderingen waarbij de leidinggevende met name stuurt op afwijkingen ten opzichte van de standaard en de laatste vorm uit zich in een stijl die zich richt op het managen op uitzonderingen, maar dan in een passieve vorm, waarbij de leider het proces op zijn beloop laat totdat het fout loopt (Bass, 2010). De meeste leiders beschikken over zowel transformationele als transactionele eigenschappen. Als er meer transformationele eigenschappen aanwezig zijn dan transactionele eigenschappen, wordt er gesproken van transformationeel leiderschap en indien de verhoudingen andersom liggen wordt er gesproken van een transactionele leider (Bass and Steidlmeier, 1999). Met betrekking tot het begrip management innovatie is er onderzoek gedaan naar het effect op de mate van management innovaties bij transformationele leiders en transactionele leiders met als modererende factor de grootte van de organisatie. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat beide vormen van leiderschap effectief kunnen zijn, maar dat bij grotere organisaties een transformationele stijl bevorderend werkt en bij kleinere een meer transactionele stijl bevorderend werkt (Vaccaro et al., 2012). Naast de grootte van de organisatie is

bijvoorbeeld de mate van verandering ook een variabele voor de leiderschapsfit. In tijden dat er veel verandering gewenst is, is een meer transformationele insteek van toepassing, maar ten tijde van stabiliteit sluit een meer transactionele leiderschapsstijl beter aan (Vera and Crossan, 2004). Dit geldt ook voor het type innovaties dat gewenst is. Een transformationele Leiderschapsstijl leidt meestal tot meer exploratieve innovaties en een transactionele Leiderschapsstijl tot meer incrementele innovaties (Jansen et al., 2009).

5.5.2 DE MANAGER ALS INTERNE CHANGE AGENT:

Een organisatie kan ervoor kiezen zowel externe change agents in te huren als interne agents aan te stellen vanuit een bepaalde functie. De leider van een groep kan naast zijn functie als leidinggevende vanuit het oogpunt van transformationeel management (Bass and Steidlmeier, 1999), ook verandering in gang zetten (Burns, 1998). Daarmee kan de manager de formele interne change agent versterken of deels vervangen. Daarom is het belangrijk om stil te staan bij de rol van de interne change agent, onderzocht vanuit het perspectief dat de interne change agent wordt gepositioneerd als functie (Birkinshaw et al., 2008b). De interne change agents worden in de literatuur onderkent als een factor van invloed, omdat de interne agent de rol van smeeroelie vervult en gezien kan worden als de agendazetter binnen de te innoveren organisatie (Mol and Birkinshaw, 2009). Zo geeft de change agent in de motivatiefase invulling aan het zoeken naar kansen, bedenkt en pilot in de (uit)vindingsfase mogelijke oplossingen voor de gevonden kansen, ondersteund de gehele organisatie tijdens de implementatiefase en borgt de nieuwe manier van werken tijdens de theoretiseringsfase. Vanuit de institutionele theorie wordt de link gemaakt naar “kopieer” gedrag van de change agent (welke volledig achter de te implementeren verandering staat), door de medewerker, die op zoek is naar legitimiteit vanuit zijn gelijken en andere stakeholders (Sturdy, 2004). De interne change agent kan ook een belangrijke rol vervullen bij het bewaken van de balans tussen standaardisatie en aanpassing, om zodoende de intra-organisatorische diffusie van management innovaties te ondersteunen (Ansari et al., 2014). De mate van invloed van de change agent wordt mede bepaald door het organisatorische level waarop deze change agent werkzaam is. Onderzoek stelt dat hoe hoger het level is waarop ze werken, hoe groter de mate van invloed op de rest van de organisatie is (Peeters et al., 2014).

5.5.3 TOP MANAGEMENT TEAM DIVERSITEIT:

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de diversiteit van een top management team invloed heeft op de performance van de organisatie (Hambrick and Mason 1984; Simons et al. 1999), het bereiken van strategische consensus (Knight et al., 1999) of zelfs op de mate van management innovatie van een organisatie (Harder, 2009). Zij stelt in haar onderzoek naar management innovaties dat de

diversiteit van het management team en de nieuwheid van CEO invloed hebben. De onderzoeksresultaten vinden bevestiging voor deze twee factoren van invloed om te komen tot management innovaties. Ook voorgaande ervaring in organisatie brede verandertrajecten vergroten de kans op het opstarten van andere management innovatie trajecten (Harder, 2009). In onderzoeken naar top management team diversiteit en het effect op de performance of strategische consensus, wordt in sommige gevallen ook de tenure van het management team als variabele geïdentificeerd (Knight et al., 1999; Simons et al., 1999).

5.5.4 LEREND VERMOGEN

In verschillende literatuur komt het belang van leren en innovatie naar voren. (Nonaka 1994b) spreekt van impliciete kennis en expliciete kennis, die in een continue cyclus van socialiseren, externaliseren, combineren en internaliseren met elkaar in verband staan als basis voor continue innovatie. (Jansen et al., 2009) stellen dat ondernemende organisaties bij het doorvoeren een nieuwe manier van werken het principe van feed-forward en feedback learning doorlopen. Dit bestaat uit 4 fases van: aanvoelen, interpreteren, integreren en institutionaliseren (Vera and Crossan, 2004). Eric Ries spreekt in zijn boek, dat wordt gevormd door case studies (bij o.a. General Electric en Toyota), naar het toepassen van Lean startup technieken binnen een corporate cultuur, over ervaring die wordt opgedaan als zaden voor het creëren van de organisatorische vaardigheid om continu te transformeren. Continue transformatie wordt hier omschreven als een organisatorische vaardigheid om te leren van experimenten welke samenhangen met haar eigen structuur en processen, door bewezen technieken organisatie wijd te promoten en de rest opzij te zetten (Ries, 2017). Onderzoek uit 1989 stelt dat organisatorisch leren de sleutel is tot management innovatie (Stata and Almond, 1989). Vanuit beide “leermodellen” (Nonaka, 1994; Vera and Crossan, 2004) wordt gesteld dat organisatorisch leren niet kan bestaan zonder individueel leren. Het pad van een management innovatie is niet lineair, dat betekent ook dat de kans bestaat dat er bijgesteld dient te worden op basis van de verwachting versus het gerealiseerde. Dit kan alleen als er wordt geleerd van de misfit. Ook is het lerende vermogen van belang vanuit adoptie oogpunt, omdat de adoptie mogelijk alleen goed geschied als de management innovatie wordt aangepast aan de lokale context (Ansari et al., 2010). Voor het genereren van een management innovatie is het van belang om te leren uit experimenteren en dit wordt gefaciliteerd door feedforward leren. Voor de borging is het feedback leren van belang, waarmee geïnstitutionaliseerde kennis kan worden uitgebuit en geperfectioneerd (Vera and Crossan, 2004) In de innovatie literatuur komt reflexiviteit ook naar voren als trigger voor innovatie (Schippers et al., 2015), echter als reflectie niet leidt tot leren, zal dit ook nooit meer worden dan gewoon een reflectie.

5.5.5 DE ROL VAN HET MIDDEN MANAGEMENT

Een casestudie bij Honda in Japan, naar de rol van management binnen het proces van nieuwe product innovaties, stelt dat top managers een droom of een visie dienen neer te zetten en dat het de rol van het midden management is, om concrete oplossingen te bedenken en te implementeren om zodoende de ontstane kloof tussen de gewenste situatie en de huidige situatie te overbruggen (Nonaka, 1988). Amerikaans onderzoek naar de rol van midden management als innovator stelt ook dat deze managementlaag zelfs nieuwe ideeën in gang kan zetten waar het top management nog niet aan gedacht heeft. De meest effectieve midden managers met betrekking tot innovatie beschikken over de volgende karakteristieken: ze staan open voor verandering, zijn selectief in welke lange termijn trajecten ze ondersteunen, beschikken over een hogere mate van doortastendheid, hebben een participerende leiderschapsstijl en zijn vastberaden (Kanter, 1982). De literatuur rondom midden management beschrijft echter wel dat het top management de richting bepaald. Als het proces voor de totstandkoming van een management innovatie de stappen motivatie, initiatie, implementeren en theoretiseren (Birkinshaw et al., 2008b) volgt, is een redenering dat de rol van het midden management tijdens de motivatie of uitvinding fase of vanuit het bovenliggende perspectief van de allereerste generatie fase (Damanpour and Schneider, 2006) beperkt is, maar vanaf het moment dat er mensen in beweging moeten komen worden andere management lagen meer relevant. Vanuit het institutionele perspectief zijn ook de midden managers niet alleen relevant als verspreider van de innovatie, maar ook als generator van ideeën om de management innovatie te customizen voor een lokale fit (Ansari et al., 2014, 2010). In de paragraaf over leiderschap is het belang van leiderschap beschreven, en in de paragraaf van top management team diversiteit wordt de invloed van variatie in het topteam besproken, echter is er geen aanleiding vanuit de literatuur om aan te nemen dat de omschreven factoren van invloed, niet opgaan voor lokaal midden management.

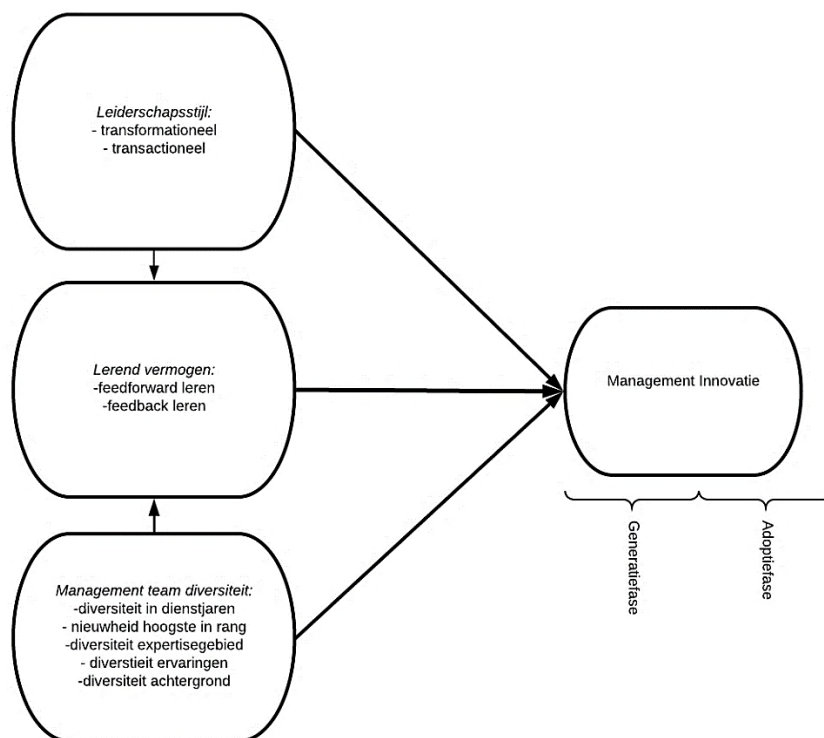
In dit hoofdstuk wordt er een conceptueel model gepresenteerd voor de leiderschapsstijl en management factoren die van invloed zijn op een management innovatie, op basis van de beschreven literatuur.

Verschillende onderzoeken hebben de invloed van het type leiderschap op innovatie en specifiek management innovatie aangetoond (Bass, 2010; Birkinshaw et al., 2008b; J. M. Burns, 1978; Hamel, 2006; Howell & Avolio, 1993; Jansen et al., 2009; Vaccaro, Jansen, Bosch, & Volberda, 2012) Echter is er ook vanuit de literatuur aangetoond, dat factoren als organisatiegrootte (Vaccaro et al., 2012) of de behoefte aan verandering versus stabiliteit ook van invloed (Jansen et al., 2009) zijn op het de best passende stijl van leiderschap.

Qua Top managementteam diversiteit is de CEO nieuwheid (Hambrick & Fukutomi, 1991; Harder, 2011; Miller, 1991) als factor van invloed meegenomen dit onderzoek, maar vertaald naar nieuwheid van de hoogste in rang. Ook is de diversiteit van het management team in dienstjaren toegevoegd aan de categorie management team diversiteit, naast diversiteit in ervaring en achtergrond (Harder, 2011; Knight et al., 1999; H. W. Volberda, Bosch, & Mihalache, 2014). De uitgevoerde onderzoeken met betrekking tot management innovatie richting zich nog vaak op de CEO of het top management. De Literatuur toont echter aan dat de rol van het midden management absoluut niet uit te vlakken is (Harder, 2011; Kanter, 1982; Nonaka, 1988) gedurende het proces van innovatie en om deze reden is top management team diversiteit vervangen door management team diversiteit. De factoren hoeven zich qua toepassingsgebied dan ook niet te beperken tot alleen het corporate top management, maar kunnen ook van toepassing zijn op het lokale management team.

Als laatste wordt het lerend vermogen van individuen en organisaties gelieerd aan innovatie (Imai, Nonaka, & Takeuchi, 1984; Ikujiro Nonaka & Takeuchi, 1996; March, 1991; Miller & Shamsie, 2001; Mol & Birkinshaw, 2014; Stata & Almond, 1989; Vera & Crossan, 2004). Centraal staat dat er een wisselwerking bestaat tussen individuele kennis en organisatorische kennis, welke wordt opgedaan door te leren. Individuele kennis kan worden overgebracht naar een groep en als deze groeps-kennis collectief gezien voldoende draagkracht heeft, kan deze kennis worden geïnstitutionaliseerd. Dit proces wordt ook wel feedforward leren genoemd. De organisatie kan echter geïnstitutionaliseerde kennis terugbrengen bij de individuele medewerkers door deze kennis om te zetten in regels, procedures, targets en te werken aan continue verbetering van de geïnstitutionaliseerde kennis. Dit proces wordt omschreven als feedback leren (Vera and Crossan, 2004).

Vanuit de literatuur wordt transformationeel management geassocieerd met veranderingen en het exploiteren van het bestaande wordt geassocieerd met een meer transactionele leiderschapsstijl (Bass & Steidlmeier, 1999; Howell & Avolio, 1993; Jansen, Vera, & Crossan, 2009; Vaccaro, Jansen, Bosch, & Volberda, 2012). In de literatuur over management team diversiteit wordt gesteld dat CEO's naarmate ze langer in dienst zijn minder experimenteel te werk gaan en zich meer richten op het uitbaten van het bestaande (Hambrick & Fukutomi, 1991; Miller, 1991). Onderzoek rondom het lerend vermogen stelt dat feedforward leren beter aansluit bij een situatie waarin verandering en experimenteren gewenst zijn en indien het gewenst is dat het bestaande wordt uitgebuit, wordt het type leren dat hierbij aansluit omschreven als feedback leren (Jansen, Vera, & Crossan, 2009; Vera & Crossan, 2004). Ook wordt in de huidige literatuur transformationeel leiderschap gelieerd aan feedforward learning en transactioneel leiderschap aan feedback leren (Vera and Crossan, 2004). Daarnaast wordt omschreven dat managers in het begin van hun dienstjaren leren door te experimenteren om later het aantal experimenten af te bouwen en de opgedane kennis inzetten om de performance te verbeteren en het bestaande uit te baten (Miller, 1991; Miller & Shamsie, 2001). Ook stelt (Harder, 2011) in haar onderzoek dat er een verband is tussen voorgaande ervaring en de mate van management innovatie en zij geeft aan dat het inzetten van kennis uit reeds opgedane ervaring bij de totstandkoming van een andere management innovatie wel moet duiden op leren. Het conceptuele model zal dan ook een suggestief verband tonen tussen leiderschapsstijl en lerend vermogen en tussen management team diversiteit en lerend vermogen.



7 ONDERZOEKSOPZET

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de onderbouwing voor de gebruikte onderzoeksopzet, onderzoeksmethodologie, data verzameling en data analyse.

7.1.1 ONDERZOEKSOPZET: KWALITATIEF ONDERZOEK

Als de literatuur of de empirische data erg beperkt is komt het zogenaamde toetsend onderzoek, waarin wordt nagegaan in hoeverre één of meer hypotheses in de confrontatie met het onderzoeksmateriaal kloppen, niet in aanmerking. Hypotheses berusten namelijk op een bepaalde theorie. In een beschrijvend onderzoek wordt geen gebruik gemaakt van hypotheses; hier staat vooral het vaststellen van de waarden van de variabelen centraal. In een beschrijvend onderzoek wordt de stand van zaken beschreven die de onderzoeker aantreft (Vorst, 2009)

Dit betreft een onderzoek waarin op zoek gegaan wordt naar de rol van leiderschap en management factoren gedurende het management innovatie proces. De huidige literatuur geeft een te gefragmenteerd beeld, om al te spreken van een eenduidige set aan factoren die binnen verschillende lagen van de organisatie getoetst kunnen worden op hun rol in het proces. Met andere woorden er is geen externe werkelijkheid voor dit onderzoeksgebied die kan worden gerepresenteerd in theorieën, stellingen of begrippen die universeel geldend zijn (erklaren). Een benadering van de waarheid, zal ontrafeld moeten worden uit de sociale werkelijkheid van meerdere individuen door te verstaan. Deze uiteenzetting van de tegenstelling tussen verklaren en verstaan werd als eerst omschreven door de Duitse filosoof Wilhelm Dilthey (Dilthey, 1970; Feest, 2009). Daarom leent dit onderzoek zich niet voor een kwantitatieve onderzoeksopzet en is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet.

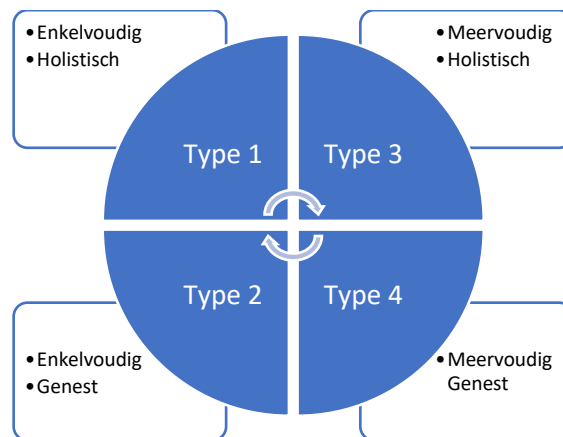
7.1.2 ONDERZOEKSMETHODE, CASE STUDIE:

Vanuit de kwalitatieve onderzoeksopzet kan er gekozen worden voor verschillende onderzoeksmethoden. Voor dit onderzoek is er gekozen voor de case studie methode, ook wel gevalstudie genoemd. (Yin, 2009) omschrijft in zijn boek over case studies verschillende strategieën voor sociaal onderzoek. De best passende strategie is afhankelijk van de onderzoekssituatie. De verschillende situaties worden weergegeven in de volgende tabel.

Strategy	Form of research questions	requires control over behavioral events	Focuses on contemporary events?
experiment	how, why	yes	yes
survey	Who, what, where, how many, how much	no	yes
archival analyses	Who, what, where, how many, how much	no	yes/no
history	how, why	no	no
case study	how, why	no	yes

Figure: relevant situations for different research strategies, Source: COSMOS Corporation

Daar dit onderzoek zich met name op de hoe en waarom vraag, er geen sprake is van een behoefte aan regulatie van gedrag en de te onderzoeken events zich afspeelen binnen dezelfde tijdsperiode is de case studie methode volgens deze redenering de meest geschikte onderzoeksstrategie. Gezien de aard van de case: de invoering van Lean management binnen een organisatie, is het te rechtvaardigen een sociale onderzoeksstrategie toe te passen. Het onderzoek richt zich op één organisatie, maar maakt een onderscheid in de mate van adoptie tussen 4 verschillende business units.



Deze Case studie laat zich dan ook het best typeren als type 2, een enkelvoudig genest onderzoek (Yin, 2009)

7.2 DATAVERZAMELING:

7.2.1 LITERATUURONDERZOEK EN EEN CONCEPTUEEL MODEL

De huidige literatuur geeft in onvoldoende mate een eenduidig beeld van de factoren die van invloed zijn op management innovatie in combinatie met hun rol binnen het proces voor de totstandkoming van een management innovatie. Voor het zo goed als mogelijk vormgeven van het literatuuronderzoek en het daaruit volgende conceptueel model is er voor dit onderzoek gekozen voor het creëren van een zekere mate van emergentie door de literatuur en het conceptueel model aan te scherpen nadat er vier pilot interviews gehouden zijn, om zo doende een beter beeld van de “compleetheid” te verkrijgen.

7.2.2 DE DATACOLLECTIE:

De datacollectie zal de lijn van de case studie aanpak volgen en daarmee 3 databronnen bevatten, te weten:

- Interviews (semi gestructureerd)

- Documentatie
- Observaties

7.2.2.1 SEMI GESTRUCTUREERDE INTERVIEWS:

Het is lastig om heel gericht te zoeken als je niet precies weet wat je zoekt en daarom verkrijgt de semi gestructureerde interview aanpak de voorkeur boven een sterk gekaderde interview aanpak. De geïnterviewden krijgen de tijd en de ruimte om hun eigen beeld van het proces de daarin relevante factoren te vertellen. Om een representatief beeld te schetsen zijn er op verschillende organisatie niveaus interviews gehouden. Zoals omschreven in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is er sprake van emergentie. Dit is gerealiseerd door pilot interviews te houden en de literatuur en interviewstructuur verder aan te scherpen.

Om een goed beeld te verkrijgen worden er 3 personen op senior management geïnterviewd, met de functies: algemeen directeur, financieel directeur en human resource directeur. Op business unit niveau zijn er 2 business unit managers, 2 productieleders en een teamleider geïnterviewd.

Rol	Aantal interviews	<i>Waarvan pilot interview</i>	<i>Waarvan definitief interview na aanvulling literatuur.</i>
Senior management	3	1	2
Business unit management	5	2	3

Met deze actoren ontstaat er een goed overzicht van personen die de management innovatie in gang gezet hebben en beelden van leidinggevendenden die de management innovatie geadopteerd hebben. In het onderzoek zal er een onderscheid gemaakt worden tussen senior management team, dat wordt gevormd door de senior managers en business unit management team dat wordt gevormd door de business unit manager, productie leider en teamleiders.

7.2.2.2 OBSERVATIES:

Voor de observaties zullen de interne Lean change agents en de leidinggevende van deze afdeling een woordelijke reconstructie van het proces en de specifieke kenmerken van de verschillende factoren binnen dit proces opstellen. Ook zal deze bron de input leveren voor de tijd die een business unit nodig had voor implementatie en deze interne change agents zullen dienen als basis voor het reproduceren en beoordelen van de kwaliteit van de adoptie per business unit.

7.2.2.3 DOCUMENTATIE

De gebruikte documentatie zal bestaan uit officiële financiële rapportages, rapportages van de human resource afdeling en e-mails. Uit de financiële resultaten zal met name een beeld gevormd kunnen worden over de productiviteitsontwikkeling van de betreffende business units. Ook zullen de volume ontwikkelingen en de capital expenditure ontwikkelingen voor de betreffende business units onderzocht worden om bepalen in welke mate er sprake is van een efficiëntie verbetering door onder andere het invoeren van de management innovatie of dat de efficiency verbeteringen kunnen worden toegeschreven aan volume verschuivingen en capital expenditure, welke in dit geval staan voor technologische verbeteringen. De rapportages van de human resource afdeling zullen ingezet worden voor het bepalen van de dienstjarenvariatie binnen de afdeling om een beeld te krijgen van de invloed die management team diversiteit heeft. De e-mails worden gebruikt om het geschetste proces en de daarbij behorende tijdslijn per business unit te onderbouwen.

7.2.3 DATA ANALYSE

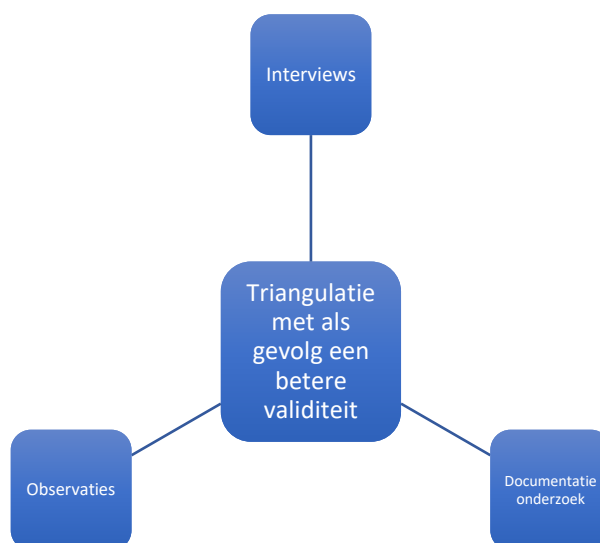
De verschillende interviews worden getranscribeerd en vervolgens gecodeerd op basis van de factoren die naar voren komen uit het conceptuele model. Dezelfde coderingsprincipes gelden voor de observaties van de interne change agents en hun leidinggevende. De gecodeerde interviews en observaties zullen dan als basis dienen voor de quotes, die vervolgens aan de betreffende cases gekoppeld worden, zodat er uiteindelijk een cross case analyse opgesteld kan worden waaruit blijkt welke factoren een rol gespeeld hebben bij een succesvolle totstandkoming van een management innovatie. De documentatie zal vertaald worden naar Excel data ten behoeve van het bepalen van de productiviteitsontwikkeling per business unit en de mix in dienstjaren. Voor de productiviteitsanalyse zal er gebruik gemaakt worden van lineaire regressie en de data van de human resource afdeling zal gestabiliseerd worden.

Databron	Analyse	Concluderen
Interviews	<i>A. Uitkomsten interviews</i> -Transcriptie -Codering (atlas.ti) -Analyseren	
Observaties	<i>A. Observaties aanvullend op interviews</i> -Noteren/reconstructie	Cross-case studie tabel als basis voor een conceptueel model per procesfase

	observaties -Coderen (atlas.ti) -Analyseren
	<i>B. Observaties t.b.v. inschatten mate van management innovatie</i> -Noteren observaties mate van innovatie -Tabelliseren -Tijdslijn visualiseren
Documentatie	A. <i>Analyses t.b.v. inschatten mate van management innovatie</i> -Analyseren (Excel & Minitab) B. <i>versterken interview en observatie uitkomsten</i> -Beschrijven

7.2.4 DATA VALIDITEIT

Het gebruik van 3 verschillende databronnen leidt tot triangulatie (Yin, 2009). Deze komt de validiteit van deze case studie ten goede doordat de interviews, observaties en documentatie analyse elkaar qua beelden dienen te versterken.



De documentatie stukken vormen een belangrijke onderbouwing, oftewel validatie voor de interview en observatie uitkomsten. Als er voor een betreffende business unit voor het merendeel sprake is van overeenkomsten tussen observaties, interviews en documentatie, dan creëert dit een bepaalde mate van validiteit.

8 CASE BESCHRIJVINGEN

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de gebruikte cases en de mate waarin de management innovatie wel of niet succesvol geadopteerd is, welke leiderschapsstijl gehanteerd is en wat de rol geweest is van de andere management factoren tijdens het proces van management innovatie voor de betreffende business units.

8.1 Caseomschrijving Lipsplus.

Lipsplus is een industriële wasserij met 1100 medewerkers, welke verspreid over 6 grote en 8 kleinere wasserijen werkzaam zijn. Het merendeel van het medewerkers bestand bestaat uit laag opgeleid productiepersoneel. Het productieproces laat zich omschrijven als een proces dat dat tussen batchverwerking en continue flow inzit. In Q1 2014 is er besloten een team van interne change agents op te richten dat zich zou richten op de implementatie van Lean, binnen de verschillende business units. Deze functionarissen werden de improvement managers genoemd.

Qua uitrol van Lean is het programma in verschillende waves uitgerold. Allereerst zijn de medewerkers op leidinggevend niveau getraind in het Lean Manufacturing (Womack et al., 1990) gedachtegoed. Vervolgens zijn de verschillende valuestreams voor de hoogvolume producten binnen de business unit geoptimaliseerd, dit werd ook wel de “next target condition” wave genoemd. Daarna is Lean operationeel performance management uitgerold. Dit werd ook wel de “dagstart” wave genoemd en ter voorbereiding van de overdracht terug naar de operatie, is er een advanced trainingsprogramma inclusief praktijk onderdeel voor de betreffende medewerkers uitgerold, dit werd ook wel de “Lean expert” wave genoemd. Over de verschillende business units heen zat er wel een tijdsverschil tussen de livegang van een wave. Dit is te verklaren door training en coaching capaciteit. Eind Q1 2017, is besloten het Lean programma af te bouwen vanuit de staf en de verantwoordelijkheid voor het geven van invulling aan het Lean programma, aan de operatie zelf terug te geven.

8.2 OPBOUW VAN DE CASEBESCHRIJVINGEN

In dit hoofdstuk worden er 4 cases beschreven. De afbakening van de cases ligt op business unit niveau en daarmee wordt het management innovatie proces van 4 business units omschreven. De caseomschrijvingen bestaan uit 2 delen. Het 1^{ste} deel omschrijft de mate van management innovatie met betrekking tot de betreffende business unit en het 2^{de} deel analyseert de interview en observatie bevindingen aan de hand van de factoren die naar voren gekomen zijn uit het conceptuele model in het literatuur hoofdstuk.

8.2.1 DE MATE VAN MANAGEMENT INNOVATIE

Of er sprake is van een succesvolle management innovatie wordt voor dit onderzoek bepaald aan de hand van 3 indicatoren. Een indicator is de snelheid waarin de verandering geabsorbeerd wordt, omdat dit iets zegt over de veerkracht (Conner, 1993) oftewel het verandervermogen. Deze indicator wordt benoemt als de “snelheid van implementatie”. De indicator wordt gemeten door de tijd die er nodig was om de waves af te ronden, af te zetten tegen de totaal beschikbare tijd voor dit transformatieprogramma. De tijdsinschattingen zijn gemaakt door de interne change agents op basis van reproductie van het traject, omdat exacte tijdslogging per wave ontbreekt. Ook wordt er als indicator gekeken naar de kwalitatieve mate van adoptie omdat dit aangeeft in welke mate het nieuwe is aangenomen en het oude verworpen is (S. Ansari, Reinecke, & Spaan, 2014; Rogers, 2010). Als meetmaat voor deze indicator wordt de kwaliteit van adoptie gebruikt. Dit is een inschatting van de kwaliteit van het opgeleverde, bij de opstart van elke wave en het afronden van de betreffende wave. De inschatting is gemaakt door de interne change agents. Als laatste indicator wordt de productiviteitsontwikkelingen van de betreffende business unit onderzocht. In dit arbeidsintensieve proces is (arbeids) productiviteit een belangrijke performance parameter. Een succesvolle management innovatie draagt bij aan de performance verbetering van een organisatie (Birkinshaw et al., 2008b).

8.2.2 DE FACTOREN UIT HET CONCEPTUELE MODEL

In het conceptuele model staan de volgende factoren opgenomen, als factor van invloed op de mate van management innovatie. Deze zijn: de leiderschapsstijl, de mate van management team diversiteit en het lerende vermogen. Deze zullen gebruikt worden om de interview en observatie uitkomsten enigszins te thematiseren.

8.2.3 OPBOUW NAAR 2 TYPE CONCLUSIES

Dit hoofdstuk zal afsluiten met 2 conclusies. De 1ste conclusie zal zich richten op de vraag in welke mate de business unit, de management innovatie succesvol in de praktijk heeft weten te brengen en de 2^{de} zal conclusies trekken op basis van de interviews en observaties, geprojecteerd op de factoren uit het conceptueel model.

Op deze wijze ontstaat er een goed beeld van de mate waarin de management innovatie succesvol geweest is en wat hierin de factoren van invloed geweest zijn. Deze analyse is een opmaat naar de cross case analyse.

8.3 CASE: BUSINESS UNIT A

Deze case uitwerking beschrijft de mate waarin de management innovatie succesvol is doorgevoerd en de relevante interview, observatie en documentatieonderzoek uitkomsten, worden gekoppeld aan de factoren uit het conceptueel model getoond in hoofdstuk 6.

8.3.1 MATE VAN MANAGEMENT INNOVATIE BUSINESS UNIT A

8.3.1.1 SNELHEID VAN IMPLEMENTEREN BUSINESS UNIT A:

Deze business unit wordt door de respondenten omschreven als een unit die qua medewerking goed meeding in de implementaties van de waves.

21:8 Opvallend is hier dat hedendaags, met name de teamleiders de dragende..... (12911:13618) - D 21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a

Opvallend is hier dat hedendaags, met name de teamleiders de dragende spelers zijn achter het initiëren en implementeren van de nog lopende verbeteringen. Het implementeren van dagelijks performance management ging bij deze vestiging erg makkelijk. Op de vraag of zij zouden stoppen met dagstarts als zij de keuze zouden hebben, was het antwoord resoluut nee en de uitkomsten van de dagstarts kregen ook een plekje op het overleg voor de leidinggevend en daarmee werd er een soort van escalatie pad geschapen, wat weer het effect had dat er echt zaken opgelost werden, dat weer geleid heeft tot tastbare resultaten.

21:9 Ook opvallend was de jaarlijkse performance verbetering, die gepaard g..... (13964:14236) - D 21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a

Ook opvallend was de jaarlijkse performance verbetering, die gepaard ging met relatief kleine technische investeringen (ten opzichte van andere sites), maar wel veel kleine technische verbeteringen en een cultuur van continu verbeteren binnen je eigen cirkel van invloed.

21:10 Een vestiging die de standaard werkmethode van dagstarts over nam en z..... (14276:14644) - D 21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a

Een vestiging die de standaard werkmethode van dagstarts over nam en zich daarin verder ontwikkelde.

Een vestiging die door de training anders is gaan nadenken en eerdere keuzes (ideeën van leidinggevend) ter discussie stelde (reflectie).

Eén van de eerste vestigingen die de Yellow Belt praktijkcertificering heeft behaald.

Mooie en goede verbeterprojecten gedraaid.

Het actieve meewerken kwam de snelheid van de implementaties ten goede. Business unit A was altijd in staat om een wave af te ronden voordat er een nieuwe wave werd uitgerold.

8.3.1.2 Productiviteitsontwikkeling business unit A.

Deze unit heeft tijdens de transformatieperiode (FY15 t/m FY17) een productiviteitsverbetering van 24% laten zien.

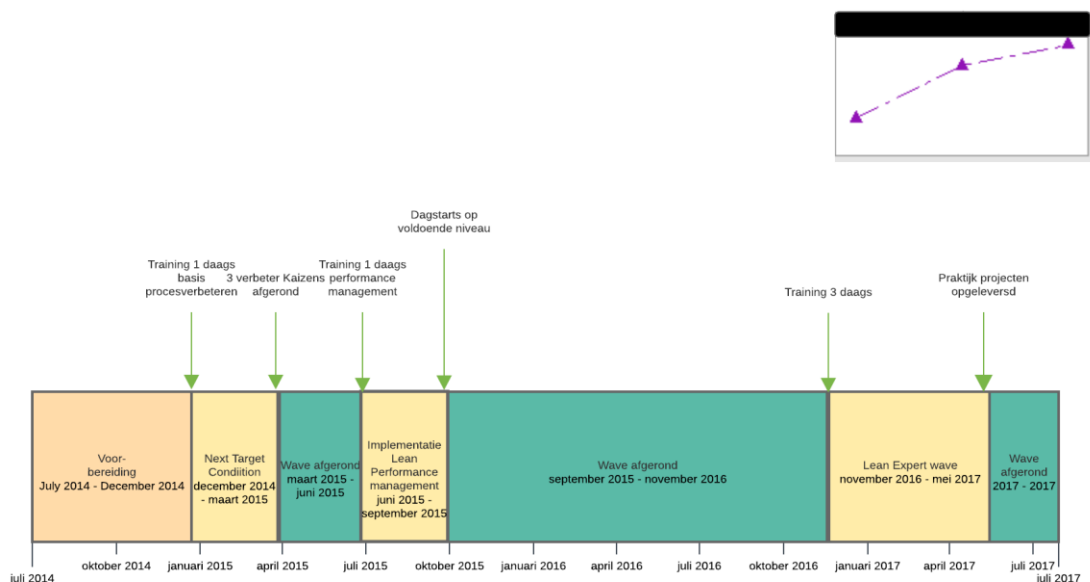
8.3.1.3 KWALITEIT VAN DE ADOPTIE BUSINESS UNIT A.

De unit was bij elke wave in staat zowel bij de opstart van elke wave als bij de borging van de waves goed mee te komen. Deze unit voor alle 3 de waves goede resultaten laten zien waarbij ze in staat waren het geleerde gedachtegoed zelf toe te passen. Zo werden de eerste verbeterprojecten goed uitgevoerd, de dagstarts werden zonder al teveel nazorg geïmplementeerd en het lean expert programma resulteerde in goede, door de mensen zelf uitgevoerde projecten.

8.3.1.4 TIJDSLIJN BUSINESS UNIT A GEVISUALISEERD

Samenvattend kan de volgende tijdslijn worden geschetst voor business unit A

TIJDSLIJN BUSINESS UNIT A



8.3.2 FACTOREN CONCEPTUEEL MODEL BUSINESS UNIT A

8.3.2.1 LEIDERSCHAPSSTIJL VAN BUSINESS UNIT A

De respondenten spreken voor deze vestiging van een Leiderschapsstijl die zich kenmerkt door empowerment en luisteren naar de mensen op de werkvloer.

*19:4 Kijk het zijn ook mensen als het gaat om empowerment en verantwoordeli..... (11956:14048) - D
19: Senior Management 2*

Kijk het zijn ook mensen die, als het gaat om empowerment en verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij anderen willen leggen en het noodzakelijkerwijs niet allemaal zelf willen doen, die dat ook in zich hebben. Dat geldt overigens in het bijzonder voor Sabine en Onno. Die zijn echt liever lui dan moe in de goeie zin van het woord. Die laten het echt liever een ander doen en dat is bij Bram nog wel eens wat anders. Uit zijn verantwoordelijkheidsgevoel en perfectiegevoel heeft hij nog wel de neiging om dingen bij zich te willen houden dus dat heeft hij wat minder.

*17:2 De nieuwe business unit manager kon omschreven worden als een vriendel..... (11237:11551) - D
17: Observaties interne change agents*

De nieuwe business unit manager van vestiging A kon omschreven worden als een vriendelijk persoon, welke altijd in was voor een nieuw idee of uitprobeersel. Opvallend was zijn sterke technische inzicht, praktisch probleem oplossend vermogen en zijn empathische vermogen waarmee hij kon levelen en mensen in beweging wist te krijgen.

18:4 Dat zijn absoluut veel meer dienende leiders. Dat is heel typerend, al..... (9565:9984) - D 18: Senior Management 1

Dat zijn absoluut veel meer dienende leiders. Dat is heel typerend, als je kijkt naar een Onno en Sabine in het bijzonder, dat zijn mensen die andere mensen erbij betrekken, mensen verantwoordelijkheid toebedelen, nee niet iedereen staat tussen de mensen. Maar gewoon verantwoordelijkheid en initiatief delen en dat ook zichtbaar waarderen. Heel los zijn in de omgang, totaal niet hiërarchisch of autoritair ingesteld.

Het business unit management spreekt zelf over het betrekken van mensen, maar dat er vervolgens gedurende het proces van adoptie wel doelen moeten worden afgesproken, waarop gestuurd moet worden.

13:3 ik kan alleen voor mezelf praten, maar als je in het begin zorgt dat j..... (10922:12136) - D 13: Business Unit Management 1

ik kan alleen voor mezelf praten, maar als je in het begin zorgt dat je echt met al die gasten om tafel zit, dat doe ik zelf ook, ik probeer echt te levelen met die mannen, dat je dezelfde opdracht hebt, hetzelfde op je neemt en dat je zeg maar een van hen bent. Uiteindelijk ga je dan door en dan ga je als een van hen ... je wilt iets gedaan krijgen met elkaar, welke doelen gaan we voor onszelf stellen? En dat gaat niet over cijfers maar wel over hoe het uitrollen van dingen gaat en wie daarmee aan de slag gaat. Dus dan zet je de lijnen uit en uiteindelijk word je wel harder op de inhoud en doelen. Dus uiteindelijk steek je het heel collegiaal in, iedereen krijgt taken. En dan zie je dat mensen die taak oppakken en dingen gaan doen.

8.3.2.2 MANAGEMENT TEAM DIVERSITEIT BUSINESS UNIT A

De geïnterviewden geven aan dat de mate van team diversiteit voor business unit A een positieve invloed gehad heeft op de mate van management innovatie. Zo wordt met name de nieuwheid en onbekendheid met de branche aangehaald.

*15:5 Nou, ik vind dat dat wel een goed idee is geweest om Onno hier aan te..... (12206:12490) - D 15:
Business Unit management 3*

Nou, ik vind dat dat wel een goed idee is geweest om Onno hier aan te nemen als frisse wind hierbinnen zeg maar. Iemand met totaal geen ervaring met de wasserijwereld. Zeker in het begin heb je dat wel heel veel gezien bij hem. Dat hij niks wist, maar wel goed luistert ook naar mij en Irwan

*18:11 Ja ik vertaal het voor mezelf, wederom het moet in de goeie balans bij..... (18385:18683) - D 18:
Senior Management 1*

Ja ik vertaal het voor mezelf, wederom het moet in de goeie balans bij het aantrekken van die kennis van buiten de branche en dat ook nog positioneren in een structuur die de verandering faciliteert, dat is echt een voorwaarde voor dit soort management veranderingen. Ja.

*19:14 Ik denk dat Sabine en Onno nog gewend geweest zijn om in andere omgevi..... (8845:9247) - D
19: Senior Management 2*

Ik denk dat Sabine en Onno nog gewend geweest zijn om in andere omgevingen te opereren. Dat is in die zin ook een voorbeeld wat Bram had, maar het zijn allemaal mensen die qua zelfreflectie er goed inzitten. Ik weet niet of het de bedoeling is, want ik projecteer het ook persoonlijk op bedrijfsmanagers, maar uiteindelijk zijn het wel de smaakmakers en de beleid bepalen binnen een vestiging geweest.

*21:17 Deze vestiging had ook een nieuwe Business Unit Manager en had ook te..... (11868:12303) - D
21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a*

Deze vestiging had ook een nieuwe Business Unit Manager en had ook te maken met een relatief slecht bedrijfsresultaat. De nieuwe business unit manager kon omschreven worden als een vriendelijk persoon,

welke altijd in was voor een nieuw idee of probeersel. Opvallend was zijn sterke technische inzicht, praktisch probleem oplossend vermogen en zijn empathische vermogen waarmee hij kon levelen en mensen in beweging wist te krijgen.

8.3.2.3 LEREND VERMOGEN BUSINESS UNIT A

Daarnaast komt deze business unit naar voren als een unit waarvan het business unit management team in staat is zichzelf nieuwe kennis eigen te maken, toe te passen en tot de nieuwe standaard te verheffen.

19:9 Ik denk juist dat het reflecterende vermogen, dat heb ik net benoemd,..... (11699:12132) - D 19: Senior Management 2

Ik denk juist dat het reflecterende vermogen, dat heb ik net benoemd, en het willen leren, dat dat in die vestigingen van Business unit A, Business unit F en Business unit C heel erg groot was en omdat deze mensen niet uit de branche kwamen en nieuw waren, maar ook karakterologisch. Kijk het zijn ook mensen als het gaat om empowerment en verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij anderen willen leggen en het noodzakelijkerwijs niet allemaal zelf willen doen,

13:5 als je dat goed gedaan hebt mag je verwachten dat je na drie jaar gewo..... (17443:17553) - D 13: Business Unit Management 1

als je dat goed gedaan hebt mag je verwachten dat je na drie jaar gewoon meeloopt en dat het dan embedded is.

15:4 SP2: Ja. Ja, iedereen kan daar van vinden wat je wilt, maar ik was ook..... (36821:37956) - D 15: Business Unit management 3

SP2: Ja. Ja, iedereen kan daar van vinden wat je wilt, maar er is ergens, ik denk Igor geweest en Marco, die de ballen gehad hebben om te zeggen van "nou we gaan, we draaien bijna verlies, maar we gaan toch extra mensen aannemen". Dat is eigenlijk wat ze gedaan hebben. Een paar extra mensen aannemen om goedkoper te worden door te gaan nadenken hoe we slimmer gaan werken.

SP2: Toen we dat ook allemaal hoorden dachten we van naja die zijn gek.

SP1: Ja.

SP2: Die zijn gek! Je hebt al minder geld en dan ga je nog mensen aannemen voor..

SP2: Ja, ja.

SP1: Maar ja, je ziet wel dat het heeft geholpen. Tenminste mij in ieder geval wel geholpen. En dat merk ik ook vanuit de reacties van de mensen op werk, dat ze toch wel zeggen; "Jim je bent anders geworden". Je denkt meer na over jezelf, je bent vriendelijker tegen ons, maar je bent ook harder. Dus dat is wel heel

raar. Want aan de ene kant je moet natuurlijk aan de productie blijven denken, maar ook aan de andere kant ook aan de mensen.

Ook komt er uit de interviews en de observaties naar voren dat deze business unit in staat was om na de implementatie te werken aan verdere perfectionering en sturing op de nieuw afgesproken standaarden.

15:6 Ik en Irwan waren sowieso gelijk van: waarom ga je productie stil zetten..... (1755:2424) - D 15: Business Unit management 3

Ik en Irwan waren sowieso gelijk van: waarom ga je productie stil zetten om even stil te staan en met z'n allen te gaan praten? Waar is dat voor nodig? Maar zoals we het nu zien, heeft het ons echt wel geholpen. Je ziet nu wel sneller waar het probleem zit op een afdeling of waar een probleem vandaan zou kunnen komen. Want de mensen op de werkvloer denken nu wel heel erg mee ook. Want ze voelen zich toch wel wat meer gehoord. Alleen je hebt nog wel bij een aantal dagstarts dat je elke keer tegen dezelfde dingen aanloopt. En daar heb ik meer zoiets van: ja, ik kan het nu wel van zeggen maar er gebeurt niks mee. Dus daar zijn we nu wel heel veel mee bezig om dit te verbeteren, zodat het straks beter gaat.

13:4 dat is ook de reden van het dashboard natuurlijk, is dat je elke dag d..... (8234:8698) - D 13: Business Unit Management 1

dat is ook de reden van het dashboard natuurlijk, is dat je elke dag duidelijk maakt. Dat je heel makkelijk kan zien: oh het is wel degelijk aan het verbeteren. Of je ziet hoe het gaat en wat er gebeurt, hoe ver zijn we vanaf het target? En ik moet zeggen dat veel mensen ook wel bereid waren om iets te leren, dat ze zich de materie eigen willen maken. Ik vond dat wel interessant in ieder geval: hoe zorg ik nou dat de tijdsindeling van mijn dag zo is dat ik overal tijd voor heb?

21:24 Een vestiging die de standaard werkmethode van dagstarts over nam en z..... (14276:14375) - D 21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a

Een vestiging die de standaard werkmethode van dagstarts overnam en zich daarin verder ontwikkelde.

8.4 CASE: BUSINESS UNIT B

Deze case uitwerking beschrijft de mate waarin de management innovatie succesvol is doorgevoerd en de relevante interview, observatie en documentatieonderzoek uitkomsten, worden gekoppeld aan de factoren uit het conceptueel model getoond in hoofdstuk 6.

8.4.1 MATE VAN MANAGEMENT INNOVATIE BUSINESS UNIT B

8.4.1.1 SNELHEID VAN IMPLEMENTEREN BUSINESS UNIT B:

De respondenten geven aan dat deze business unit relatief veel aandacht nodig had en dat het implementeren van de management innovatie moeizaam verliep doordat het business unit management en de operationele laag niet op elkaar waren aangesloten.

21:13 Ook dit is een vestiging waar wij vanuit onze Leancoachrol nooit echt..... (21907:22534) - D 21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a

Ook dit is een vestiging waar wij vanuit onze Leancoachrol nooit echt het verschil hebben kunnen maken ondanks dat er veel tijd ingestoken is. Zeker 8 maanden lang 1 dag in de week ondersteuning . Ook hier waren de kick-off sessies altijd positief. Een vibe van energie, of het nu ging om losse verbeterprojecten, trainingen of de implementatie van dagstarts, maar ook hier een afbuigende curve als het proces van idee richting de implementatie of zelfs borging moest gaan. We zouden het omschrijven als een brandbluscultuur. Operationele zaken werden opgelost, maar het oplossen van de oorzaak van deze brand, bleef achterwege

21:14 Het pad van de laagste operationele laag naar een laag erboven was sle..... (23931:24431) - D 21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a

Het pad van de laagste operationele laag naar een laag erboven was slecht geborgd. Zo bleven kleine operationele problemen voortkabbelen. Het teamleider overleg ging meestal de verbruikte uren, maar vrijwel nooit over waarom er meer uren verbruikt werden dan gepland. Je zou het dus output gedreven sturing kunnen noemen, zonder te willen begrijpen waarom de output zo was. Zo kan ook met behulp van een leancoach de cirkel van signaleren, oplossen en weer verbeteren , niet op gang gebracht worden.

Het opstarten van een nieuwe wave ging nog wel redelijk en de unit werkte actief mee aan deze opstart, maar de daadwerkelijke adoptie bleef grotendeels uit.

21:15 Succesvolle invoering van projecten. Gefaald in het borgen van verbete..... (25191:25267) - D 21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a

Succesvolle invoering van projecten. Gefaald in het borgen van verbeteringen.

8.4.1.2 PRODUCTIVITEITSONTWIKKELING BUSINESS UNIT B.

Deze unit heeft tijdens de transformatieperiode (FY15 t/m FY17) een productiviteitsverbetering laten zien van 0,25%.

8.4.1.3 KWALITEIT VAN DE ADOPTIE BUSINESS UNIT B.

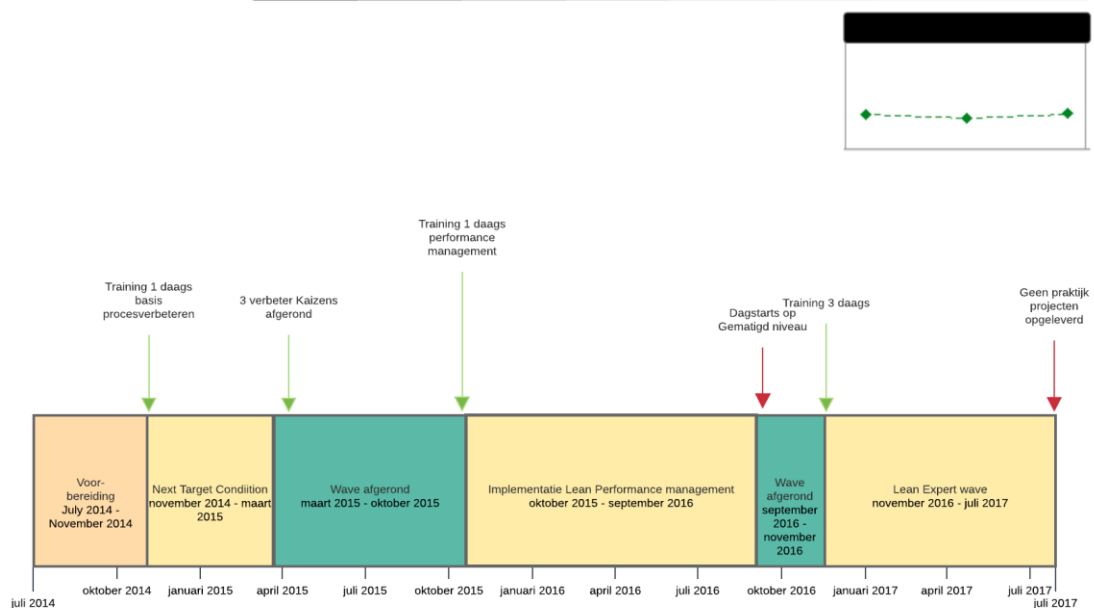
Uit de terugkoppeling van de interne change agents blijkt dat deze business unit nog wel in staat was om de Next Target Condition wave goed te doorlopen, maar het implementeren van Lean Performance Management is nooit goed geborgd en de projecten vanuit de Lean expert wave zijn nooit van de grond gekomen.

8.4.1.4 TIJDSLIJN BUSINESS UNIT B GEVISUALISEERD

Samenvattend kan de volgende tijdslijn worden geschetst voor business unit B.

TIJDSLIJN BUSINESS UNIT B

Glenn Polman | October 2, 2018



8.4.2 FACTOREN CONCEPTUEEL MODEL BUSINESS UNIT B

8.4.2.1 LEIDERSCHAPSSTIJL VAN BUSINESS UNIT B

De business unit manager werd qua leiderschapsstijl getypeerd als iemand die graag zelf de controle hield en niet goed kon coachen

12:4 Ja, hij was nogal te detail-gefocus, en was het naar zichzelf aan het..... (11288:11611) - D 12: Senior Management 3

Ja, hij was nogal te detail-gefocus, en was het naar zichzelf aan het toe trekken. Ik weet ook niet of dat nu directief was, maar dat is absoluut niet coachend. Het kenmerk van coaching is dat mensen zich empowered voelen, zodat ze zelf dingen gaan oppakken. Nu we dit zo doorspreken lijken er wel wat verbanden te zitten.

19:15 kijk bijvoorbeeld Effy indertijd die ook echt heel slecht kon..... (13212:13374) - D 19: Senior Management 2

kijk bijvoorbeeld Effy indertijd die ook echt heel slecht kon delegeren en heel slecht bij een andere weg kan leggen en daardoor heel veel bij zich hield

Ook gaven de respondenten terug dat er een gat zit tussen het business unit team en de werkvloer als het gaat om het tot uitvoer brengen van ideeën van de volgers op de werkvloer.

21:26 Dit uitte zich in de praktijk in veel onvrede rondom verbeterprocessen..... (23696:24068) - D 21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a

Dit uitte zich in de praktijk in veel onvrede rondom verbeterprocessen. Mensen leken na een enthousiaste start elke keer murf te worden. "Er wordt toch niet naar ons geluisterd, laat staan wat mee gedaan" was een kenmerkende uitspraak.

8.4.2.2 MANAGEMENT TEAM DIVERSITEIT BUSINESS UNIT B

Deze business unit werd in verband gebracht met mensen die al lange tijd in de branche werkten en hun eigen vasthoudende ideeën hadden over het reilen en zeilen in deze organisatie

19:6 dan durf ik de stelling wel aan, dat business unit D, business unit B en Gem..... (6285:6903) - D 19: Senior Management 2

dan durf ik de stelling wel aan, dat business unit D, business unit B en Business unit E minder innovatief zijn. Zeker Business unit B in die tijd, dat een zeer traditionele vestiging bleek te zijn. En dat is ook niet zo raar want daar zitten traditionele mensen en mensen die al langere tijd in de sector en in het bedrijfsleven werkzaam waren en die een soort overtuiging hebben van zo doe je dat. Dit is het vak

Daarnaast wordt er aangegeven dat de business unit manager zelf dan wel relatief nieuw was, maar wel voorgaande branche ervaring had.

21:19 De Business Unit Manager, was relatief nieuw en had enige werkervaring..... (22537:22789) - D 21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a

De Business Unit Manager, was relatief nieuw en had enige werkervaring opgedaan bij een concurrent van ons. Je zou hem een tikkeltje eigenwijs kunnen noemen, maar hij stond positief tegenover veranderen en kon zich goed vinden in het Lean gedachtegoed.

8.4.2.3 LEREND VERMOGEN BUSINESS UNIT B

Rondom het lerende vermogen wordt er aangegeven dat deze business unit er niet goed in slaagde om de nieuwe werkwijze die een wave moest brengen te borgen en daarmee werd de in de opstart opgedane kennis ook nooit verheven tot een nieuwe standaard.

21:7 Ook hier waren de kick-off sessies altijd positief. Een vibe van energ..... (22104:22536) - D 21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a

Ook hier waren de kick-off sessies altijd positief. Een vibe van energie, of het nu ging om losse verbeterprojecten, trainingen of de implementatie van dagstarts, maar ook hier een afbuigende curve als het proces van idee richting de implementatie of zelfs borging moest gaan. We zouden het omschrijven als een brandbluscultuur. Operationele zaken werden opgelost, maar het oplossen van de oorzaak van deze brand, bleef achterwege.

19:11 Daar heb ik een dubbel gevoel bij. Een dubbel gevoel, omdat meteen eve..... (15164:15764) - D 19: Senior Management 2

Daar heb ik een dubbel gevoel bij. Een dubbel gevoel, omdat meteen even toe te lichten, is dit de mate van borging en daarvan vind ik dat we het onvoldoende geborgd hebben. Dat is wat je nu ook ziet. Je ziet dat zich voltrekken. Ik vind het een hele mooi tool, de dagstart die aangrijpt dat je betrokkenheid kan creëren en dat je ideeën naar boven wil gaan krijgen. En dat doe je door het toepassen van je dagstart. Dan vind het prima dat je daar nog een variatie in vindt, die gewoon goed past bij het lokale bedrijf. Dan hoeft het niet zo heilig te zijn dat je het iedere dag doet, maar ik vind sommige dat vestigingen nog teveel afwijken, zoals het bedoeld was. Daar is dus onvoldoende borging.

19:6 dan durf ik de stelling wel aan, dat de vestigingen Business unit D, Business unit B en Gem..... (6285:6903) - D 19: Senior Management 2

dan durf ik de stelling wel aan, dat de vestigingen Business unit D, Business unit B en Gemert en zeer zeker Business unit B in die tijd, dat zeer traditionele vestiging bleek te zijn. En dat is ook niet zo raar want daar zitten traditionele was mensen zitten en zaten daar op, mensen die al langere tijd in de sector en in het bedrijfsleven werkzaam waren en die een soort overtuiging hebben van zo doe je dat. Dit is het vak wat we doen en op deze manier moet je dat vak uitvoeren en om dat lean management te gaan toepassen moet je echt bereid zijn op een hele andere manier naar je organisatie te willen gaan kijken en dan moet je je eigen manier,

21:4 De Business Unit Manager, was relatief nieuw en had enige werkervaring..... (22537:23610) - D 21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a

De Business Unit Manager, was relatief nieuw en had enige werkervaring opgedaan bij een concurrent van ons. Je zou hem een tikkeltje eigenwijs kunnen noemen, maar hij stond positief tegenover

veranderen en kon zich goed vinden in het Lean gedachtegoed. Hij had ervaring als interne organisatie consultant / projectleider bij een grote logistieke organisatie. Misschien ligt hier een karakteristiek dat het bemoeilijkte concreet resultaat te bereiken. Hij dook graag op zaken als inhoudelijk expert, en verdronk dan in zijn eigen analyses zonder anderen nog voldoende mee te nemen. Ook had hij een voorkeur om veel bij te leren en dat resulteerde weer in een wisselende focus. Het implementeren van Lean vraagt een verandering in denkbeelden en gedrag en dit vraagt tijd. Hier leek hij het geduld soms niet voor te hebben. Zijn productieleider kwam uit de school van kennis is macht. Zijn oud leidinggevende zat bij ons in het transformatieteam. Zijn uitspraak “we moeten ophouden met het opleiden van leanspecialisten, want zou houden wij de kennis en daarmee onze baan.”, spreekt boekdelen.

8.5 CASE: BUSINESS UNIT C

Deze case uitwerking beschrijft de mate waarin de management innovatie succesvol is doorgevoerd en de relevante interview, observatie en documentatieonderzoek uitkomsten, worden gekoppeld aan de factoren uit het conceptueel model getoond in hoofdstuk 6.

8.5.1 MATE VAN MANAGEMENT INNOVATIE BUSINESS UNIT C

8.5.1.1 SNELHEID VAN IMPLEMENTATIE BUSINESS UNIT C.

Deze business unit wordt omschreven als een business unit die relatief langzaam op gang kwam, maar daarnaast gaven de interne change agents aan dat de lean waves wel relatief snel werden afgerond als het kwartje eenmaal gevallen was.

*21:11 geven begon lastig, en het begrijpen van de lean principes kosten gewoo..... (18702:19838) - D
21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a*

geven begon lastig, en het begrijpen van de lean principes kosten gewoon tijd en moeite. De ingetogen business unit manager, bleek een ware teamspeler te zijn. Ondersteund vanuit valuestream map analyses en oorzaak gevolg diagrammen wist hij zijn vesting te overtuigen om in beweging te komen. Ook op productie en teamleider niveau zijn hier de nodige organisatorische interventies geweest, maar dit heeft wel geresulteerd in een vestiging die ook een zeer sterke performancetijging heeft weten te realiseren tijdens de transformatieperiode. Naarmate de tijd vorderde nam de behoefte aan ondersteuning van de leanchoach en andere staffuncties toe. De toenmalige teamleiders vormden een redelijk blok en vertoonde kenmerken van een familie cultuur en hier was dus lastig tussen te komen, naar na wat kleine succesjes en een positieve insteek van de unit manager, kwam de coach in de cirkel van vertrouwen en daarmee leek er ook een betere adoptie plaats te vinden van het Lean gedachtegoed. De vestiging zou zich kunnen laten omschrijven als een stoomtrein. Komt lastig op gang, maar als hij eenmaal rijdt, dan blijft deze maar doorgaan.

Het langzame opstarten heeft volgens de change agents ook nog een andere oorzaak, namelijk de technische instabiliteit waar deze business unit mee te kampen had.

*21:12 Veel, heel veel technische complicaties. Daardoor was er weinig (techn..... (20912:21500) - D 21:
Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a*

Veel, heel veel technische complicaties. Daardoor was er weinig (technische) stabiliteit waardoor Continu Verbeteren moeilijk van de grond kwam, dit was een belangrijke aanvulling op het punt van familiecultuur. We kwamen er in het begin niet alleen wat moeilijker tussen, maar de basisstabiliteit ontbrak. Deze is wel vanuit het team ondersteunt om naar een hoger niveau te brengen door stroring

analyses, bottleneck analyses en inzet van de technisch manager. Toen de stabiliteit toenam, nam ook de voorspelbaarheid van de procesuitkomsten toe en dit was een basis om op te verbeteren.

8.5.1.2 PRODUCTIVITEITSONTWIKKELING BUSINESS UNIT C.

Deze unit heeft tijdens de transformatieperiode (FY15 t/m FY17) een productiviteitsverbetering laten zien van 12%.

8.5.1.3 KWALITEIT VAN DE ADOPTIE BUSINESS UNIT C.

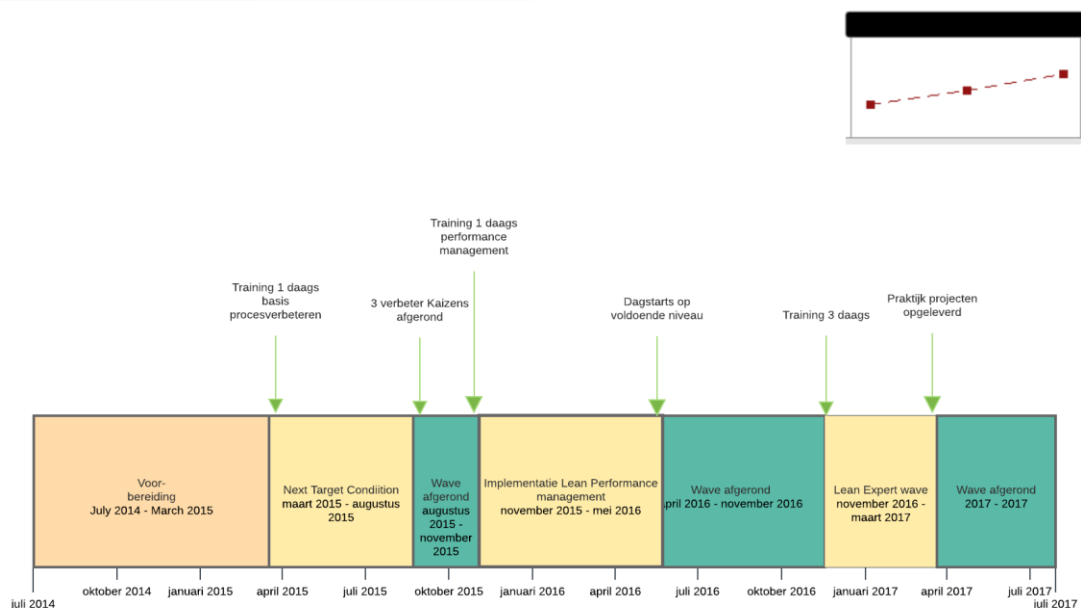
Deze business unit heeft de deliverables van alle waves goed opgeleverd. De Next Target Condition projecten kwamen wat langzaam op gang, maar de verbeteringen zijn geleverd, de dagstarts zijn in vergelijking met andere business units goed geïmplementeerd en de lean expert projecten zijn succesvol afgerond en kwalitatief gezien van een hoger niveau dan sommige andere vestigingen.

8.5.1.4 TIJDSLIJN BUSINESS UNIT C GEVISUALISEERD

Samenvattend kan de volgende tijdslijn worden geschetst voor business unit C.

TIJDSLIJN BUSINESS UNIT C

Glenn Polman | October 2, 2018



8.5.2 FACTOREN CONCEPTUEEL MODEL BUSINESS UNIT C

8.5.2.1 LEIDERSCHAP VAN BUSINESS UNIT C

De leiderschapstijl van de businessunitmanager wordt omschreven als een stijl die zich richt op samenwerken waarmee de business unit manager de mensen in beweging wist te krijgen. De unit

manager geeft zelf aan dat hij het belangrijk vindt een cultuur van samenwerking en vertrouwen te willen creëren

19:16 En Bram heeft een overtuiging dat hij het met teams moet doen omdat..... (12778:13146) - D 19: Senior Management 2

En Bram heeft een overtuiging dat hij het met teams moet doen omdat hij vindt dat je daarmee verder komt en dat hij het alleen niet weet en dat hij de mensen op hun sterktes wil inzetten. Dat klinkt te mooi om waar te zijn, maar dat is wel echt de drive die hij heeft en waarin hij hartstikke consequent is en heel vasthoudend en groot doorzettingsvermogen in heeft.

21:27 De ingetogen business unit manager, bleek een ware teamspeler te zijn..... (18789:18994) - D 21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a

De ingetogen business unit manager, bleek een ware teamspeler te zijn. Ondersteund vanuit valuestream map analyses en oorzaak gevolg diagrammen wist hij zijn vesting te overtuigen om in beweging te komen.

D24: Toen ik hier kwam was het meer een angst en vechtcultuur en d..... (..): D24: business unit management 6

Toen ik hier kwam was het meer een angst en vechtcultuur en daar wilde ik vanaf en daar moet je veel energie en vertrouwen instoppen. Dat vertrouwen komt te voet en gaat te paard en daar moet je zorgvuldig mee omgaan, maar het kost tijd.

8.5.2.2 MANAGEMENT TEAM DIVERSITEIT BUSINESS UNIT C

Het feit dat hij van buiten de branche komt wordt aangehaald als een reden dat hij wat meer met neutrale ogen kon kijken en niet belemmerd werd door vaste beelden dat zaken zo zijn omdat ze zo zijn.

12:7 Hij was ook van buiten de branche. Ik denk dat er een link is met mens..... (9790:10081) - D 12: Senior Management 3

Hij was ook van buiten de branche. Ik denk dat er een link is met mensen van buiten de branche, die onze branche met neutrale ogen hebben bekeken die Lean nu toepassen en de transformatie hebben omarmd. Daar zie je dan de resultaten van. Ik zeg niet dat Gemert en Business unit D dat niet hebben gedaan.

19:13 Hij is ook heel goed in staat om naar anderen te luisteren. Daarbij he..... (8487:8842) - D 19: Senior Management 2

Hij is ook heel goed in staat om naar anderen te luisteren. Daarbij heeft hij ook nog het voordeel dat hij branche vreemd is dus hij heeft geen last van wasserij kennis of wasserij achtergrondervaring, dus per definitie luistert hij niet naar alles en als hij hier terecht komt kijkt hij al nieuw en verfrissend naar, dus dat is voordeel wat hij gehad heeft

8.5.2.3 LEREND VERMOGEN BUSINESS UNIT C

Qua lerend vermogen wordt deze business unit omschreven als een unit waarvan de managers na verloop van tijd in staat waren te reflecteren en kennis van de change agents te accepteren om deze zodoende zelf in te zetten. Ook perfectioneert deze business unit bijvoorbeeld de dagstarts, door naast de geïmplementeerde structuur, zelf een vervolgoverleg structuur op te zetten.

19:9 Ik denk juist dat het reflecterende vermogen, dat heb ik net benoemd,..... (11699:12132) - D 19: Senior Management 2

Ik denk juist dat het reflecterende vermogen, dat heb ik net benoemd, en het willen leren, dat dat in die vestigingen van Business unit A, Business unit F en Business unit C heel erg groot was en omdat deze mensen niet uit de branche kwamen en nieuw kwamen, maar ook karakterologisch. Kijk het zijn ook mensen als het gaat om empowerment en verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij anderen willen leggen en het noodzakelijkerwijs niet allemaal zelf willen doen,

21:22 Ondanks het stroevare begin gemotiveerde teamleiders waar goed mee te..... (21752:21899) - D 21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a

Ondanks het stroevare begin gemotiveerde teamleiders waar goed mee te werken was en die ook open stonden om dingen te leren en zaken anders te doen.

21:23 Naar mate de tijd vorderde nam de behoefte aan ondersteuning van de le..... (19244:19839) - D 21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a

Naar mate de tijd vorderde nam de behoefte aan ondersteuning van de leanchoach en andere staffuncties toe. De toenmalige teamleiders vormden een redelijk blok en vertoonde kenmerken van een familie cultuur en hier was dus lastig tussen te komen, naar na wat kleine succesjes en een positieve insteek van de unit manager, kwam de coach in de cirkel van vertrouwen en daarmee leek er ook een betere adoptie plaats te vinden van het Lean gedachtegoed. De vestiging zou zich kunnen laten omschrijven als een stoomtrein. Komt lastig op gang, maar als hij eenmaal rijdt, dan blijft deze maar doorgaan.

D24: Dagstarts, is blijvend, dat doen we nog steeds en wellicht (..):D24: business unit management 6

Dagstarts, is blijvend, dat doen we nog steeds en wellicht niet iedere dag maar minimaal 3 keer per

week, dus dan denk ik: kijk ze houden het vast. Niet alleen de teamleiders, maar ook de MC's. En we hebben een routine, dagstarts, teamoverleg en dan een secretariaat overleg, zodat het cirkeltje sluit... Ik vind dat er ook informatie van productie bij het secretariaat terecht moet komen en vice versa.

8.6 CASE: BUSINESS UNIT D

Deze case uitwerking beschrijft de mate waarin de management innovatie succesvol is doorgevoerd en de relevante interview, observatie en documentatieonderzoek uitkomsten, worden gekoppeld aan de factoren uit het conceptueel model getoond in hoofdstuk 6.

8.6.1 MATE VAN MANAGEMENT INNOVATIE BUSINESS UNIT D

8.6.1.1 SNELHEID VAN IMPLEMENTATIE BUSINESS UNIT D.

Business unit D, wordt qua snelheid door de interne change agents aangeduid relatief langzaam. Terwijl de vorige wave nog niet geëindigd was, was het planning technisch alweer zaak om een nieuwe wave in te zetten. Ook is er geen enkele wave dusdanig afgerond, dat de output het gewenste niveau had binnen een acceptabel tijdsframe.

23:1 Bij onze eerste uitrol training was het plannen al zeer lastig. Toen w..... (168587:169500) - D 23: Interviews gehele export

Bij onze eerste uitrol training was het plannen al zeer lastig. Toen we daar eenmaal waren, vertelde de business unit manager zijn team hoe belangrijk het was om te verbeteren maar het eerste implementatie proces veranderde al snel in een stroperig proces. Deadlines rondom verbeterprojecten werden slecht opgevolgd, het was lastig om binnen te komen in de vestiging omdat afspraken continu verschoven in de agenda en als er reflectie kwam op de slechte voortgang van het Lean programma, resulteerde dit in discussie met de sitemanager, die begon te roepen hoe druk hij was met andere zaken.

23:2 Nadat we zijn vertrouwen gewonnen had, deed hij zijn best om mee te de..... (169559:170416) - D 23: Interviews gehele export

Nadat we zijn vertrouwen gewonnen hadden, deed hij zijn best om mee te denken in verbeteringen en het implementeren van dagelijks performance management, maar hij begon meer en meer vast te lopen qua tijd, waardoor hij zijn day-job moest laten voorgaan op zijn tomorrow day-job. Bij verschillende gesprekken gaf hij aan dat hij alleen was en zichzelf niet kon klonen zodat hij zelf alle dagstarts kon bijwonen. Hij was de leidinggevende op de vloer en daarmee van mening, dat hij echt zelf alle dag starts moest bijwonen. Dit is voor ons ook een van de belangrijkste constatering als we terug redeneren over het feit waarom deze vestiging minder meeding in de implementatie van Lean. De business unit manager had het vaak over zijn eigen prioriteiten en de productie leider vond dat hij de verbeter taak niet kon overdragen aan de laag onder hem,

8.6.1.2 PRODUCTIVITEITSONTWIKKELING BUSINESS UNIT D.

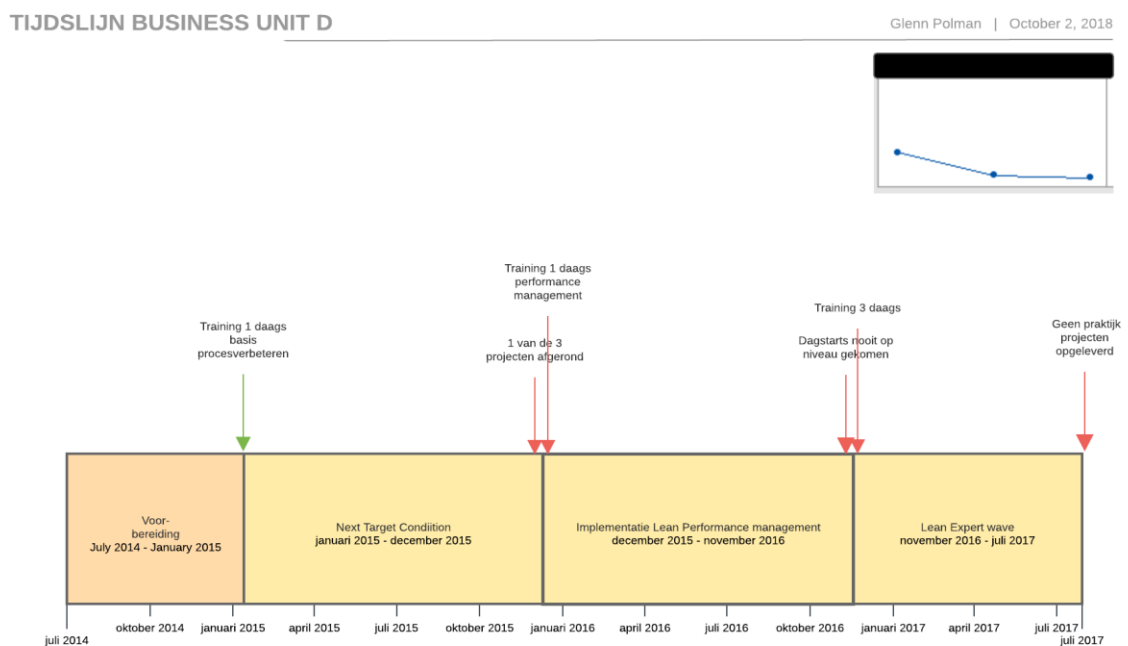
Deze unit heeft tijdens de transformatieperiode (FY15 t/m FY17) een productiviteitsverslechtering laten zien van -9%.

8.6.1.3 KWALITEIT VAN DE ADOPTIE BUSINESS UNIT D.

De kwaliteit van de adoptie wordt qua output door de interne change agents voor alle 3 de waves beoordeeld als onvoldoende. Alleen het opstarten van wave 1 ging kwalitatief goed, toen het eenmaal ingepland was. De opstart van de andere waves verliepen zeer lastig met vertragingen en de implementatie van zowel het N.T.C programma, als de dagstarts en de lean expert training is nooit goed van de grond gekomen.

8.6.1.4 TIJDSLIJN BUSINESS UNIT D GEVISUALISEERD

Samenvattend kan de volgende tijdslijn worden geschetst voor business unit D



8.6.2 FACTOREN CONCEPTUEEL MODEL BUSINESS UNIT D

8.6.2.1 LEIDERSCHAP BUSINESS UNIT D

De stijl van leiderschap wordt voor deze business unit getypeerd als een stijl waarbij er weinig empowerment naar de lagen lager in de organisatie gebracht wordt. Ook wordt de stijl getypeerd als directief.

18:5 Ja, Business unit E. Als je Business unit D, Business unit B en Business unit E ziet, dat zijn alle drie vers..... (10198:10423) - D 18: Senior Management 1

Ja, Business unit E. Als je Business unit D, Business unit B en Business unit E ziet, dat zijn alle drie verschillende verhalen. Maar het zijn alle drie locaties waarin heel weinig empowerment onder de bedrijfsmanagers ligt. En dat heeft verschillende achtergronden.

12:3 Ik denk dat Sabine vooral coachend was. Ik val ook wel meer in die coa..... (10994:11159) - D 12: Senior Management 3

Ik denk dat Sabine vooral coachend was. Ik val ook wel meer in die coachingsrol. Bram is naar mijn idee meer directief. Gido in Business unit D is natuurlijk wel directief.

8.6.2.2 MANAGEMENT TEAM DIVERSITEIT BUSINESS UNIT TEAM UNIT D

De geïnterviewden geven aan dat de business unit manager en de productie leider al veel ervaring hadden in de wasserij branche en dat dit mogelijk tot een vorm van bedrijfsblindheid of minder innovatief gedrag geleid heeft.

12:5 Maar een conclusie zou kunnen zijn dat als je wat langer in het vak zit..... (10203:10510) - D 12: Senior Management 3

Maar een conclusie zou kunnen zijn dat als je wat langer in het vak zit, je misschien wat blind wordt en wat minder open voor nieuwe dingen. Dat zou kunnen zijn, ik zeg niet dat dit de reden is of moet zijn. Maar het is een opvallend iets dat het de vestigingen zijn met nieuwe mensen van buiten de branche

21:18 Deze vestiging werd qua performance omschreven als de stabiele vestigi..... (8396:8619) - D 21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a

Deze vestiging werd qua performance omschreven als de stabiele vestiging. De productiviteitscijfers kende weinig fluctuaties, de site zag er netjes uit en de bedrijfsmanager had zeer veel verstand van het inhoudelijke proces.

19:6 dan durf ik de stelling wel aan, dat de vestigingen Business unit D, Business unit B en Gem..... (6285:6903) - D 19: Senior Management 2

dan durf ik de stelling wel aan, dat de vestigingen Business unit D, Business unit B en Business unit E en zeer zeker Business unit B in die tijd, dat zeer traditionele vestiging bleek te zijn

8.6.2.3 LEREND VERMOGEN BUSINESS UNIT D

Deze business unit wordt getypeerd als een vestiging met een relatief laag lerend vermogen. Uit de observaties komt naar voren dat het lokale business unit management verbeteren een taak van de staf vindt en ziet geen directe aanleiding om deze kennis over te nemen en deze kennis in te zetten om de performance te verbeteren

21:1 Ook werd er een continu verschil gemaakt tussen lijn en staf. Wij ware..... (10068:10368) - D 21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a

Ook werd er een continu verschil gemaakt tussen lijn en staf. Wij waren de staf en het was onze taak om het proces te verbeteren. Dit hoefde de vestiging niet zelf te leren maar het was het beeld van business unit D dat de staf verantwoordelijk moest zijn voor het deliveren van de verbetering en niet de lijn.

21:25 Ondanks dat de bedrijfsmanager van Business unit D een voorstand was van de invo..... (11379:11639) - D 21: Omschrijving door de ogen van de change agents cases 8 8 2018a

Ondanks dat de bedrijfsmanager van Business unit D een voorstand was van de invoering van Lean, was hij erg beschermend naar zijn eigen mensen toe. Hij hield daarmee alles tegen wat teveel verandering opleverde en bedacht daarmee allerlei excuses om dingen niet te doen.

8.7 CASE CONCLUSIES VOOR DE MATE VAN MANAGEMENT INNOVATIE

Om een goede inschatting te maken van de mate van management innovatie binnen een bepaalde business unit, zijn de in hoofdstuk 8.2.1 beschreven indicatoren geanalyseerd. Deze factoren zijn: de snelheid van implementatie, kwaliteit van adoptie en de productiviteitsontwikkeling van de betreffende unit.

8.7.1 SNELHEID VAN IMPLEMENTATIE

Gekeken vanuit de verschillende waves afgezet tegen de totale transformatieperiode ontstaat het volgende beeld. Dit beeld is ook visueel te beoordelen aan de hand van de tijdslijnen die zijn weergegeven in de business case beschrijvingen.

Vestiging	Totale tijd transformatietijd tijdslijn in maanden	Duur tot aan afronding wave 1, Next Target Condition in maanden	Duur tot aan afronding wave 2, Lean Operationeel Performance Management in maanden	Duur tot aan afronding wave 3, Lean expert in maanden	Totaal aantal maanden van generatie tot adoptie per wave	Tijd verbruikt van de totaal beschikbare tijd (lager is beter)
Business unit A	36	4	4	7	15	42%
Business unit B	36	5	11	9	25	69%
Business unit C	36	5	7	5	17	47%
Business unit D	36	11	16	9	36	100%

Business unit A heeft 42% van de beschikbare tijd verbruikt en Business unit C heeft ongeveer 47% de totaal beschikbare tijd verbruikt voor de implementatie van de 3 waves. Business unit B heeft 69% verbruikt en Business unit D had 100% van de totale tijd nodig.

8.7.2 KWALITEIT VAN DE ADOPTIE

Voor het beoordelen van de kwaliteit van adoptie is er door de interne change agents een voldoende of onvoldoende gegeven voor zowel de kwaliteit van de opstart van een wave als de afronding van een wave voor de business unit.

Vestiging	Maximaal te behalen voldoendes	Wave 1 opstart	Wave 1 Afronding	Wave 2 opstart	Wave 2 afronding	Wave 3 opstart	Wave 3 afronding	Behaalde voldoendes	Percentage voldoende (hoger is beter)
Business unit A	6	V	V	V	V	V	V	6	100%
Business unit B	6	V	V	V	O	V	O	4	67%
Business unit C	6	V	V	V	V	V	V	6	100%
Business unit D	6	V	O	O	O	O	O	1	17%
		V = Voldoende							
		O = Onvoldoende							

Op de kwalitatieve aspecten voor de 3 waves, laten business unit A en business unit C een beoordeelde score zien van 100%, waar business unit B een score heeft van 67% en business unit D niet verder komt dan 17%.

8.7.3 PRODUCTIVITEITSONTWIKKELING BIJ DE VERSCHILLENDE BUSINESS UNITS

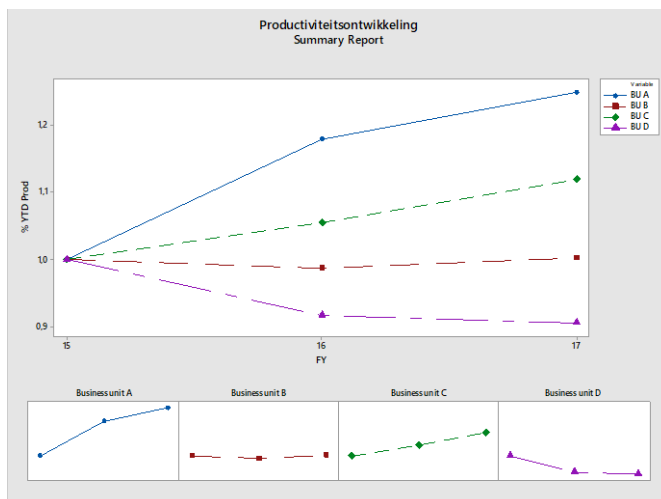
Vanuit het rationele perspectief is performance verbetering een belangrijk doel van het implementeren van een management innovatie. Gezien de relatief lage automatiseringsgraad, is de factor arbeid dit type productieorganisatie de grootste factor van beïnvloedbare kosten. Deze kan worden beïnvloed door het verbeteren van de arbeidsproductiviteit. De basis voor deze analyses vormen de financiële decks, welke zijn gevalideerd door de finance & control afdeling.



De productiviteit word gevormd door

$$Productiviteit = \text{Aantal verwerkte KG volume} / \text{arbeidsuren}$$

De year to date ontwikkeling van de productiviteit heeft in de fiscale jaren dat het Lean programma werd opgestart (FY 14/15) tot dat het Lean programma zijn laatste deliverable werd geïmplementeerd (FY 16/17) voor de betreffende business units, de volgende productiviteitsontwikkeling laten zien. De productiviteitsontwikkeling is gezien de concurrentiegevoeligheid relatief uitgedrukt.



Wederom laten business unit A business unit C over de betreffende tijdsperiode een betere productiviteitsontwikkeling zien dan business unit B en business unit D.

8.7.3.1 TOESCHRIJVEN PRODUCTIVITEITSGROEI AAN MANAGEMENT INNOVATIE

Omdat het volume van een business unit invloed heeft op de vullingsgraad van de machines en daarmee de productiviteit, zal de invloed van de volumeontwikkelingen over de betreffende fiscale jaren heen ook onderzocht moeten worden. Naast volume is de mate van capital expenditure ook een belangrijke factor, omdat technologische investeringen ook tot een productiviteitsverbetering kunnen leiden. De meeste investeringen van de 3 opeenvolgende fiscale jaren hebben zich gericht op de bottlenecking en passen binnen de bestaande techniek. Om een richtinggevend gevoel te krijgen bij de invloed van volume ontwikkelingen en capital expenditure investeringen is er een regressie analyse uitgevoerd, waarbij de productiviteitsontwikkeling als respons genomen is en de volume ontwikkelingen en capital expenditure als continue variabele.

8.7.3.1.1 REGRESSION ANALYSIS: PRODUCTIVITEITSONTWIKKELING VERSUS CAPEXINVESTERINGEN EN VOLUMEONTWITTELINGEN

Stepwise Selection of Terms

α to enter = 0,15; α to remove = 0,15

Analysis of Variance

Source	DF	Seq SS	Contribution	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Regression	2	565,78	32,78%	565,8	282,89	3,66	0,051
Capex ytd	1	57,86	3,35%	264,0	263,96	3,41	0,085
Volume	1	507,93	29,43%	507,9	507,93	6,57	0,022
Error	15	1160,11	67,22%	1160,1	77,34		
Total	17	1725,89	100,00%				

Model Summary

S	R-sq	R-sq(adj)
8,79434	32,78%	23,82%

Coefficients

Term	Coef	SE Coef	95% CI	T-Value	P-Value	VIF
Constant	26,35	4,60	(16,56; 36,15)	5,73	0,000	
Capex ytd	-0,00639	0,00346	(-0,01377; 0,00098)	-1,85	0,085	4,46
Volume	0,00322	0,00126	(0,00054; 0,00589)	2,56	0,022	4,46

Regression Equation

$$\text{Product YTD}_1 = 26,35 - 0,00639 \text{ Capex ytd} + 0,00322 \text{ Volume}$$

De regressieanalyse laat zien dat de volume ontwikkelingen wel een significante invloed hebben op de productiviteitsontwikkeling. Voor de capital expenditure is dit op basis van deze beperkte dataset niet het geval. In zijn totaliteit kan er op basis van deze kleine dataset 33% van de variatie in de productiviteitsontwikkeling verklaart worden vanuit de variatie in volume en investeringen. Daarmee is er met deze analyse geen valide statistisch sluitende verklaring voor de productiviteitsontwikkeling gevonden, maar wat wel is aangetoond dat voor deze cases van management innovatie, het merendeel van de variatie in productiviteit, niet verklaart kan worden vanuit volume of capital expenditure. Veel andere factoren dan volume, capital expenditure en management innovatie met een grote productiviteitsimpact op fiscaal jaarniveau, zijn er logisch beredeneerd niet.

8.7.4 MATE VAN HET SUCCESVOL IMPLEMENTEREN VAN DE MANAGEMENT INNOVATIE.

Als de 4 verschillende business units naast elkaar gezet worden qua beoordeling op de 3 gestelde criteria, ontstaat het volgende beeld:

Business Unit	Totale tijd over om nog te verbruiken voor de 3 waves*	Totale Kwaliteit score voor de 3 waves	Productiviteitsverbetering FY 15 vs FY17 in %
Business unit A	58%	100%	24%
Business unit B	31%	67%	0,25%
Business unit C	53%	100%	12%
Business unit D	0%	17%	-9%

*inverse ten opzichte van initiële meting

Getotaliseerd is te zien dat business unit A en business unit C op alle 3 de criteria beter gepresteerd hebben dan business unit B en business unit D. In het volgende hoofdstuk zal er getracht worden dit verschil te begrijpen aan de hand van de leiderschapstijl en andere management factoren.

8.8 CASE CONCLUSIES VOOR DE FACTOREN BENOEMT IN HET CONCEPTUELE MODEL

8.8.1 Conclusie voor de factor Leiderschapsstijl:

Business unit A en Business unit C worden door de respondenten qua leiderschapsstijl omschreven als leiders met coachende eigenschappen, ze gaan samen met hun personeel zitten om ze te motiveren en te inspireren om in beweging te komen. Kenmerkend voor deze business unit managers is dat deze leiders dit doen vanuit de samenwerking. De gevonden stijl laat zich omschrijven als transformationeel leiderschap (Bass and Steidlmeier, 1999). Business unit D, wordt omschreven als een unit met een meer directieve Leiderschapsstijl. De kaders worden uitgezet door de business unit manager en daarbinnen mag de productieleider op relatief directieve wijze zijn taak uitoefenen. Business unit B wordt in een mindere mate directief aangestuurd, maar daarvan wordt aangegeven dat de connectie met het unit management en de lagen daaronder niet geborgd is. Er wordt slecht naar de operationele lagen geluisterd en dit leidt tot organisatorische lagen die langs elkaar heen werken, waardoor het resultaat Business unit B vaak “overkomt”. Daarmee past Business unit D meer binnen het transactionele taakstellende beeld en Business unit B meer binnen het transactionele passieve (Bass and Steidlmeier, 1999) beeld.

Aanvullend wordt er over zowel business unit manager A als business unit C aangegeven dat zij een wave beginnen in een coachende modus, maar als de verandering eenmaal is ingebed, zij hier relatief strak op sturen door targets te stellen en het business unit team te laten managen op de naleving hiervan. Als de targets niet gehaald worden, zal de waarom vraag gesteld worden en hulp geboden worden. Als de targets dan nog niet haalbaar zijn, worden er andere maatregelen getroffen. Dit betekent dat op business unit niveau het transformationele leiderschap tijdens de generatie periode langzaam aan verschuift naar een meer transactionele leiderschapsstijl richting de afronding van de adoptiefase. Dit sluit aan bij het beeld dat een veranderende omgeving vraagt om transformationeel leiderschap en in stabiele omgevingen transactioneel leiderschap ook effectief kan zijn (Jansen et al., 2009; Vera and Crossan, 2004). De leiderschapsstijl van business unit A en business unit C kunnen worden omschreven als transformationeel kantelend naar transactioneel ergens in de adoptiefase en business unit B en business unit D kennen een transactionele leiderschapsstijl gedurende het proces.

Antecedent	Fase	Business Unit A	Business Unit B	Business Unit C	Business Unit D
<i>Leiderschap</i>	<i>Generatiefase</i>	Transformationeel	Transformationeel	Transactioneel	Transactioneel
	<i>Adoptiefase</i>	Transformationeel en Transactioneel	Transformationeel en Transactioneel	Transactioneel	Transactioneel

8.8.2 Conclusie voor de factor management team diversiteit:

De interviews en observaties geven nog niet voor alle business units een duidelijk beeld van de invloed van management team diversiteit gedurende zowel de generatie fase als de adoptie fase. Om een beter beeld te krijgen van de vraag of cases met een hogere teamdiversiteit ook meer succesvol zijn in de mate van management innovatie, zijn de dienstjaren opgevraagd bij de Human Resource afdeling, zodat deze gekoppeld kunnen worden aan de case uitkomsten.

Afdeling	Functie	pijldatum mid 2014									
Schiedam	Senior Manager 1 *	0,8	<table border="1"> <tr> <td>Senior Management gemiddeld</td> <td>9,1</td> </tr> <tr> <td>Senior management variatie</td> <td>8,9</td> </tr> <tr> <td>Senior Management % cof van variatie</td> <td>97%</td> </tr> <tr> <td>*Dienstjaren hoogste in rang</td> <td>0,8</td> </tr> </table>	Senior Management gemiddeld	9,1	Senior management variatie	8,9	Senior Management % cof van variatie	97%	*Dienstjaren hoogste in rang	0,8
Senior Management gemiddeld	9,1										
Senior management variatie	8,9										
Senior Management % cof van variatie	97%										
*Dienstjaren hoogste in rang	0,8										
Schiedam	Senior Manager 2	2,0									
Schiedam	Senior Manager 3	19,9									
Schiedam	Senior Manager 4	0,2									
Schiedam	Senior Manager 5	15,7									
Schiedam	Senior Manager 6	0,4									
Business unit A											
Business unit A	Business unit management *	0,8	<table border="1"> <tr> <td>BU A gemiddeld</td> <td>14,6</td> </tr> <tr> <td>BU A variate</td> <td>11,0</td> </tr> <tr> <td>BU A cof van variatie</td> <td>76%</td> </tr> <tr> <td>*Dienstjaren hoogste in rang</td> <td>0,8</td> </tr> </table>	BU A gemiddeld	14,6	BU A variate	11,0	BU A cof van variatie	76%	*Dienstjaren hoogste in rang	0,8
BU A gemiddeld	14,6										
BU A variate	11,0										
BU A cof van variatie	76%										
*Dienstjaren hoogste in rang	0,8										
Business unit A	Business unit management	24,6									
Business unit A	Business unit management	5,0									
Business unit A	Business unit management	17,5									
Business unit B											
Business unit B	Business unit management *	1,1	<table border="1"> <tr> <td>BU B gemiddeld</td> <td>10,3</td> </tr> <tr> <td>BU B variate</td> <td>6,7</td> </tr> <tr> <td>BU B % cof van variatie</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>*Dienstjaren hoogste in rang</td> <td>1,1</td> </tr> </table>	BU B gemiddeld	10,3	BU B variate	6,7	BU B % cof van variatie	65%	*Dienstjaren hoogste in rang	1,1
BU B gemiddeld	10,3										
BU B variate	6,7										
BU B % cof van variatie	65%										
*Dienstjaren hoogste in rang	1,1										
Business unit B	Business unit management	8,2									
Business unit B	Business unit management	14,5									
Business unit B	Business unit management	14,5									
Business unit B	Business unit management	0,4									
Business unit C											
Business unit C	Business unit management *	0,6	<table border="1"> <tr> <td>BU C gemiddeld</td> <td>12,9</td> </tr> <tr> <td>BU C variate</td> <td>9,2</td> </tr> <tr> <td>BU C % cof van variatie</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>*Dienstjaren hoogste in rang</td> <td>0,6</td> </tr> </table>	BU C gemiddeld	12,9	BU C variate	9,2	BU C % cof van variatie	72%	*Dienstjaren hoogste in rang	0,6
BU C gemiddeld	12,9										
BU C variate	9,2										
BU C % cof van variatie	72%										
*Dienstjaren hoogste in rang	0,6										
Business unit C	Business unit management	13,4									
Business unit C	Business unit management	5,5									
Business unit C	Business unit management	21,6									
Business unit D											
Business unit D	Business unit management *	10,0	<table border="1"> <tr> <td>BU D gemiddeld</td> <td>19,0</td> </tr> <tr> <td>BU D variate</td> <td>10,5</td> </tr> <tr> <td>BU D % cof van variatie</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>*Dienstjaren hoogste in rang</td> <td>10,0</td> </tr> </table>	BU D gemiddeld	19,0	BU D variate	10,5	BU D % cof van variatie	55%	*Dienstjaren hoogste in rang	10,0
BU D gemiddeld	19,0										
BU D variate	10,5										
BU D % cof van variatie	55%										
*Dienstjaren hoogste in rang	10,0										
Business unit D	Business unit management	21,5									
Business unit D	Business unit management	5,5									
Business unit D	Business unit management	28,5									

In de tabel zijn per relevante business unit het gemiddelde aantal dienstjaren opgenomen, als de variatie in deze dienstjaren binnen het management team en de coëfficiënt van variatie. Gezien de invloed die de hoogste in rang, oftewel de persoon met de meeste volgers heeft binnen de betreffende unit (Bass, 2010; Hambrick and Mason, 1984) zijn de dienstjaren van deze actor apart vermeld.

Het senior management team is de initiator van deze grote verandering en kent qua dienstjaren een coëfficiënt van variatie van 97% en de leider was ten tijde van de start van de transformatie periode ongeveer 0,8 jaar in dienst. business unit C en business unit A kennen een dienstjaren variatie van 72% en 76% in hun lokale management team. De leidinggevendenden waren op dat moment 0,6 jaar en 0,8 jaar in dienst. Deze 2 units hebben op de criteria snelheid van implementatie, kwaliteit van de

implementatie en productiviteitsgroei een positief resultaat laten zien en daarmee is een succesvolle adoptie een feit. Business unit B en business unit D kennen een dienstjarenvariatie ten opzichte van het gemiddeld aantal dienstjaren van 65% en 55%. De leidinggevenden waren respectievelijk 1,1 en 10 jaar in dienst. Business unit B is qua het aantal dienstjaren opvallend, omdat deze in lijn ligt met die van business unit D en business unit A. Echter is er bij Business unit B wel sprake van voorgaande werkervaring in de branche door de leidinggevende bij een directe concurrent. Omdat business unit A en business unit C een hogere variatie kennen qua dienstjaren opbouw en een relatief nieuwe manager hadden zonder ervaring in de wasserij branche worden deze units bestempeld als een vestiging met veel diversiteit. Omdat business unit B een lagere mate van dienstjaren variatie had, wel een nieuwe manager, maar met branche ervaring, wordt de diversiteit van deze unit als gemiddeld bestempeld. Business unit D had de laagste variatie in dienstjaren en de langstzittende manager en daarom wordt de management team diversiteit als weinig bestempeld.

Op basis van deze cases kan worden geconcludeerd dat management team diversiteit een factor van invloed is voor de succesvolle totstandkoming van een management innovatie. Daarmee ligt deze bevinding in lijn met reeds bestaande literatuur (Harder, 2009; Knight et al., 1999). Aanvullend heeft dit beeld zich niet alleen beperkt tot het top management team, maar ook tot de business unit management teams. Het uitrafelen van de deelfactoren binnen deze antecedent is met deze onderzoeksopzet lastig. Zowel diversiteit in ervaring als diversiteit in de achtergrond hebben invloed, alleen worden deze twee deelfactoren vaak in een adem genoemd. Bij de diversiteit van het aantal dienstjaren toont dit onderzoek aan dat de mix van het aantal dienstjaren en de tijd dat de hoogste in rang in dienst is, invloed heeft op de kans op succes bij het doorvoeren van de management innovatie.

De vraag of de rol van Team diversiteit veranderd gedurende het proces, kan op basis van de bevindingen niet worden beantwoord. Naarmate de transformatieperiode vorderde was er geen aanwijzing dat het innovatieve vermogen op business unit level veranderde naarmate de tijd vorderde en de verschillende waves passeerden.

Antecedent	Fase	Business Unit A	Business Unit B	Business Unit C	Business Unit D
<i>Management team diversiteit</i>	<i>Generatiefase</i>	Veel diversiteit	Veel diversiteit	Gemiddelde diversiteit	Weinig diversiteit
	<i>Adoptiefase</i>	Veel diversiteit	Veel diversiteit	Gemiddelde diversiteit	Weinig diversiteit

8.8.3 Conclusie voor de factor lerend vermogen:

Op basis van de interview uitkomsten en de input vanuit de observaties gekoppeld aan de business unit performance op de 3 management innovatie criteria, kan gesteld worden dat het lerende vermogen een factor van invloed is op de mate van succes bij de totstandkoming van een management innovatie. Business unit A en business unit C, waren structureel meer ontvankelijk voor nieuwe kennis, hadden de drive deze kennis toe te passen en waren in staat deze kennis te borgen door nieuwe standaarden te creëren. Dit lerende vermogen was in een mindere mate aanwezig bij business unit B en nog minder bij business unit D. Qua veranderende rol van deze factor is er bij de succesvolle business units in de generatiefase van het proces een “feedforward” flow ontstaan doordat individuen vanuit het business unit management begonnen te experimenteren met het Lean gedachtengoed en men op een gegeven moment de voordelen inzag en dit uitte naar de rest van de groep. Zo ging het leren van individueel management lid , naar de hele medewerkersgroep groep om vervolgens te worden opgenomen in het systeem van de business unit, oftewel institutionalisering van kennis (Vera and Crossan, 2004). Naarmate de adoptiefase vordert is te zien dat bij de succesvolle business units het geïmplementeerde verder geborgd wordt en waar nodig verder geperfectioneerd of nog meer wordt aangepast aan de lokale behoefte. Deze leerstroom wordt in de literatuur omschreven als feedback leren (Vera and Crossan, 2004). Het lerende vermogen van business unit A en business unit C is beoordeeld als veel en voor business unit B is het lerende vermogen in de generatiefase beoordeeld als gemiddeld, maar als weinig in de adoptiefase. Business unit D is op basis van de interview en observatie uitkomsten in alle fases beoordeeld als een vestiging met weinig lerend vermogen vanuit het perspectief van management innovatie.

Antecedent	Fase	Business Unit A	Business Unit B	Business Unit C	Business Unit D
<i>Lerend vermogen</i>	<i>Generatiefase</i>	veel lerend vermogen	veel lerend vermogen	gemiddeld lerend vermogen	weinig lerend vermogen
	<i>Adoptiefase</i>	Veel lerend vermogen	veel lerend vermogen	weinig lerend vermogen	weinig lerend vermogen

Dit hoofdstuk koppelt de bevindingen uit interviews, observaties en documentatie analyses aan de mate waarin een management innovatie succesvol is, per business unit.

9.1 CROSS CASE ANALYSE BEVINDINGEN

Als zowel business unit A als business unit C qua factoren afgezet worden tegen business units B en D, zijn er duidelijk verschillen gevonden op het gebied van leiderschapsstijl, management team diversiteit en het lerende vermogen. Als daar ook de performance op de 3 criteria voor het meten van een succesvolle management innovatie aan toegevoegd worden ontstaat het volgende beeld:

Cross-case tabel					
Antecedent	Fase	Business Unit A	Business unit C	Business unit B	Business unit D
<i>Leiderschap</i>	<i>Generatiefase</i>	Transformationeel	Transformationeel	Transactioneel	Transactioneel
	<i>Adoptiefase</i>	Transformationeel en Transactioneel	Transformationeel en Transactioneel	Transactioneel	Transactioneel
<i>Top team diversiteit</i>	<i>Generatiefase</i>	Veel diversiteit	Veel diversiteit	Gemiddelde diversiteit	Weinig diversiteit
	<i>Adoptiefase</i>	Veel diversiteit	Veel diversiteit	Gemiddelde diversiteit	Weinig diversiteit
<i>Lerend vermogen</i>	<i>Generatiefase</i>	veel lerend vermogen	veel lerend vermogen	gemiddeld lerend vermogen	weinig lerend vermogen
	<i>Adoptiefase</i>	Veel lerend vermogen	veel lerend vermogen	weinig lerend vermogen	weinig lerend vermogen
<i>Management Innovatie resultaat*</i>	<i>Snelheid van implementatie van het programma*</i>	58%	53%	31%	0%
	<i>Kwaliteit van de implementatie per wave*</i>	100%	100%	67%	17%
	<i>Performance verbetering productiviteit**</i>	24%	12%	0,25%	-9%

Business unit A en business unit C, hebben gedurende een periode van 2,5 tot 3 jaar, een structureel betere performance laten zien voor alle 3 de waves beoordeeld op de criteria voor de snelheid van implementatie, kwaliteit van de adoptie en productiviteitsverbetering. Op het gebied van Leiderschap kan gesteld worden dat de business units A en C een hoge mate van transformationeel leiderschap vertonen in de generatiefase en gedurende de adoptiefase overschakelen naar een meer

transactionele stijl om meer doelstellingen gestuurd te werk te gaan. Ook hadden de succesvolle business units een hogere mate van management team diversiteit, al dan niet in de variatie van dienstjaren binnen het business unit management team, de nieuwheid van de hoogste in rang, of het vrij zijn van ervaring in de wasserijbranche. Als laatste is er een duidelijk verschil te zien in het lerend vermogen van de succesvolle business units. A en C waren in staat zowel feedforward learning in de generatiefase als feedback learning in de adoptie fase op gang te brengen.

10 BEVINDINGEN EN DISCUSSIE

In dit hoofdstuk worden de bevindingen vanuit de empirie afgezet tegen de literatuur, wordt er een conceptueel model gepresenteerd voor de procesfaseringen en worden de onderzoek imitaties en suggesties voor vervolgonderzoek besproken.

10.1 ONDERZOEKSBEVINDINGEN.

Het succesvol doorvoeren van een management innovatie kan leiden tot een performance verbetering, welke zich in dit onderzoek heeft geuit in een productiviteitsverbetering. Dit onderzoek geeft voldoende basis voor een gefundeerde theorie, dat de leiderschapsstijl, management team diversiteit en het lerend vermogen factoren van invloed zijn voor een succesvolle totstandkoming van een management innovatie. Ook toont dit onderzoek aan dat de factoren die het verschil maken, niet beperkt blijven tot het top level management, maar dat de Leiderschapsstijl, management team diversiteit en het lerende vermogen ook op business unit management level relevant zijn. Daarnaast komt er uit dit onderzoek naar voren dat bijvoorbeeld de rol van de leiderschapsstijl en lerend vermogen veranderen als het proces verschuift van de generatie naar het afronden van de adoptiefase. Op welk moment van het management innovatie proces dit precies gebeurd is niet duidelijk naar voren gekomen. De leiderschapsstijl schakelt ergens gedurende de adoptiefase om, van een veelal transformationele stijl ten behoeve van het op gang brengen van de verandering, naar een stijl met meer transactionele eigenschappen, met als doel de afgesproken doelen na te streven en de nieuwe werkwijze verder te exploiteren. Dat een transformationele leiderschapsstijl goed aansluit bij een behoefte aan vernieuwing en innovatie (Burns, 1978; Jansen et al., 2009; Vaccaro et al., 2012; Vera and Crossan, 2004) en dat transactioneel leiderschap goed van toepassing kan zijn in tijden van stabiliteit en borging (Jansen et al., 2009; Vera and Crossan, 2004), sluit aan bij de bestaande literatuur. Deze bevindingen zijn qua verschuiving tijdens de fases van het proces van management innovatie nog niet zo specifiek omschreven.

Propositie 1:

Tijdens de generatie fase van een management innovatie is een transformationele Leiderschapsstijl het meest effectief.

Propositie 2:

Naarmate de adoptiefase van het management innovatie proces vordert is een gecombineerde leiderschapsstijl met transformationele en meer transactionele eigenschappen effectief.

Het onderzoek bevestigt ook de rol van management team diversiteit (Hambrick and Fukutomi 1991; Miller 1991; Knight et al. 1999; Harder 2011; Volberda et al. 2014). De empirie laat echter ook zien dat deze theorieën niet alleen van toepassing zijn op het top management team level, maar in dit geval ook op het business unit level. Daarmee is het belang van het midden management team (Harder, 2009; Kanter, 1982; Nonaka, 1988) binnen het proces van management innovatie in de basis inzichtelijk gemaakt voor verder onderzoek. Er zijn geen aanwijzingen uit dit onderzoek naar voren gekomen om aan te nemen dat de rol van management team diversiteit veranderd gedurende het proces.

Propositie 3:

De invloed van de factor management team diversiteit geldt ook voor de lokale managementteams die opereren onder het top management team.

Ook de rol van het lerende vermogen (Stata and Almond 1989; Nonaka 1994; Takeuchi and Nonaka 1998; Miller and Shamsie 2001; Vera and Crossan 2004; Jansen et al. 2009; Mol and Birkinshaw 2014) komt in dit onderzoek naar voren als een factor van invloed voor het realiseren van een succesvolle management innovatie (Stata and Almond, 1989). Het creëren van kennis is altijd een samenspel tussen individuele kennis en de organisatie (Nonaka, 1994a; Vera & Crossan, 2004) en kennis wordt verkregen door te leren. Omdat individuele managers een sturende invloed hebben (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008b; Finkelstein, 1992; Hambrick & Mason, 1984), is hun lerend vermogen van belang voor de kans op het doorvoeren van een succesvolle management innovatie. In de generatie is dit lerende vermogen van belang om te leren van experimenten en de uitkomsten van de vernieuwingen (Miller & Shamsie, 2001) en als de adoptiefase vordert is het vanuit management innovatie oogpunt van belang om het nieuwe proces te kunnen borgen en te perfectioneren. Het opgang brengen van innovatie wordt vanuit lerend perspectief gefaciliteerd door feedforward leren en het borgen en perfectioneren wordt vanuit lerend perspectief gefaciliteerd door feedback leren (Jansen, Vera, & Crossan, 2009; Vera & Crossan, 2004)

Propositie 4:

Het lerende vermogen van de manager is een factor van invloed voor de totstandkoming van een management innovatie.

Uit de empirie blijkt dat de rol van het lerende vermogen ook veranderd gedurende het proces (Jansen et al., 2009; Vera and Crossan, 2004). Het proces wordt op gang gebracht met feedforward learning,

omdat de individu nieuwe kennis opdoet, deze toepast en terugkoppelt naar de groep waardoor er een collectieve “nieuwe waarheid” ontstaat welke vervolgens geïnstitutionaliseerd kan worden op business unit of corporate niveau. Als de adoptiefase succesvol vordert maakt het feedforward leerproces grotendeels plaats voor het feedback leerproces waarbij de nieuwe waarheid wordt getoetst op compliance aan de standaard. Vervolgens kan de standaard verder worden geperfectioneerd en uitgebraat.

Propositie 5:

Tijdens de generatiefase is er vooral sprake van een feedforward leren proces.

Propositie 6:

Als het adoptie proces vordert is er vooral sprake van een feedback leren proces.

Het gesuggereerde verband tussen het type leiderschap en het type leerproces wordt vanuit de onderzoeksdata versterkt. Bij de succesvolle cases is er sprake van transformationeel leiderschap en feedforward leren in de generatiefase en deze verandert gedurende het proces in een hogere mate van transactioneel leiderschap en feedback leren, naarmate de adoptiefase richting de borging van de nieuw ingevoerde management praktijk vordert. Daarmee ondersteunt transformationeel leiderschap feedforward leren en transactioneel management ondersteunt feedback leren, gedurende het proces van management innovatie.

Propositie 7:

Transformationeel leiderschap ondersteunt feedforward learning tijdens het begin van het management innovatieproces.

Propositie 8

Transactioneel leiderschap ondersteunt feedback learning tijdens de eindfase van het management innovatie proces.

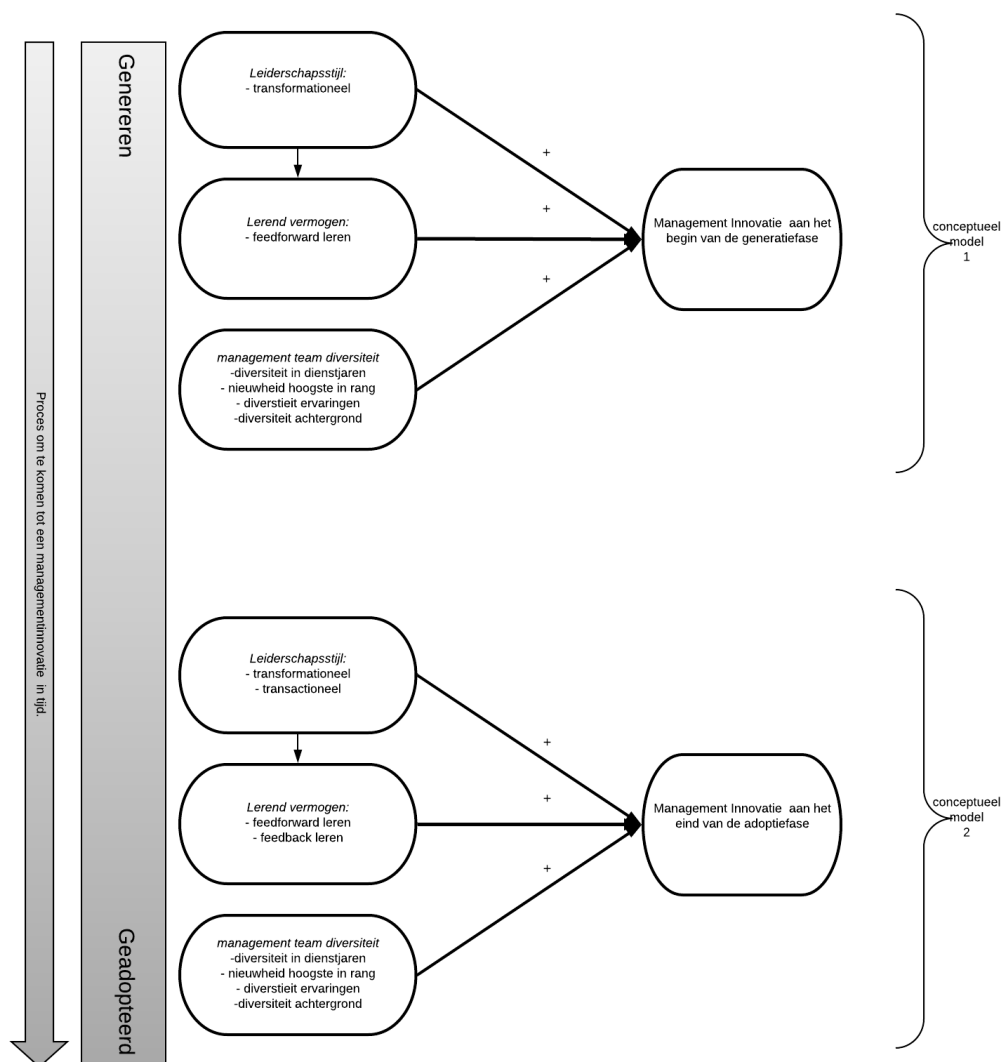
Vanuit de theorie is omschreven dat een hogere mate van diversiteit binnen het top management team leidt tot een hogere mate van experimenteel leren, om het geleerde later uit te nutten bij het exploiteren van de activiteiten (Miller, 1991; Miller & Shamsie, 2001). Vanuit de praktijk data kan dit verband niet worden ondersteunt. De business units met een relatief nieuwe business unit manager zonder branche ervaring , bleven gedurende alle 3 de waves goed meekomen, tijdens de lokale generatiefase om de innovatie vestiging specifiek te maken en te gaan experimenteren als tot ver in de adoptie fase waar de nieuwe management praktijk moest worden geborgd en geperfectioneerd.

Propositie: 9

Er is geen directe invloed van management team diversiteit op de mate van feedforward leren of feedback leren gedurende het proces van management innovatie.

10.2 CONCEPTUEEL MODEL OP BASIS VAN DE LITERATUUR EN DE PRAKTIJK BEVINDINGEN

De beschreven literatuur en de uitkomsten van het praktijkonderzoek zijn gevat in een gecombineerd conceptueel model dat een onderscheid maakt tussen de generatie en adoptie fase van het management innovatie proces. Het proces van management innovatie is echter niet zo lineair als de afbeelding insinueert (Birkinshaw et al., 2008b; Zbaracki, 1998). Deze conceptuele modellen dienen dan ook te worden gezien als richtinggevend voor vervolgonderzoek en dienen enigszins te worden beschouwd als uiteinden van het continuüm vanaf de start van het management innovatie proces door middel van generatie aan de ene kant en als het beëindigen van het proces door middel van volledige adoptie aan de andere kant.



10.3.1 THEORETISCHE GENERALISEERBAARHEID

Indien er tijdens het onderzoek overeenkomsten gevonden worden die in lijn liggen met de omschreven theorie uit een breder onderzoekstermijn kan er in sommige gevallen gesproken worden van theoretische generaliseerbaarheid (Smaling, 2009). In de Case studie theorie wordt dit ook omschreven als analytische generalisatie (Yin, 2009). De mate van generaliseerbaarheid is afhankelijk van de overeenkomsten die specifieke andere cases hebben met de onderzochte cases.

10.3.2 LIMITATIES VAN DIT ONDERZOEK

Dit onderzoek heeft zich gericht op de leiderschapsstijl en management factoren, waarbij er geen rekening gehouden is met de overige interne en externe factoren die omschreven zijn in de theorie. Dit gegeven maakt het dan ook niet mogelijk om uitspraken te doen over het gewogen belang van de onderzochte factoren ten opzichte van het totale aantal factoren dat van invloed is op management innovatie. Ook is de context als beïnvloeder op management innovatie buiten beschouwing gelaten, terwijl dit in de theorie wel wordt omschreven aan een factor van invloed op de mate van management innovatie. Dit onderzoek geeft daarmee een goede weergave van de management factoren en hun rol gedurende het proces van management innovatie, maar geeft geen allesomvattend beeld van alle benodigde ingrediënten voor een goede totstandkoming van een management innovatie. Methodologisch kent dit onderzoek ook enkele beperkingen. Deze onderzoeksopzet leent zich alleen voor het beschrijven van hetgeen gezegd is tijdens de interviews. Het achterhalen van de betekenisgeving of beleving achter hetgeen gezegd is, is niet gebeurd. Vanuit sociaal constructivitsich oogpunt is het dan ook niet in te schatten of de geïnterviewden ook altijd dachten wat er gezegd werd, of dat er een mate van bijvoorbeeld sociale conformiteit was, omdat de afnemer van het interview, lid is van het management team. Ook volgt het onderzoek veelal de lijn van het rationele actoren perspectief. De rol en zienswijze van de niet leidinggevende, oftewel de volger is op geen enkele wijze onderzocht in het empirische deel en dit kan een incompleet beeld geven. Tot slot heeft de onderzoeksopzet ertoe geleid dat er een goed beeld is ontstaan van de verschillende conceptuele modellen op het niveau van generatie en adoptatie, maar wanneer in het proces, conceptueel model 2 de overhand neemt ten opzichte van conceptueel model 1 komt uit de onderzoeksdata niet naar voren, omdat het onderzoek zich meer gericht heeft op de vraag of de rol van een management antecedent überhaupt veranderd gedurende het proces en niet zozeer wanneer dit gebeurd.

10.3.3 VERVOLGONDERZOEK

Relevant vervolgonderzoek zou zich in hoofdlijnen kunnen richten op het verder valideren van de conceptuele modellen. Dit kan op het vlak van de verschuivende rol van leiderschap of de management factoren gedurende het proces, zodat er onderzocht kan worden of deze verschuiving ook plaatsvindt bij andere organisaties. Een nuttige toevoeging ter validatie kan ook tot stand komen door de bevindingen voor te houden aan niet leidinggevend in vervolgonderzoek.

Het andere aspect, is die van de tijdslijn om te weten te komen wanneer in het proces conceptueel model 2 de overhand neemt ten opzichte van model 1. Dit zou onder andere kunnen door de gevonden basis verder te onderzoeken en op te splitsen in meer dan twee processtappen, zodat er meer inzicht ontstaat in het momentum van rolverandering binnen het proces van management innovatie.

- Abrahamson, E. 1991. Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review* 16(3), pp. 586–612. doi: 10.5465/amr.1991.4279484 .
- Ansari, S. et al. 2014. How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in a Multinational Corporation. *Organization Studies* 35(9), pp. 1313–1341. doi: 10.1177/0170840614539310 .
- Ansari, S.M. et al. 2010. Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of management review* 35
- Bass, B.M. 2010. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8(1), pp. 9–32. doi: 10.1080/135943299398410 .
- Bass, B.M. and Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly* 10
- Benschop, A. 1996. Taylor en het scientific management. *Arbeidssociologie-Een inleiding*
- Birkinshaw, J. et al. 2008a. Management Innovation. *Academy of Management Review* 33(4), pp. 825–845. doi: 10.5465/amr.2008.34421969 .
- Birkinshaw, J. et al. 2008b. Management Innovation. *Academy of Management Review* 33(4), pp. 825–845. doi: 10.5465/amr.2008.34421969 .
- Burns, J. 1998. Empowerment for change. *Kellogg leadership studies project: Rethinking leadership*
- Burns, J.M. 1978. Leadership,. *Harper Collins* 6(4), pp. 723–723. doi: 10.1177/004711787900600419 .
- Camisón, C. and Villar-López, A. 2014. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research* 67(1), pp. 2891–2902. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.06.004 .
- Crossan, M. and Apaydin, M. 2010. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies* 47(6), pp. 1154–1191. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x .
- Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal* 34

Damanpour, F. 2014. Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies* 35(9), pp. 1265–1285. doi: 10.1177/0170840614539312 .

Damanpour, F. and Schneider, M. 2006. Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers1. *British Journal of Management* 17(3), pp. 215–236. doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x .

Damanpour, F. and Wischnevsky, D.J. 2006. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management* 23(4), pp. 269–291. doi: 10.1016/j.jengtecman.2006.08.002 .

Dilthey, W. 1970. *Leben Schleiermachers, 1768-1802*. 1

Feest, U. 2009. *Historical Perspectives on Erklären and Verstehen*. doi: 10.1007/978-90-481-3540-0 .

Hage, J. and Aiken, M. 1970. Social change in complex organizations. 41

Hambrick, D.C. and Fukutomi, G.D. 1991. The Seasons of a Ceo's Tenure. *Academy of Management Review* 16(4), pp. 719–742. doi: 10.5465/amr.1991.4279621 .

Hambrick, D.C. and Mason, P.A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review* 9

Hamel, G. 2006. The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review* 84(2), pp. 72–84, 163.

Harder 2009. Internal Antecedents of Management Innovation. *PhD Series 7.2011*

Jansen, J. et al. 2009. Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly* 20(1), pp. 5–18. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.11.008 .

Kanter, R. 1982. The middle manager as innovator. *Harvard business review* 60(4), pp. 95–105.

Kennedy, M. and Fiss, P. 2009. Institutionalization, Framing, and Diffusion: The Logic of TQM Adoption and Implementation Decisions among U.S. Hospitals. *Academy of Management Journal* 52(5), pp. 897–918. doi: 10.5465/amj.2009.44633062 .

Keupp, M. et al. 2012. The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. *International Journal of Management Reviews* 14(4), pp. 367–390. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00321.x .

- Klein, K. and Sorra, J. 1996. The challenge of innovation implementation. *Academy of management review* 21
- Knight, D. et al. 1999. Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal* 20(5), pp. 445–465. doi: 10.1002/(sici)1097-0266(199905)20:5<445::aid-smj27>3.0.co;2-v .
- Kotter, J. 2014. Accelerate (XLR8). *Harvard Business Rev. Press*
- Mol, M.J. and Birkinshaw, J. 2009. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research* 62(12), pp. 1269–1280. doi: 10.1016/j.jbusres.2009.01.001 .
- Nonaka, I. 1988. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *MIT Sloan Management Review* 29
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 5(1), pp. 14–37. doi: 10.1287/orsc.5.1.14 .
- Peeters, C. et al. 2014. Sources of Variation in the Efficiency of Adopting Management Innovation: The Role of Absorptive Capacity Routines, Managerial Attention and Organizational Legitimacy. *Organization Studies* 35(9), pp. 1343–1371. doi: 10.1177/0170840614539311 .
- Ries, E. 2017. The Startup Way. *Penguin Books Ltd*
- Rogers, E.M. 2010. Diffusion of innovations.
- Ryan, B. and Gross, N.C. 1943. The diffusion of hybrid seed corn in two Iowa communities. *Rural sociology* 8
- Schippers, M.C. et al. 2015. Team Reflexivity and Innovation. *Journal of Management* 41(3), pp. 769–788. doi: 10.1177/0149206312441210 .
- Simons, T. et al. 1999. Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal* 42(6), pp. 662–673. doi: 10.5465/256987 .
- Stata, R. and Almond, P. 1989. Organizational learning: The key to management innovation. *The training and development sourcebook* 2
- Sturdy, A. 2004. The Adoption of Management Ideas and Practices. *Management Learning* 35(2), pp. 155–179. doi: 10.1177/1350507604043023 .

Takeuchi, H. and Nonaka, I. 1998. 16 The new new product development game. *Japanese Business: Part 1, Classics Part 2, Japanese management Vol. 2: Part 1, Manufacturing and production Part 2, Automotive industry Vol. 3: Part 1, Banking and finance Part 2, Corporate strategy and inter-organizational relationships Vol. 4: Part 1, Japanese management overseas Part 2, Innovation and learning* 64

Vaccaro, I.G. et al. 2012. Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies* 49(1), pp. 28–51. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x .

Vera, D. and Crossan, M. 2004. Strategic Leadership and Organizational Learning. *The Academy of Management Review* 29(2), p. 222. doi: 10.2307/20159030 .

Volberda, H. et al. 2011. Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM* 1

Volberda, H. et al. 2013. Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review* 10(1), pp. 1–15. doi: 10.1111/emre.12007 .

Volberda, H.W. et al. 2014. Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies* 35(9), pp. 1245–1264. doi: 10.1177/0170840614546155 .

Vorst, J. 2009. vorst 2009 sociaal constructivisme en grounded theory paper.

Walker, R.M. et al. 2011. Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory* 21(2), pp. 367–386. doi: 10.1093/jopart/muq043 .

Womack, J. et al. 1990. Machine that changed the world.

Yin, R. 2009. Case Study Research.

Zbaracki, M. 1998. The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative science quarterly*

12 BIJLAGEN INTERVIEWS:

Vanuit privacy oogpunt en concurrentie gevoeligheid zijn de getranscribeerde interviews en observaties en gebruikte documentatie niet opgenomen in deze gepubliceerde versie.