

MANAGEMENTINNOVATIE

“Management innovation changes how managers do what they do.”
(Hamel, 2006)



MANAGEMENTINNOVATIE

Hoe en waarom beïnvloeden management- en organisatiefactoren
het proces van management innovatie?

Auteur:	Meryem Soykan
Studentnummer:	463512
Universiteit:	Rotterdam School of Management, Erasmus University
Opleiding:	MScBA/ Bedrijfskunde
Coach:	Prof. dr. Justin Jansen
Meelezer:	Prof. dr. René Olie
Datum:	oktober 2018

Het auteursrecht van deze masterthesis berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt, dan waarnaar verwezen wordt in de tekst en die vermeld worden bij de referenties. De inhoud van deze masterthesis is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

*“You cannot solve problems with
the same kind of thinking that created the problems.”*

Albert Einstein, 1879 - 1955

Voorwoord

Na twee jaar, een bijzondere periode met ups en downs, is het einde in zicht. In die twee onvergetelijke jaren heb ik veel geleerd, genoten, slapeloze nachten gehad en heb ik nieuwe mensen leren kennen. Ik heb met zeer gemotiveerde en motiverende mensen mogen samenwerken.

Ik wil mijn coach prof. dr. Justin Jansen bedanken voor zijn inspirerende colleges en vooral voor zijn college over managementinnovatie. Mijn interesse hierin is door zijn waardevolle kennis en enthousiasme toegenomen, en heeft mij doen besluiten om managementinnovatie als onderwerp te kiezen voor mijn masterthesis. Justin, bedankt voor je begeleiding, je kritische blik en de inzichten die ik kreeg tijdens onze gesprekken. Daarnaast wil ik mijn meelezer dr. René Olie bedanken voor het kritisch doornemen van mijn masterthesis. Bedankt heren!

Verder wil ik mijn werkgever bedanken dat zij het mogelijk hebben gemaakt dat ik deze studie heb kunnen volgen. In het bijzonder wil ik mijn begeleider dr. Wouter Bronsgeest van de Belastingdienst bedanken. Allereerst omdat je mij in dit traject wilde begeleiden terwijl je een ontzettend drukke baan hebt. Daarnaast voor je tijd, voor je inspiratie, voor je kritische blik en je enthousiasme. Jij stond altijd voor mij klaar wanneer ik verdwaalde in mijn zoektocht. Bedankt Wouter!

De weg naar deze masterthesis is uitdagend geweest en in deze periode heb ik veel steun gehad van mijn medestudenten Ynte Kramer en Sabine Gerritsen. Dit voorwoord wil ik ook gebruiken om jullie te bedanken. Wij hebben vele uren samen doorgebracht op de campus en elke keer weer motiveerden we elkaar. Ynte, Sabine bedankt!

Als laatst wil ik mijn familie bedanken die mij bij het doorlopen van dit traject altijd hebben gesteund.

Meryem Soykan
Rotterdam, oktober 2018

Samenvatting

In deze tijd zijn organisaties steeds meer opzoek naar manieren om effectiever en efficiënter te werken. Organisaties willen wendbaar worden in de veranderende omgeving en voeren daarom innovaties in die elders positieve resultaten hebben laten zien. Dat kunnen bijvoorbeeld technische innovaties zijn, procesinnovaties, innovaties in de structuur, of een mix daarvan. Organisaties hebben de neiging om met het 'oude' denken, doen en laten, 'nieuw' denken, doen en laten te introduceren. De meeste organisaties slagen er vervolgens niet in om de verwachte voordelen van innovaties hieruit te halen. Hierdoor worden veel innovaties als mislukking gezien terwijl het eigenlijk gaat om de mislukte implementatie van de innovatie. 'Managen' passend maken aan de nieuwe innovatie is noodzakelijk voor het gebruik, acceptatie en adoptie van de innovatie. Deze verandering in het denken, doen én in het gedrag van de managers om de organisatieprestaties te verbeteren, wordt in de wetenschappelijke literatuur aangeduid als 'managementinnovatie'. Er is weinig onderzoek gedaan naar managementinnovaties omdat het moeilijker te bestuderen is dan bijvoorbeeld een technologische innovatie. Er is behoefte aan meer kennis over het proces van managementinnovatie. In dit onderzoek is bij deze problematiek stilgestaan met als centrale vraag "Hoe en waarom beïnvloeden de management- en organisatiefactoren het proces van managementinnovatie?".

Op basis van de bestaande literatuur is in dit onderzoek, het proces van managementinnovatie onderverdeeld in de volgende drie fasen: initiatie-, beslissings- en implementatiefase. Vervolgens zijn de twaalf factoren, die volgens de literatuur invloed hebben op het proces van managementinnovatie, gecategoriseerd tot organisatiestructuur-, organisatiecontext- en managementfactoren. Gecategoriseerde factoren zijn te zien in Figuur 2.

Deze factoren zijn vervolgens onderzocht door middel van twee cases bij het organisatieonderdeel Informatiemanagement van de Belastingdienst. De relevante overeenkomsten en/of verschillen tussen deze twee cases zijn bestudeerd. Middels deze analyse zijn de deelvragen en de centrale onderzoeksvraag beantwoord.

De verwachtingen uit de literatuurstudie worden met dit onderzoek bevestigd: alle onderzochte factoren beïnvloeden het proces van managementinnovatie. Dit onderzoek heeft onderscheid gemaakt met de bestaande literatuur door verder in te zoomen in het proces van managementinnovatie door het effect van de factoren *per fase* aan te tonen.

Tijdens de *initiatiefase* is het belangrijk dat de behoefte tot verandering herkend en gedeeld wordt met het topmanagement. Wanneer het topmanagement deze behoefte deelt, zal gezocht worden naar de mogelijke oplossingen. De behoefte tot verandering komt voornamelijk uit de operationele organisaties en wordt bekend gemaakt door de managers. Onderzoek heeft laten zien dat de betrokkenheid van de managers(s) bij de problematiek, gedreven door hun intrinsieke motivatie, zorgt voor het trekken van de aandacht van het topmanagement. Dit onderzoek laat zien dat in de initiatiefase, de volgende factoren voor de start én het verloop van het proces van managementinnovatie zorgen: gedeelde behoefte, communicatie en intrinsieke motivatie en betrokkenheid van de manager(s).

Tevens blijkt dat, tijdens de *beslissingsfase*, essentieel is dat de organisatiestructuur aan managementinnovatie wordt aangepast. Dit helpt bij het maken van een goede start en continueren van de implementatiefase. Daarnaast is het creëren van gedeelde visie en draagvlak voor managementinnovatie belangrijk. Dat kan het topmanagement doen door vroegtijdig het operationeel management bij te betrekken, door met hen in dialoog te gaan en door te verstrekken van resources. Door deze redenen is het support van management in deze fase zeer belangrijk.

Daarmee heeft dit onderzoek, aanvullend op de literatuur, een opvallend resultaat opgeleverd: de cruciale impact van de organisatiestructuur-factoren op de start en in het vervolg van de implementatiefase. Deze factoren dienen daardoor aandacht te krijgen tijdens de beslissingsfase.

De verandering, oftewel managementinnovatie, gebeurt voornamelijk in de *implementatiefase*. Deze verandering vindt plaats door de gezamenlijke beweging van het management én de medewerkers. Dit onderzoek laat zien dat in deze fase het vooral gaat om de organisatiecontext- en de managementfactoren omdat deze de vorm en de invulling geven aan managementinnovatie. De organisatiecontext- en de managementfactoren zorgen samen voor het voortgezet gebruik én steeds verder ontwikkelen van managementinnovatie. Het is ook duidelijk geworden dat deze factoren elkaar beïnvloeden. De managementfactoren, transformationeel leiderschap en betrokkenheid van management, stimuleren, faciliteren en ondersteunen de organisatiecontext-factoren. De managers doen dit door te faciliteren en te stimuleren van een veilig klimaat waar over de managementinnovatie gecommuniceerd wordt. Dit zorgt ervoor dat de visie begrepen en gedeeld wordt binnen de organisatie. Het onderzoek laat zien dat de leermogelijkheden, zoals trainingen en coaching, de basiskennis geven om managementinnovatie te begrijpen en aan te werken. Het transformationele leiderschap stimuleert en ondersteunt de organisatieleden om zich te ontwikkelen en durven te experimenteren. Hiermee wordt ongedwongen het eigenaarschap gecreëerd die de intrinsieke motivatie stimuleert. Intrinsiek gemotiveerde mensen zorgen voor steeds verder ontwikkelen van managementinnovatie en het voortgezet gebruik hiervan.

Aan de hand van deze resultaten is een belangrijke constatering uit dit onderzoek gekomen. Dit onderzoek laat zien dat sommige factoren een versterkende of juist verzwakkende effect hebben op de invloed van andere factoren. Invloed van de factoren op het proces van managementinnovatie en de onderlinge beïnvloeding van de factoren is in een model weergegeven, zie Figuur 10. Deze constatering en het model is een aanvulling op de bestaande literatuur over het proces van managementinnovatie, omdat er geen eerdere studies zijn over de verbanden tussen deze factoren.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Samenvatting.....	5
1. Inleiding	11
1.1. Aanleiding en relevantie	11
1.2. Onderzoeksvraag	12
1.3. Onderzoeksopzet	12
1.4. Context organisatie	13
1.5. Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader	14
2.1. Managementinnovatie.....	14
2.2. Proces van managementinnovatie	16
2.3. Organisatiestructuur factoren	17
2.3.1. Wijze van verbijzondering.....	18
2.3.2. Formalisatie	18
2.3.3. Plan	19
2.3.4. Besluitvorming	19
2.4. Organisatiecontext factoren.....	20
2.4.1. Gedeelde visie.....	20
2.4.2. Communicatie	20
2.4.3. Motivatie.....	21
2.4.4. Leermogelijkheid.....	21
2.4.5. Klimaat	21
2.5. Management factoren	22
2.5.1. Leiderschapsstijl	22
2.5.2. Betrokkenheid middenmanagement	25
2.5.3. Support topmanagement.....	25
2.6. Conceptueel model	26
3. Methodologie	28
3.1. Onderzoeksontwerp	28
3.2. Dataverzameling	29
3.3. Data-analyse	30
3.4. Organisatieomschrijving	32
4. Case: Agile.....	34
4.1. Case beschrijving	34
4.2. Tijdslijn case Agile	36
4.3. Resultaten case Agile	37
4.3.1. Wijze van verbijzondering.....	37
4.3.2. Formalisatie	38
4.3.3. Plan	40
4.3.4. Besluitvorming	41

4.3.5.	Gedeelde visie	42
4.3.6.	Communicatie	43
4.3.7.	Motivatie.....	45
4.3.8.	Leermogelijkheid.....	46
4.3.9.	Klimaat	48
4.3.10.	Leiderschapsstijl	49
4.3.11.	Betrokkenheid middenmanagement	51
4.3.12.	Support topmanagement	52
4.4.	Analyse case Agile	54
5.	Case: Lean	55
5.1.	Case beschrijving	55
5.2.	Tijdslijn case Lean	58
5.3.	Resultaten case Lean.....	59
5.3.1.	Wijze van verbijzondering.....	59
5.3.2.	Formalisatie	59
5.3.3.	Plan	60
5.3.4.	Besluitvorming	61
5.3.5.	Gedeelde visie.....	62
5.3.6.	Communicatie	63
5.3.7.	Motivatie.....	64
5.3.8.	Leermogelijkheid.....	65
5.3.9.	Klimaat	65
5.3.10.	Leiderschapsstijl	66
5.3.11.	Betrokkenheid middenmanagement	68
5.3.12.	Support topmanagement	68
5.4.	Analyse case Lean	70
6.	Cross-case analyse en bevindingen	71
6.1.	Wijze van verbijzondering.....	71
6.2.	Formalisatie	72
6.3.	Plan	72
6.4.	Besluitvorming.....	73
6.5.	Gedeelde visie	73
6.6.	Communicatie.....	74
6.7.	Motivatie	75
6.8.	Leermogelijkheid	76
6.9.	Klimaat	76
6.10.	Leiderschapsstijl.....	77
6.11.	Betrokkenheid middenmanagement	77
6.12.	Support topmanagement	78
7.	Conclusie	79
7.1.	Deelvraag 1: Wat is managementinnovatie?	79
7.2.	Deelvraag 2: Hoe ziet het proces van managementinnovatie uit?.....	79

7.3.	Deelvraag 3: Hebben management- of organisatiefactoren een rol in het proces van managementinnovatie? Zo ja, welk effect heeft deze factor per fase?.....	80
7.4.	Centrale onderzoeksvraag: Hoe en waarom beïnvloeden management en organisatiefactoren het proces van managementinnovatie?	85
8.	Discussie en Aanbevelingen	91
8.1.	Bijdrage aan theorie.....	91
8.2.	Beperkingen.....	91
8.3.	Suggesties voor vervolgonderzoek	92
8.4.	Aanbevelingen	92
	Referenties	95

Figuren

Figuur 1: Proces managementinnovatie	17
Figuur 2: Conceptueel model.....	26
Figuur 3: Organogram Belastingdienst	33
Figuur 4: Organigram IM.....	33
Figuur 5: Tijdslijn case Agile	36
Figuur 6: Tijdslijn case Lean	58
Figuur 7: Conceptueel model - Initiatiefase	86
Figuur 8: Conceptueel model - Beslissingsfase	87
Figuur 9: Conceptueel model - Implementatiefase	89
Figuur 10: Beïnvloeding van de factoren onderling en de invloed van de factoren op het proces van managementinnovatie	90

Tabellen

Tabel 1: Interviewleidraad	30
Tabel 2: Scoreschaal factoren	31
Tabel 3: Analyse case Agile	54
Tabel 4: Analyse case Lean	70
Tabel 5: Cross-case analyse.....	71

1. Inleiding

1.1. Aanleiding en relevantie

Innovaties zijn noodzakelijk in veranderende werkomgevingen. Toch slagen de meeste organisaties er niet in om de verwachte voordelen van innovatie hieruit te halen. Uit de onderzoeken blijkt dat de meeste innovaties falen (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008; Crossan & Apaydin, 2010). Veel innovaties worden als mislukking gezien. Hierbij gaat het eigenlijk niet om het mislukken van de innovatie maar om de mislukte implementatie van de innovatie (Klein & Knight, 2005; Van Nistelrooij & De Wilde, 2008).

Van Nistelrooij en De Wilde (2008) beweren dat veel van de innovaties mislukken omdat deze nieuwe concepten nog op de oude werkwijze 'gemanaged' worden. Zij zeggen: "De spontane neiging is om met het 'oude' denken, doen en laten, 'nieuw' denken, doen en laten te introduceren". Dit is weliswaar menselijk, maar ook paradoxaal. We kunnen niet op een oude manier vernieuwen. Einstein schijnt eens gezegd te hebben: "you cannot solve problems with the same kind of thinking that created the problems". (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008, p.30).

Het 'met nieuwe denken, doen en laten' heeft in de wetenschap veel aandacht gekregen en heeft geleid tot onderzoeken op het gebied van "managementinnovatie". Er zijn verschillende definities over te vinden. Voor dit onderzoek wordt als definitie van managementinnovatie de volgende gehanteerd: *"afwijken van bestaande traditionele managementprincipes, -processen en -praktijken waarbij het gaat over de verandering hoe managers doen wat ze doen, de manier waarop het managementwerk wordt uitgevoerd om de organisatieprestaties te verbeteren"*. Hamel (2006) vat dit samen als "een verandering van het denken en doen én in het gedrag van de managers". Damanpour (2014) veronderstelt dat vernieuwingen in het management noodzakelijk zijn om de resultaten van de organisatieprestaties te verbeteren of op zijn minst te handhaven en om een organisatie in staat te stellen zich aan te passen, te transformeren, te groeien en te overleven.

Onderzoek naar en wetenschappelijke publicaties over managementinnovatie zijn relatief schaars (Crossan & Apaydin, 2010; Volberda, Van Den Bosch & Heij, 2013; Damanpour, 2014; Volberda, Van Den Bosch & Mihalache, 2014). Volberda et al. (2014) vinden het niet verrassend dat er weinig onderzoek naar gedaan is omdat managementinnovatie moeilijker te bestuderen is dan bijvoorbeeld technologische innovatie omdat het meer stilzwijgend van aard is, de grenzen ervan moeilijker te definiëren en te identificeren zijn. Crossan en Apaydin (2010) melden bijvoorbeeld dat uit een steekproef van 524 artikelen, gepubliceerd in tien toonaangevende zakelijke en economische tijdschriften van 1981 tot 2008, dat van 50% van de artikelen die duidelijk innovatie-typen identificeerden, slechts 3% zich concentreerde op managementinnovaties. In een andere review van de bestaande literatuur over innovatie blijkt dat van 342 artikelen, 246 technologische innovaties en 25 managementinnovaties bevat (Damanpour, 2014).

Met dit onderzoek wordt getracht om te achterhalen hoe en waarom management- en organisatiefactoren het proces van managementinnovatie beïnvloeden. Tijdens dit onderzoek zullen de factoren per fase van het proces van managementinnovatie geanalyseerd worden.

Dit onderzoek bouwt verder op bestaande literatuur over managementinnovatie. De resultaten zullen meer inzicht geven in: hoe en waarom de factoren het proces van management innovatie beïnvloeden.

Voor organisaties heeft dit onderzoek ook praktische relevantie. Voor organisaties is het van essentieel belang om meer inzicht in het proces van managementinnovatie te krijgen om te voorkomen dat innovaties onterecht falen. Met deze bijdrage kunnen organisaties meer aandacht besteden aan de factoren of rekening houden met de factoren die het proces van managementinnovatie beïnvloeden.

1.2. Onderzoeksvraag

Uit de beschikbare literatuur is er naar voren gekomen dat er nog weinig inzicht is in: hoe en waarom management- en organisatiefactoren invloed hebben op de specifieke fasen en het gehele proces van managementinnovatie. Om daar een antwoord op te kunnen geven is de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek:

Hoe en waarom beïnvloeden management- en organisatiefactoren het proces van managementinnovatie?

Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden worden tevens de volgende deelvragen onderzocht:

1. Wat is managementinnovatie?
2. Hoe ziet het proces van managementinnovatie uit?
- 3a. Hebben management- of organisatiefactoren een rol in het proces van managementinnovatie?
- 3b. Zo ja, welk effect heeft deze factor per fase?

Om de onderzoeksvraag te verduidelijken, wordt een voorbeeld getoond:

Voorbeeldfactor: Formalisatie

- *Hoe beïnvloedt het factor 'formalisatie' het proces? >*
Voorbeeld antwoord: Negatief
- *Waarom beïnvloedt het factor 'formalisatie' het proces van managementinnovatie negatief?*
Voorbeeldantwoord: vastgelegde functiebeschrijvingen, instructies, rapportageregelingen laten geen beperkt tot geen bewegingsruimte over om breder te kijken, te handelen en te experimenten. Hoge mate van formalisatie dwingt de managers en de medewerkers om niet te veranderen.

1.3. Onderzoeksopzet

Om de invloed van management- en organisatiefactoren op het proces van managementinnovatie te ontdekken is een inductief kwalitatieve multiple case study uitgevoerd met als doel theorie te vormen. Resultaten van literatuuronderzoek en resultaten van de cases dienen als basis voor data-analyse om proposities te formuleren. Er worden twee cases binnen de dezelfde organisatieonderdelen van één organisatie geanalyseerd. De cases bevatten soortgelijke innovatie met minimale verschillen. Er is bewust gekozen voor

vergelijkbare cases omdat als er sterke verschillen tussen de cases zijn, het dan moeilijk is om tot algemeen beschrijvende uitspraken te komen (Verschuren & Doorewaard, 2015). Belangrijkste verschil tussen de cases is de adoptie van de geïmplementeerde managementinnovatie; of het gebruik van de innovatie een routine-onderdeel is geworden van de organisatie. Lean is namelijk niet geadopteerd; Agile is geadopteerd en wordt nog steeds mee gewerkt.

Elk case wordt afzonderlijk in diepte geanalyseerd en daarna worden de cases onderling vergeleken en geanalyseerd op verschillen en overeenkomsten. Er is voor case study gekozen om het hoe en waarom van de gebeurtenissen, problemen en situaties (Yin, 2009) beter te kunnen begrijpen. Data wordt verzameld door middel van het afnemen van semigestructureerde interviews waarbij de interviewgide tijdens de interviews als hulpmiddel gebruikt wordt. De interviews worden opgenomen met dictafoon om later nogmaals te kunnen beluisteren voor het beschrijven van de cases.

1.4. Context organisatie

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij het organisatieonderdeel Informatiemanagement (IM) van de informatievoorziening (IV)-organisatie van de Belastingdienst. De IV-organisatie heeft als doel de dienst optimaal te ondersteunen en verzorgt de informatievoorziening van de Belastingdienst 24 uur per dag en 7 dagen per week. Hoofdtak van de IV-organisatie is om de operationele continuïteit te waarborgen. De IV-organisatie heeft de rol van opdrachtnemer bij het realiseren van IT-functionaliteiten voor de primaire processen van de Belastingdienst (Gruijthuijsen, Dekker, Aalbers, & Gerritsen, 2017) waarin IM de verantwoordelijkheid heeft voor het ontwerp en architect van deze IT-functionaliteiten.

In de afgelopen jaren is in het organisatieonderdeel een aantal veranderingen geïntroduceerd, en geïmplementeerd met als gedachte een 'nieuwe manier van werken' waarbij de handelingen van management werden geraakt. Voor dit onderzoek zijn twee van deze implementaties als cases geselecteerd om te analyseren: implementatie van Lean en implementatie van Agile. Topmanagement heeft in 2010 besloten om Lean bij alle IM-organisatieonderdelen te implementeren. De implementatie werd als opdracht gegeven aan alle IM-afdelingen. Deze managementinnovatie is geïmplementeerd maar niet geadopteerd door de organisatie. Topmanagement heeft in 2014 besloten om Agile als pilot in twee organisatieonderdelen te implementeren. Deze managementinnovatie is geïmplementeerd en geadopteerd door de organisatie. Na deze pilot is Agile ook door andere organisatieonderdelen geïmplementeerd.

1.5. Leeswijzer

Deze masterthesis is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt overzicht gegeven van de bestaande literatuur over managementinnovatie, het proces van managementinnovatie en de factoren. Hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model. Hoofdstuk 3 beschrijft de methodologische onderbouwing van dit onderzoek. In hoofdstuk 4 en 5 zijn de cases en de gevonden resultaten beschreven. Deze resultaten worden in hoofdstuk 6 samengevoegd tot cross-case analyse en de bevindingen worden beschreven. In hoofdstuk 7 worden de conclusies getrokken en antwoord gegeven aan de centrale onderzoeksvraag. Hoofdstuk 8, tevens het laatste hoofdstuk, beschrijft de bijdrage van dit onderzoek, beperkingen, suggesties voor verdere onderzoek beschreven en aanbevelingen gegeven.

2. Theoretisch kader

In de recentelijk wetenschappelijk onderzoeken is het belang van managementinnovatie onderzocht zowel als een onafhankelijk fenomeen (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008; Mol & Birkinshaw, 2009) als aanvulling op technologische procesinnovaties (Khanagha, Volberda, Sidhu, & Oshri, 2013; Volberda et al., 2013; Damanpour, 2014). Daarmee wordt ervoor gepleit dit onderwerp hoog op de agenda te zetten (Volberda et al., 2013). Hierbij is de rol en de impact van de leidinggevende en lijnmanagers belangrijk voor het bevorderen van de legitimiteit van managementinnovatie (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012; Peeters, Massini & Lewin, 2014).

2.1. Managementinnovatie

Innovatie is een populair begrip dat door velen onderzocht is en waar veel organisaties mee bezig zijn. Innovatie als begrip werd geïntroduceerd door Schumpeter in de late jaren 1920. Hij benadrukte met name het aspect van nieuwheid. Volgens Schumpeter wordt innovatie weerspiegeld in nieuwe outputs: een nieuw goed of een nieuwe kwaliteit van een goed; een nieuwe productiemethode; een nieuwe markt; een nieuwe bron van levering; of een nieuwe organisatiestructuur, die kan worden samengevat als 'dingen anders doen' (Crossan & Apaydin, 2010). In de bestaande literatuur wordt onderscheid gemaakt naar verschillende innovaties zoals technologische innovatie, procesinnovatie, organisatorische innovatie. Managementinnovatie wordt ook wel eens organisatorische, administratieve innovatie genoemd. Deze drie concepten overlappen elkaar aanzienlijk, omdat de belangrijkste componenten die de definities over de velden vormen hetzelfde zijn (Damanpour, 2014).

De eerste conceptualisering van managementinnovatie vond plaats in de economische literatuur, waar het meestal wordt aangeduid als organisatorische innovatie. Managementinnovatie wordt hierin gedefinieerd tegenover technologische innovatie. Technologische innovaties zijn innovaties die verwijzen naar concrete technologie zoals nieuwe machines, producten en apparatuur, en organisatorische innovaties zijn innovaties die verwijzen naar vluchtige technologie zoals niet-gepatenteerde kennis, eigendomsrechten, management en organisatie. Concrete technologie is fysiek en meer waarneembaar; de vluchtige technologie is abstracter, minder voor de hand liggend en moeilijk te begrijpen. Een andere invalshoek, die een scherper onderscheid maakt tussen organisatorische en technologische innovatie, differentieert door innovatie als 'uitkomsten' (product en dienst) en als 'processen' (technologisch en organisatorisch) vast te stellen. Organisatorische innovaties worden hierbij gedefinieerd als nieuwe processen om bedrijfsactiviteiten te organiseren en personeel te coördineren dat niet 'gebaseerd is op formele R&D-activiteiten' en 'geen technologische elementen heeft' (Damanpour, 2014).

Parallel hieraan wordt de term administratieve innovatie gebruikt. Hier wordt technologische innovatie gedefinieerd als een idee voor een nieuw product, proces of dienst en administratieve innovatie als een idee voor een nieuw beleid met betrekking tot de werving van personeel, de toewijzing van middelen, de structurering van taken, van autoriteit, van beloning. Terwijl de technische innovaties rechtstreeks verband houden met het primaire werkproces van de organisatie en de veranderingen vooral in haar operationele systemen voorkomen, zijn de administratieve innovaties indirect gerelateerd aan de primaire werkzaamheid van de organisatie en deze hebben vooral invloed op managementsystemen (Damanpour, 2014).

Een recentere term, managementinnovatie, gaat over ‘wat managers doen en hoe zij het doen’ (Hamel, 2006). Managementinnovatie wordt hierbij gedefinieerd als het afwijken van traditionele managementprincipes, -processen en -praktijken. Daarbij gaat het over de verandering hoe managers doen wat ze doen; de manier waarop het managementwerk wordt uitgevoerd (Hamel, 2006; Birkinshaw et al., 2008). Managementinnovaties vormen nieuwe benaderingen voor het ontwikkelen van strategie, structuur en processen die het werk van managers en organisatieleden veranderen (Walker, Damanpour, & Devece, 2011; Vaccaro et al., 2012). Sommige onderzoekers verwijzen met managementinnovatie naar praktijken of structuren die new-to-the-state-of-the-art zijn ofwel die geen bekend verleden hebben en die nieuw zijn voor de wereld (Birkinshaw et al., 2008). Voor andere onderzoekers verwijst managementinnovatie naar iets dat nieuw is voor de organisatie en overgenomen is vanuit een ander context (Mol & Birkinshaw, 2009; Vaccaro et al., 2012; Damanpour, 2014).

Hoewel het een noodzaak is voor innovatie, is een verandering op zichzelf geen managementinnovatie. “Downsizing” (inkrimpen) kan bijvoorbeeld verandering in een organisatie teweegbrengen, maar is niet gerelateerd aan managementinnovatie omdat het een ongewijzigde voortzetting van leidinggevend werk vertegenwoordigt. Om over managementinnovatie te spreken, moet de geïmplementeerde verandering nieuw zijn in de manier waarop de organisatie wordt beheerd door middel van nieuwe werkwijzen, processen of structuren, inclusief de bijbehorende technieken (Vaccaro et al., 2012).

Een voorbeeld van managementinnovatie zijn zelfsturende teams, wat inhoudt dat teams worden ingevoerd die verantwoordelijk zijn voor hun eigen interne functioneren, zelf hun prioriteiten stellen en beslissingen nemen binnen een organisatie. De introductie van zelfsturende teams bij Procter & Gamble veranderde het werk van managers, omdat werknemers de verantwoordelijkheid kregen om hun eigen doelen in te stellen en te beslissen wanneer en hoe taken zouden worden uitgevoerd (Vaccaro et al., 2012).

Voor dit onderzoek wordt als definitie van managementinnovatie de volgende gehanteerd:

“Afwijken van bestaande traditionele managementprincipes, -processen en praktijken waarbij het gaat over de verandering hoe managers doen wat ze doen, de manier waarop het managementwerk wordt uitgevoerd om de organisatieprestaties te verbeteren.”

Birkinshaw et al. (2008) stellen drie belangrijke factoren voor die managementinnovatie onderscheidend maken. Ten eerste zijn er belangrijke verschillen in de aard van de resultaten van managementinnovatie en technologische innovatie. Ten tweede beschikken maar heel weinig organisaties over goed gevestigde en gespecialiseerde expertise op het gebied van managementinnovatie. Dit gebrek aan expertise verhoogt zowel de onzekerheid van managementinnovatie voor mensen in de hele organisatie en vergroot behoefte aan externe ondersteuning. Ten derde creëert de introductie van iets nieuws ambiguïteit en onzekerheid voor de individuen in een organisatie. Ambiguïteit ontstaat door een gebrek

aan inzicht in de beoogde waarde van de innovatie en onzekerheid ontstaat door de angst dat de innovatie negatieve gevolgen zal hebben voor het individu en/of de organisatie.

In de literatuur wordt het belang van managementinnovatie ook benadrukt als aanvulling op technologische procesinnovaties. Damanpour (2014) stelt dat organisatorische veranderingen, als gevolg van de introductie van managementinnovaties, vaak een voorwaarde zijn voor een succesvolle introductie van technologische innovaties.

2.2. Proces van managementinnovatie

De belangrijke uitdaging van managementinnovaties is de succesvolle aanpassing en opname in de organisatie. Deze paragraaf richt zich op het begrijpen van het proces van managementinnovatie.

In de literatuur wordt vaak gesproken over drie soorten processen van innovatie: generatieproces, adoptieproces en diffusieproces van innovatie.

- Generatie, of ontwikkelen, is het creëren van een nieuw product, dienst, technologie of praktijk en resulteert in een uitkomst die nieuw is voor een populatie.
- Adoptie vindt plaats wanneer een lid van de populatie ervoor kiest om het nieuwe product of de nieuwe praktijk te adopteren en te gebruiken. Adoptie is een probleemoplossend proces waarbij een product dat of praktijk die al uitgevonden is, wordt verworven en gebruikt door een organisatie om de erkende behoeften aan te pakken en geïdentificeerde problemen op te lossen.
- Diffusie (verspreiding) vormt het fenomeen dat een innovatie zich via bepaalde kanalen in de loop van de tijd verspreid onder de leden van een sociaal systeem (Damanpour, 2014).

In dit onderzoek gaat het om het kiezen (adopteren) en uitvoeren van een nieuw product of de nieuwe praktijk. Dit product of nieuwe praktijk, als probleemoplossend gezien, is al uitgevonden, wordt verworven en gebruikt door de organisaties.

Damanpour en Schneider (2006) vermelden in hun onderzoek dat er verschillende fase indelingen van het adoptieproces van innovatie zijn: evaluatie, initiatie, implementatie en routinisering (geciteerd uit Hage & Aike 1970); bewustwording, selectie, adoptie, implementatie en routinisering (geciteerd uit Klein & Sorra 1996); kennisbewustzijn, attitudevorming, beslissing, initiële implementatie en duurzame implementatie (geciteerd uit Zaltman, Duncan en Holbek, 1973) en initiatie, ontwikkeling, implementatie en beëindiging (geciteerd uit Angle & Van de Van, 2000). Deze fasen kunnen gegroepeerd worden in drie algemene fasen van pre-adoptie, adoptiebesluit en post-adoptie, wat ook vaak als initiatie, beslissing en implementatie genoemd wordt. (Damanpour & Schneider, 2006).

Voor dit onderzoek wordt er uitgegaan van het adoptieproces zoals Damanpour en Schneider (2006) het gedefinieerd hebben: initiatie, beslissing en implementatie. Adoptieproces zal hierna 'proces' worden genoemd. Schematische weergave van het proces is in Figuur 1 weergegeven.



Figuur 1: Proces managementinnovatie

De initiatiefase bestaat uit activiteiten die betrekking hebben op:

- het herkennen van een behoefte,
- het zoeken naar oplossingen, het zich bewust worden van bestaande innovaties,
- het identificeren van geschikte innovaties en het voorstellen van enkele voor besluit.

In deze fase leren leden van de organisatie over het bestaan van de innovatie, overwegen ze de geschiktheid voor de organisatie, communiceren ze met anderen en stellen ze de adoptie ervan voor.

De beslissingsfase weerspiegelt:

- het evalueren van de voorgestelde ideeën vanuit technische, financiële en strategische perspectieven,
- het nemen van de beslissing om een idee als de gewenste oplossing te accepteren en middelen toe wijzen voor de verwerving, wijziging en assimilatie ervan.

In deze fase besluit het (top)management (managers, commissies en besturen) om de innovatie toe te passen en middelen toe te wijzen.

De implementatiefase bestaat uit:

- evenementen en acties die betrekking hebben op het aanpassen van de innovatie
- het voorbereiden van de organisatie op het gebruik ervan, proefgebruik, acceptatie van de innovatie door de gebruikers en
- voortgezet gebruik van de innovatie totdat het een routine-onderdeel van de organisatie wordt.

In deze fase wordt de innovatie in gebruik genomen door leden van de organisatie, klanten of klanten (Damanpour & Schneider, 2006).

De adoptie van de innovatie, wanneer na implementatiefase het gebruik van de innovatie een routine-onderdeel van de organisatie wordt, valt buiten de scope van dit onderzoek.

Walker et al. (2011) stellen dat het proces van innovatie-adoptie complex is, en er is groeiend en overtuigend bewijs dat aangeeft dat de impact van een managementpraktijk op prestaties afhankelijk is van andere interne organisatorische kenmerken (Birkinshaw & Mol, 2006; Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006).

2.3. Organisatiestructuur factoren

In dit onderzoek wordt onderzocht hoe en waarom bepaalde organisatie- en managementfactoren het proces van managementinnovatie beïnvloeden. In deze paragraaf worden de factoren toegelicht die tijdens het onderzoek geanalyseerd zijn. De factoren zijn gegroepeerd in drie categorieën: organisatiestructuur, organisatiecontext en management. In deze paragraaf worden de organisatiestructuur-factoren besproken, ook wel genoemd als

de harde (feitelijke) kant van de organisatie, die mogelijk effect hebben op het proces van managementinnovatie.

2.3.1. Wijze van verbijzondering

De manier van verbijzondering, ook wel clustering of groepering genoemd, beschrijft de diverse manieren om achtereenvolgens individuele posities, units enzovoorts te clusteren totdat in het uiteindelijke cluster de gehele organisatie besloten is (Volberda, 2015, p.173). Volberda (2015) onderscheidt drie verbijzonderingsvormen: functioneel, product/dienst en doelgroep gericht. Er wordt gesproken over functionele verbijzondering als een clustering gebaseerd is op overeenkomsten in kennis en vaardigheden, werkprocessen en functies waardoor de werknemers geconcentreerd zijn op de optimalisatie van het proces binnen hun eigen afdeling en daardoor de gemeenschappelijke organisatiedoelen uit het oog verliezen (Volberda, 2015). Van Nistelrooij en De Wilde (2008) zeggen: “hoe meer het werk verdeeld is over verschillende groepen en afdelingen, hoe hoger de onderlinge afhankelijkheid, maar vaak ook – hoe tegenstrijdig dit ook mag zijn- hoe minder het onderlinge face-to-face contact. In dergelijke instellingen en bedrijven wordt het ook niet gemakkelijk gemaakt voor individuen en de desbetreffende onderdelen om het geheel te overzien, ook voor de top”. In het algemeen versterken zulke afgezonderde onderdelen de formalisatiegraad. Mensen zullen vaker volgens de formele besluitvormingslijnen werken en dit zorgt voor conflicterende doelen en belangen. Er heerst snel een ‘wij-zij cultuur’ waarin vooral óver anderen gesproken wordt en niet met anderen. De verbeteringen, optimalisaties vinden vooral plaats binnen hun eigen werkomgeving. Van Nistelrooij & De Wilde (2008) noemen als voorbeeld dat teambuilding op zichzelf een positieve bijdrage kan leveren aan ontwikkeling maar dat het optimaliseren van een deel van het geheel gemakkelijk kan leiden tot het suboptimaliseren van het sociaal geheel. Verbijzondering naar product of dienst is gebaseerd op het kenmerk dat units relatief zelfvoorzienend zijn. Door deze relatieve onafhankelijkheid beschikt elke unit over een verhoudingsgewijs hoge mate van autonomie. Vergeleken met een functionele groepering kan elke unit meer taken uitvoeren en ze gemakkelijker wijzigen (Volberda, 2015, p.173). Verbijzondering naar doelgroep is de variant waarin de klant en plaats als uitgangspunt wordt genomen. De toegenomen onafhankelijkheid van marktgerichte units samen met de talrijke klantcontacten en grensoverschrijdende activiteiten maken snelle aanpassingen mogelijk aan veranderingen in specifieke klantenvragen, of aan veranderingen in de vraag in een bepaald geografisch gebied. Deze voortdurende interactie met de klanten zal de medewerkers stimuleren aandacht te besteden aan veranderende omstandigheden in de omgeving of veranderende klantenbehoefte (Volberda, 2015).

De wijze waarop de organisatie geclusterd of gegroepeerd is laat de gedachtegang, gedrag en houding van de mensen zien, die dan weer hun functioneren beïnvloedt.

2.3.2. Formalisatie

Formalisatie beschrijft de mate waarin geprogrammeerd gedrag wordt beschreven en voorgeschreven. Ze geeft de mate weer waarin regels, procedures, instructies en communicatie zijn vastgelegd in schriftelijke documenten (Volberda, 2015, p.187-188). Het maken van notulen op vergaderingen met actiepuntenlijst, reguliere vergaderingen met vooringesteld duur, formele rolverdelingen, functiebeschrijvingen en verplichte rapportage regelingen zijn allemaal indicatoren van formalisatie (West & Richter, 2011). Formalisatie

bestaat waar taken een nauwkeurige en vooraf gestelde onderlinge coördinatie vereisen. Bovendien wordt formalisatie vaak gebruikt als garantie voor rechtvaardigheid tegenover klanten en om voortrekkerij te voorkomen. Formalisatie vermindert de waarneembare variëteit aan stimuli in de omgeving, en daarmee de levensvatbaarheid van de organisatie. Bij (sterke) formalisatie is elke medewerker verstoken van initiatief, en wordt hij of zij volkomen beheerst door regels die van buitenaf zijn opgelegd (Volberda, 2015, p.188). Deze regels beïnvloeden het gedrag van de teamleden en hun vrijheid om te bewegen (West & Richter, 2011) en dit leidt tot minder vernieuwing.

2.3.3. Plan

Planning- en beheerssystemen reguleren diverse aspecten van structuur, zoals allocatie van hulpbronnen, de training en ontwikkeling van personeel en het verzamelen van informatie. Deze zorgen vaak als stimulans voor actie en om te zorgen dat deze acties adequaat worden uitgevoerd (Volberda, 2015, p.181). Omvangrijke planningssystemen richten de aandacht van het management in voorgeschreven gebieden en beperken de zelfsturing van medewerkers. Door het implementeren van deze uitgebreide planning- en beheerssystemen verliest de feitelijke structuur zijn flexibiliteitspotentieel. Als een onvoorziene verandering een herziening van de ondernemingsstrategie vereist, dan kan het erg moeilijk zijn qua kosten en benodigde tijd om de onderneming van koers te doen veranderen. Reden hiervoor is dat de plannings- en beheerssystemen zo zijn ontworpen dat ze de bestaande strategie ondersteunen (Volberda, 2015). In tegenstelling tot zulke omvangrijke systemen moedigen beperkte planningssystemen eigen initiatief aan en maken ze snelle acties tegen lage kosten mogelijk. Het doel hiervan vormt het neutraliseren van bedreigingen of voordeel te behalen uit nieuwe kansen. Deze systemen zijn vooral gericht op de prestaties van de organisatie als geheel, en niet zozeer op de input (in de vorm van manuren) of middelen (budgetten), zoals bij de uitgebreide planning- en beheerssystemen. In plaats van specifieke acties te reguleren laten ze enige ruimte voor ambigue informatie, experimenteren en intuïtie. Deze vrijheid bevordert het creëren van oorspronkelijke oplossingen voor nieuwe problemen (Volberda, 2015).

2.3.4. Besluitvorming

Wanneer teamleden deelnemen aan de besluitvorming door invloed te hebben op het veranderingsproces, hebben ze de neiging om te investeren in de resultaten van die keuzes (West & Richter, 2011). Een dergelijke hoge participatie in besluitvorming zorgt voor minder weerstand tegen verandering. Top-downbesluitvorming gaat voorbij aan de bijdragen van lagere niveaus in de hiërarchische lijn die niet overeenstemmen met doelen van hogere niveaus (Volberda, 2015, p.182). Volberda (2015) vermeldt dat units alleen een potentieel voor flexibiliteit kunnen ontwikkelen als aan deze units voldoende bevoegdheden zijn gedelegeerd. Met delegeren wordt bedoeld in welke mate beslissingsbevoegdheid is verleend aan het management en aan medewerkers op de werkvloer die betrokken zijn bij de innovatie. Door beslissingsbevoegdheid te delegeren is de organisatie in staat sneller in te spelen op lokale mogelijkheden. Bovendien vormt het een sterke motivatie voor de betrokkenen. Zij krijgen zo een grotere autonomie en meer zinvol en verantwoordelijk werk (Volberda, 2015, p.194).

2.4. Organisatiecontext factoren

Organisatiestructuur is de harde (feitelijke) kant van een organisatie die makkelijker te veranderen is dan de organisatiecontext. Wanneer in de organisatie de juiste context gecreëerd wordt, zullen medewerkers bereid zijn om mee te werken aan de verandering. Factoren als duidelijke gedeelde visie, communicatie, veilige omgeving spelen hierbij een rol. Als er nieuwe gebeurtenissen optreden of onzekerheden zijn, dan zijn mensen geneigd om zich aan de bekende, vertrouwde en veilige routines aan te houden (Tidd & Bessant, 2014; Volberda, 2015) tenzij de managers en medewerkers de innovatie zelf prettig ervaren en ermee bezig willen zijn. In deze paragraaf worden de organisatiecontext-factoren besproken die mogelijk invloed hebben op het proces van managementinnovatie.

2.4.1. Gedeelde visie

In de literatuur wordt beweerd dat innovatieve sfeer, een sfeer voor innovatie, in de bedrijven gecreëerd wordt mede door het hebben van een duidelijk gestelde, haalbare, gedeelde visie (West, 1990; West & Richter, 2011; Volberda, 2015). Visies opgelegd door de hiërarchisch superieur zijn waarschijnlijk niet bevorderlijk voor innovatie (West, 1990). In het kader van innovatie zal de duidelijkheid van doelstellingen bijdragen aan het bevorderen van innovatie doordat er gericht ontwikkeld kan worden aan de nieuwe ideeën (West & Richter, 2011). Vooral tijdens de implementatiefase is het van groot belang dat de visie voor alle betrokkenen duidelijk is (Heavey & Simsek, 2013). De doelstellingen in een dialoog duidelijk maken, waarbij betrokkenen over hebben kunnen discussiëren, zorgt voor het begrijpen van achterliggende idee (Kotter & Cohen, 2002, p.132). Ook als men anders over de doelstellingen denkt, is de visie gezamenlijk besproken en afgesproken opdat een gedeelde visie ontstaat. Omdat groepen constant in beweging zijn en sommige leden weggaan, er nieuwe bijkomen en anderen geleidelijk hun eigen waarden en gedragingen in het ontwikkelingsproces veranderen, zijn gedeelde visies waarschijnlijk ook constant aan het bewegen (West, 1990). Daarom is het van groot belang dat de leidinggevendenden de visie consequent blijven uitstralen (Klein & Knight, 2005). Zoals uit literatuur blijkt, wordt communicatie als een belangrijke factor gezien die zorgt voor de gedeelde visie en voor draagvlak binnen de organisatie (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008; Volberda, 2015).

2.4.2. Communicatie

Communiceren is niet beslissingen nemen en ter kennisgeving de werkvloer informeren. Boodschappen naar beneden hebben alleen de status van informeren. Mensen geven hier vervolgens zelf invulling en betekenis aan, gevoed door ervaringen en verhalen van directe collega's (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008, p.38). Op de massa gerichte berichtgeving door de leidinggevendenden is volgens marketingcommunicatiedeskundigen vooral een kennisgeving en zorgt voor bevestiging van en herinnering aan eenmaal gemaakte keuzes voor een bepaalde handel- en denkwijze (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008, p.38). Communiceren is 'gemeenschappelijk maken' (De Moor, 1996; Van Nistelrooij & De Wilde, 2008; Boonstra, 2013).

Volgens Boonstra (2013) legt het denken over betekenisgeving, conflict en verandering een basis voor een nieuwe periode voor waarde creatie en identiteitsontwikkeling op de voorgrond. Moor (1996) vermeldt dat het bij een diepgaande verandering om interactie en communicatief proces gaat waarin de leiders een cruciale rol in spelen. Hun rol is vooral in het communicatienetwerk waar betekenissen worden gecreëerd en gedeeld. Om iedereen

op de hoogte te houden en betrokken te houden zijn bijvoorbeeld frequente vergaderingen met het team belangrijk. Dit is voor de betrokkenen de kans om in breed verband zaken te bespreken (Kanter, 1982). Naast het intern communiceren is het ook significant om de informatie naar de omgeving te communiceren zodat de collega's en belangrijke supporters een actueel beeld hebben van de innovatie. Kanter (1982) noemt dit 'het managen van de pers'.

2.4.3. Motivatie

Een veranderingstraject dat draait om creativiteit en goede samenwerking, vraagt om volledige toewijding van de medewerkers. Anders kan het gemakkelijk falen. Wie actief betrokken wordt en naar zijn mening wordt gevraagd, zal ook daadwerkelijk meer betrokken raken en minder snel gefrustreerd over de gang van zaken. Ergens bij betrokken raken en relevante inbreng kunnen leveren, draagt bij aan een gevoel van eigenaarschap. Je ergens van eigenaar voelen geeft doorgaans ook het gevoel dat je daar goed voor moet zorgen. Het betrekken van mensen leidt tot betrokken mensen met intrinsieke motivatie (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008, p.40). Intrinsieke motivatie betekent dat iemand voldoende plezier beleeft aan het bezig zijn met het idee, en niet uitsluitend door het resultaat wordt gedreven (De Jong, 2009). Zulke passie speelt dus niet alleen een rol bij creativiteit, maar is ook van invloed op de bereidheid om met ideeën verder te gaan. Extrinsieke motivatie is motivatie die voortkomt uit externe factoren zoals een beloning of winst die wordt verkregen als de innovatiekans wordt verzilverd, zonder dat de ondernemer de kans zelf per se leuk vindt (De Jong, 2012).

2.4.4. Leermogelijkheid

Een nadruk op leren van verandering is van cruciaal belang tijdens de implementatie van de innovatie, omdat de implementatie zelden een gemakkelijk, soepel proces of onmiddellijk succes is (Klein & Knight, 2005). Zowel bij opleidingen als bij training is het de bedoeling van de organisatie te zorgen dat medewerkers noodzakelijke vaardigheden en bijbehorende kennis opdoen (Volberda, 2015, p.189). Dit zorgt ervoor dat de betrokkenen hetzelfde niveau van kennis beheersen, gezamenlijke taal hebben en vanuit dezelfde basiskennis handelen in dezelfde richting. Tijdens de innovatie zal veel geëxperimenteerd worden en dat gaat vaak gepaard met mislukkingen. Organisaties laten het meestal na om lering te trekken uit deze negatieve ervaring, vooral als zij die zelf hebben gedaan (De Jong, 2009). De organisatie zou een klimaat moeten bieden waarbij de mislukkingen erkend worden en zou hier lering moeten trekken zonder dat persoonlijk te maken.

2.4.5. Klimaat

Klimaat wordt vaak verward met cultuur van een organisatie. Cultuur verwijst naar de diepere en duurzamere waarden, normen en overtuigingen binnen de organisatie. Klimaat is het deel van de organisatiecultuur dat aan de oppervlakte waarneembaar is en vatbaarder voor verandering en verbetering (Tidd & Bessant, 2014, p.146). Volgens Volberda (2015) is een cultuurverandering een moeilijk en langdurig traject maar klimaat kan gemakkelijker beïnvloed kan worden met behulp van de managers, leiders. Voor innovatie is belangrijk dat er een organisatieklimaat, een veilige omgeving gecreëerd wordt waar mensen zich kwetsbaar durven op te stellen, aangemoedigd worden om nieuwe ideeën voor te stellen en een proactieve werkhouding aannemen (Baer & Frese, 2003). Een veilige omgeving, open communicatie en vertrouwen, moedigen medewerkers aan om zich kwetsbaar op te stellen,

kwetsbaarheden van anderen te accepteren waarbij zij erop rekenen dat andere medewerkers hier op een goede, attente manier mee omgaan. De bereidheid om kwetsbaar te zijn voor anderen is van cruciaal belang voor het bevorderen van samenwerken in teams (West & Richter, 2011). Binnen een veilige omgeving zullen de medewerkers meer en andere risico's durven nemen om met nieuwe ideeën te komen dan in een omgeving waarin het inbrengen van een nieuw voorstel leidt tot persoonlijke aanvallen en straffen. Een klimaat waarin het veilig voelt voor de medewerker, om vrij je mening te kunnen uiten en risico's te nemen, zal het proces van innovatie stimuleren (Baer & Frese, 2003).

2.5. Management factoren

Birkinshaw et al. (2008) suggereren dat managementinnovatie voornamelijk door de belangrijke personen binnen de organisaties geïntroduceerd en vormgegeven wordt. Daarom zijn er onderzoeken uitgevoerd met bewuste aandacht aan de personen die het proces aansturen. Vaccaro et al. (2012) hebben de positieve invloed van het leiderschap van management in het innovatietraject laten zien. Een managementteam, verankerd aan tradities, dat niet bereid is om de zekerheden van gisteren los te laten, kan de capaciteit van een organisatie om de toekomst te omarmen tegenhouden (Hamel, 2006). Volgens Klein & Knight (2005) is bij afwezigheid van sterke, overtuigende, geïnformeerde en aantoonbare managementsupport voor implementatie, dat de werknemers waarschijnlijk zullen concluderen dat de innovatie een voorbijgaande managementfantasie is: 'negeer het en het zal verdwijnen'. Het curiaal belang van de factoren support topmanagement, betrokkenheid en leiderschapsstijl van het operationeel management is door verschillende geleerden onderzocht (Klein & Knight, 2005; Birkinshaw et al., 2008; Vaccaro et al., 2012). In deze paragraaf worden de definities van deze factoren beschreven en worden deze later samen geanalyseerd in de cases.

2.5.1. Leiderschapsstijl

Kotter (1990) geeft aan dat management en leiderschap verschillende dingen zijn. Hij omschrijft management als plannen, budgetteren, organiseren, mensen aannemen, controleren en problemen oplossen. Leiders duidt hij aan met toekomst definiëren, mensen op één lijn brengen met deze toekomstvisie en inspireren om deze visie te realiseren. Volgens Kotter (1990) is leiderschap in een veranderingstraject belangrijker dan management. Hij suggereert dat alleen leiderschap de acties kan starten die nodig zijn om gedrag te veranderen. Er zijn veel definities en stijlen van leiderschap te vinden. Muijen & Schaveling (2011) hebben in hun literatuuroverzicht naar leiderschap de volgende omschrijving van Yukl, afkomstig uit 2006, opgenomen "...het proces van beïnvloeden van anderen om te begrijpen en overeenstemming te bereiken over wat gedaan moet worden en hoe dat moet gebeuren, en het proces van faciliteren van individuele en collectieve inspanningen om de gedeelde doelen te realiseren". Waar het in de jaren veertig om de 'trekbenadering' (eigenschappen van de leider) ging, is het sinds de jaren tachtig overgegaan naar stijlbenadering (gedrag van de leider) waar vooral gericht is op wat leiders doen en hoe zij handelen (Van Muijen & Schaveling, 2011). Er zijn diverse leiderschapsstijlen te vinden zoals transactioneel, transformationeel, ethisch, authentiek, dienend (servant).

Muijen & Schaveling (2011) omschrijven transactioneel en transformationeel leiderschap als volgt: "Bij transactioneel leiderschap is er sprake van een afgesproken transactie: de leider maakt medewerkers duidelijk wat zij kunnen verwachten in ruil voor een goede prestatie...

in de uitwisseling of transactiecyclus zien de leider en volger elkaar als potentiële ‘middelen’ om de eigen behoefte te vervullen, bijvoorbeeld om een taak uit te voeren”.

“Transformationeel leiderschap is gericht op het verbeteren van de performance van medewerkers en het ontwikkelen van medewerkers tot hun volledige potentieel.

Transformationeel leiderschap resulteert in wederzijdse stimulering en verheffing die volgers in leiders veranderen en mogelijke leiders in morele vertegenwoordigers. Het is de transformationele leider die het bewustzijn van hogere waarden laat toenemen door zich duidelijk uit te spreken en een rolmodel te zijn.” Charismatisch, dienend en transformationeel leiderschap lijken op elkaar, maar zijn niet identiek. Charisma wordt vaak slechts als een van de componenten van transformationeel leiderschap beschouwd. Servant leiderschap, dat door Greenleaf in het leven is geroepen, kenmerkt zich door dat leider in de rol van dienaar gezet wordt, die zorgprincipes gebruikt om zich te concentreren op de behoeften van volgelingen om deze volgelingen te helpen meer autonome, goed geïnformeerde en dergelijke dienaren zelf te worden (Northouse, 2016). Northouse (2016) noemt de eigenschappen van servant leider als: luisteren, empathie, helen, bewustzijn, overtuiging, conceptualiseren, vooruitzien, dienend, commitment aan de groei van mensen en het bouwen van community. In de literatuur zijn er diverse concepten hiervan te vinden. Muijen & Schaveling (2011) zeggen dat al deze concepten gecategoriseerd kunnen worden tot de originele drie belangrijkste eigenschappen, zoals in 1977 benoemd door Greenleaf: dienstbaarheid, nederigheid, visie. Volgens Muijen & Schaveling (2011) lijkt het verschil tussen transformationeel en dienend leiderschap te zijn dat de aandacht van de transformationele leider primair gericht is op organisatie-uitkomsten, terwijl de primaire aandacht van dienend leiderschap gericht is op de medewerker. Managementinnovatie heeft als doel om de organisatieprestaties te verbeteren. Door deze reden wordt voor de factor leiderschapsstijl de nadruk gelegd op transformationeel en transactioneel leiderschapsstijl.

Het paradigma van de transactioneel versus transformationele leider is voor het eerst in 1978 door Burns geïntroduceerd (Northouse, 2016; Van Muijen & Schaveling, 2011). Waar transactioneel leiderschap leidt tot de verwachte resultaten, resulteert transformationeel leiderschap in prestaties die de verwachtingen overtreffen en dat mensen motiveert om boven hun eigenbelang uit te stijgen in het belang van de groep of de organisatie (Keegan & Den Hartog, 2004; Vaccaro et al., 2012; Northouse, 2016). Onderzoeken hebben bewezen dat transformationeel leiderschapsstijl gerelateerd is aan de organisatieperformance, alsmede aan betrokkenheid, tevredenheid en perceptie van vertrouwen van medewerkers en motivatie (Hofmann & Jones, 2005; Van Muijen & Schaveling, 2011; Vaccaro et al., 2012). Northouse (2016) heeft de factoren die bij transactioneel en transformationeel leiderschap horen benoemd als volgt:

Transformationeel leiderschapsstijl:

- *Geïdealiseerde invloed.* Factor 1 wordt charisma of geïdealiseerde invloed genoemd. Het is de emotionele component van leiderschap. Geïdealiseerde invloed beschrijft leiders die fungeren als sterke rolmodellen voor volgers; volgers identificeren zich met deze leiders en willen ze graag nabootsen. Deze leiders hebben meestal een zeer hoog niveau van moreel en ethisch gedrag en er kan op worden gerekend om het juiste te doen. Ze worden diep gerespecteerd door volgers, die er meestal veel vertrouwen in stellen. Ze bieden volgelingen een visie en een gevoel van missie (Northouse, 2016).

- Inspirerende motivatie. Factor 2 wordt inspiratie of inspiratiemotivatie genoemd. Deze factor is beschrijvend voor leiders die hoge verwachtingen communiceren aan volgers, hen inspireren door motivatie om zich te engageren voor en een deel van de gedeelde visie in de organisatie. Teamgeest wordt versterkt door dit type leiderschap (Northouse, 2016).
- Intellectuele prikkel. Factor 3 is intellectuele stimulatie. Het omvat leiderschap dat volgelingen stimuleert om creatief en innovatief te zijn en hun eigen overtuigingen en waarden alsmede die van de leider en de organisatie uit te dagen. Dit type leiderschap ondersteunt volgers bij het uitproberen van nieuwe benaderingen en het ontwikkelen van innovatieve manieren om met organisatorische problemen om te gaan. Het moedigt volgelingen aan om zelfstandig na te denken en zich bezig te houden met het zorgvuldig oplossen van problemen (Northouse, 2016).
- Geïndividualiseerde overweging. Factor 4 van transformationeel leiderschap wordt geïndividualiseerde overweging genoemd. Deze factor is representatief voor leiders die een ondersteunend klimaat bieden waarin ze zorgvuldig luisteren naar de individuele behoeften van volgers. Leiders fungeren als coaches en adviseurs terwijl ze proberen volgers te helpen volledig te worden geactualiseerd. Deze leiders kunnen delegeren gebruiken om volgers te helpen groeien door persoonlijke uitdagingen (Northouse, 2016).

Transactioneel leiderschapsstijl:

- Voorwaardelijke beloning. Factor 5, voorwaardelijke beloning, is de eerste van twee transactioneel leiderschap factoren. Het is een uitwisselingsproces tussen leiders en volgers waarin inspanning door volgers wordt ingewisseld voor specifieke beloningen. Met dit soort leiderschap probeert de leider overeenstemming te bereiken over wat gedaan moet worden en wat de uitbetalingen zijn voor de mensen die het doen (Northouse, 2016).
- Management-by-Exception. Factor 6 wordt management-by-exception genoemd. Het is leiderschap dat betrekking heeft op correctieve kritiek, negatieve feedback en negatieve bekrachtiging. Management-by-exception kent twee vormen: actief en passief. Een leider die de actieve vorm van management-by-exception gebruikt, volgt volgers op de voet voor fouten of regelovertredingen en neemt vervolgens corrigerende maatregelen. Een leider die de passieve vorm gebruikt, komt pas tussenbeide nadat niet aan de normen is voldaan of er zich problemen hebben voorgedaan. In essentie gebruiken zowel de actieve als de passieve managementtypen meer negatieve versterkingspatronen dan het positieve versterkingspatroon beschreven in factor 5 onder een voorwaardelijke beloning (Northouse, 2016).

Uit de bevindingen van Vaccaro et al. (2012) blijkt dat zowel transactioneel als transformationeel leiderschap benaderingen bijdragen aan managementinnovatie. Kleinere, minder complexe organisaties profiteren meer van transactioneel leiderschap bij het realiseren van managementinnovatie. Grotere organisatie moeten juist gebruik maken van transformationele leiders om hun complexiteit te compenseren en managementinnovatie tot bloei te laten komen.

2.5.2. Betrokkenheid middenmanagement

Het middenmanagement dat actief betrokken is, een belangrijke rol in de innovatievorming heeft, regelmatig interactie zoekt en topmanagement informeert kan een heel belangrijke bijdrage leveren aan innovatietrajecten (Raes, Heijltjes, Glunk, & Roe, 2011). De middenmanager kan zowel olie als zand tussen de tandwielen gooien, afhankelijk of hij wel of juist niet actief betrokken is in het vernieuwingsproces (Balogun & Johnson, 2004). Als de actieve betrokkenheid van het middenmanagement laag is en zij alleen maar passieve uitvoerders zijn van de besluiten van het topmanagementteam, geen interactie opzoeken met het topmanagementteam en de implementatie niet faciliteren, dan kunnen ze een negatieve invloed hebben op het functioneren van de organisatie en blokkeren ze vernieuwing (Balogun & Johnson, 2004; Raes et al., 2011). Een betrokken middenmanager kan ideeën toevoegen of zelfs betrokken raken bij experimenten maar zijn primaire functie is nog grotendeels extern en organisatorisch, gericht op het handhaven van de doelen, de grenzen en integriteit van de innovatie (Kanter, 1982). Tijdens veranderingstrajecten zullen zowel intern als extern uitdagingen, kritieken en weerstanden ontstaan die het proces negatief kunnen beïnvloeden. Middenmanagement zou deze direct moeten kunnen tegengaan en andere bemoeienissen buiten de grenzen van dit proces houden. West (1990) verwijst in zijn onderzoek naar de ontdekking van Schroeder dat innovaties waarschijnlijker worden nagestreefd wanneer managers twee of meer niveaus boven het initiatieniveau het idee ondersteunden.

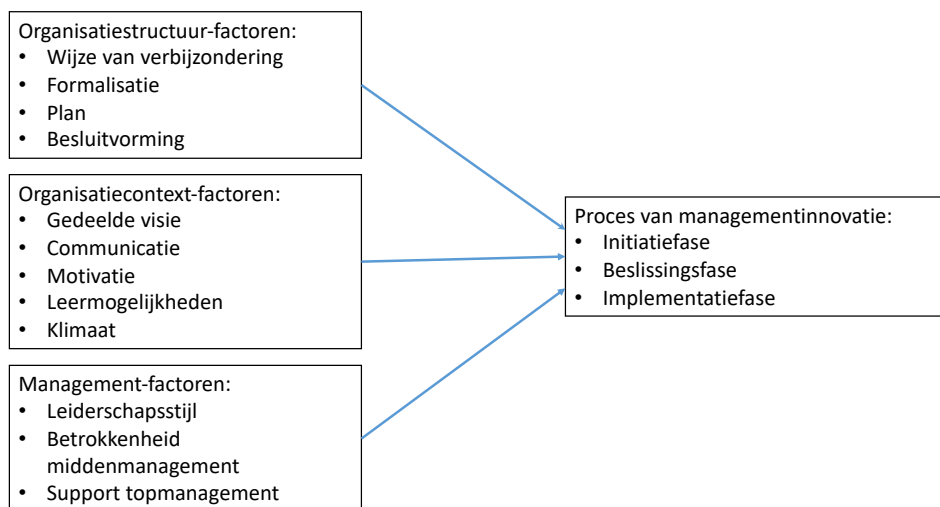
2.5.3. Support topmanagement

Volgens Heavey & Simsek (2013) en West (1990) is de zichtbare ondersteuning en toewijding vanuit de het topmanagement een belangrijk onderdeel bij het innovatieproces. In de praktijk komt het vaak voor dat groepen en hogere management hun steun uitdrukken voor de ontwikkeling van nieuwe en verbeterde manieren van werken, maar bieden zij vaak praktisch geen support. West (1990) benadrukt daarom een onderscheid te maken tussen toegezegd en vastgestelde werkelijke support voor innovatie. Deze support kan verschillende vormen aannemen: verbale support binnen en buiten groepsbijeenkomsten (Kanter, 1982; West, 1990; Heavey & Simsek, 2013), groeps- en interpersoonlijke samenwerking, waarbij het om de samenwerkingsrelaties tussen personen, groepen of units te stimuleren gaat, bij de ontwikkeling en toepassing van nieuwe ideeën (Kanter, 1982; West, 1990), het verstrekken van tijd en middelen door groepsleden om de ideeën te ontwikkelen en toe te passen (West, 1990; Kanter, 1982; Heavey & Simsek, 2013; Volberda, 2015). De aanwezigheid van topmanagement op een bijeenkomst wordt bijvoorbeeld vaak gezien als een signaal van het belang van het voorstel voor de rest van de organisatie. Het verstrekken van middelen en ondersteuning van topmanagement geeft aan dat zij achter deze innovatie staan en biedt draagvlak voor het doorzetten van de innovatie (Kanter, 1982). Het idee van support voor innovatie houdt ook een tolerantie van fouten in, opdat de innovator niet wordt bestraft wanneer een actie niet loont (West, 1990). Bij afwezigheid van sterke, overtuigende, geïnformeerde en aantoonbare managementsupport, zullen werknemers waarschijnlijk concluderen dat de innovatie een voorbijgaande managementfantasie is: “negeer het en het zal verdwijnen” (Klein & Knight, 2005).

2.6. Conceptueel model

Op basis van de literatuurstudie is een conceptueel model getekend, zie Figuur 2. In dit conceptueel model is te zien dat de organisatiestructuur-, organisatiecontext- en managementfactoren relatie hebben met het proces van managementinnovatie. Op basis van de literatuurstudie zijn de verwachte beïnvloedingen van deze factoren in het kort toegelicht. Aan de hand van deze factoren worden in twee cases onderzocht wat voor invloed deze factoren hebben gehad op het proces die bestaat uit initiatie-, beslissing- en implementatiefase.

Conceptueel model



Figuur 2: Conceptueel model

Op basis van de literatuurstudie wordt verwacht dat de factoren volgende invloed zullen hebben op het proces van managementinnovatie:

Organisatiestructuur-factoren:

- De wijze waarop de organisatie geclusterd is laat de gedachtegang, gedrag en houding van de mensen zien. Op basis hiervan wordt verwacht dat functionele verbijzondering het proces negatief zal beïnvloeden; verbijzondering naar doelgroep het proces positief zal beïnvloeden.
- Hoge mate van formalisatie zal het proces negatief beïnvloeden; minder formalisatie zal bewegingsruimte bieden voor de verandering. Hierdoor wordt verwacht dat minder formalisatie, het proces van managementinnovatie positief zal beïnvloeden.
- Een omvangrijk plan richt de aandacht van het management in voorgeschreven gebieden en beperken de zelfsturing van medewerkers. Hierdoor wordt verwacht dat dit het proces van managementinnovatie negatief zal beïnvloeden.
- Het delegeren van beslissingsbevoegdheid aan het operationele management en de medewerkers zorgt voor de flexibiliteit in de organisatie waarmee zij sneller kunnen inspelen op de veranderingen en mogelijkheden. Hierdoor wordt verwacht dat dit, het proces van managementinnovatie positief zal beïnvloeden.

Organisatiecontext- factoren:

- Een gedeelde visie die duidelijk is en consequent door het management wordt uitgestraald, draagt bij aan het bevorderen van innovatie doordat er gericht ontwikkeld kan worden aan de nieuwe ideeën. Hierdoor wordt verwacht dat dit, het proces van managementinnovatie positief zal beïnvloeden.
- Het denken over betekenisgeving, conflict en verandering legt een basis voor een nieuwe periode voor waarde creatie en identiteitsontwikkeling op de voorgrond. Hierdoor wordt verwacht dat communicatie, het proces van managementinnovatie positief zal beïnvloeden.
- Intrinsieke motivatie betekent dat iemand voldoende plezier beleeft aan het bezig zijn met het idee, en niet uitsluitend door het resultaat wordt gedreven. Zulke passie speelt niet alleen een rol bij creativiteit, maar is ook van invloed op de bereidheid om met ideeën verder te gaan. Hierdoor wordt verwacht dat intrinsiek gemotiveerde organisatieleden, het proces van managementinnovatie positief zullen beïnvloeden.
- Voor innovatie is belangrijk dat er een organisatieklimaat, een veilige omgeving gecreëerd wordt waar mensen zich kwetsbaar durven op te stellen, aangemoedigd worden om nieuwe ideeën voor te stellen en een proactieve werkhouding aannemen. Hierdoor wordt verwacht dat dit het proces van managementinnovatie positief zal beïnvloeden.

Management-factoren:

- Waar transactioneel leiderschap leidt tot de verwachte resultaten, resulteert transformationeel leiderschap in prestaties die de verwachtingen overtreffen en dat mensen motiveert om boven hun eigenbelang uit te stijgen in het belang van de groep of de organisatie. Hierdoor wordt verwacht dat transformationeel leiderschapstijl, het proces van managementinnovatie positief zal beïnvloeden.
- Een actief betrokken middenmanager kan ideeën toevoegen of zelfs betrokken raken bij experimenten maar zijn primaire functie is nog grotendeels extern en organisatorisch, gericht op het handhaven van de doelen, de grenzen en integriteit van de innovatie. De betrokken manager zal regelmatig interactie zoeken en informeert frequent het topmanagement. Hierdoor wordt verwacht dat actieve betrokkenheid van het operationeel management, het proces van managementinnovatie positief zal beïnvloeden.
- De zichtbare ondersteuning en toewijding vanuit de het topmanagement
- Het verstrekken van middelen, zichtbare ondersteuning en toewijding vanuit het topmanagement geeft aan dat zij achter deze innovatie staan en biedt draagvlak voor het doorzetten van de innovatie. Hierdoor wordt verwacht dat actieve support van het topmanagement, het proces van managementinnovatie positief zal beïnvloeden.

3. Methodologie

In het vorige hoofdstuk is theoretische kader en het conceptueel model beschreven. Om te achterhalen hoe en waarom de organisatie- en managementfactoren het proces van managementinnovatie beïnvloeden is een inductief kwalitatieve multiple case study uitgevoerd met als doel theorie te vormen. In dit hoofdstuk wordt de keuze voor dit type onderzoek, de methode van dataverzameling, analyse van data en de organisatie waar het onderzoek uitgevoerd wordt toegelicht.

3.1. Onderzoeksontwerp

Het proces van managementinnovatie is een moeilijk, langzaam en lang veranderingstraject. Om dit proces goed te kunnen begrijpen is ervoor gekozen om diepgaand, verkennend (exploratief) onderzoek te doen. Het belang van dit soort onderzoek wordt gekenmerkt door het feit dat er weinig bekend is over het onderwerp en dat er zekere noodzaak is om meer te weten (Mortelmans, 2009)

Over het algemeen worden case study-methoden gebruikt om diepgaand en intensief te onderzoeken en inzichten en begrip te krijgen over verschijnselen die nieuw zijn, niet worden begrepen of niet worden onderzocht. Case study-methoden stellen onderzoekers in staat om het hoe en waarom van hedendaagse gebeurtenissen, problemen en situaties te begrijpen op manieren die geen controle over die gebeurtenissen of problemen vereisen (Yin, 2009). Kenmerkend aan de case study is vaak de eerder evaluatieve invalshoek en de veelheid aan dataverzamelingstechnieken die gebruikt wordt om zicht te krijgen op de case (Mortelmans, 2009). Voor het evaluerend terugkijken naar een veranderingsproces om de invloeden te kunnen analyseren zijn casestudies zeer geschikt.

Yin (2009) onderscheidt vier typen case studies: holistic single, holistic multiple, embedded single of embedded multiple. Voor dit onderzoek worden meervoudige (multiple) cases als basis genomen om de resultaten beter generaliseerbaar te maken. Yin (2009) suggereert dat multiple cases robuuster zijn dan enkelvoudige casestudies doordat cases met elkaar vergeleken kunnen worden. Yin (2009) maakt daarin ook weer onderscheid tussen holistic en embedded. Dit hangt af van de duidelijkheid van analyse eenheid. In dit onderzoek is de analyse-eenheid duidelijk ingebed door te kiezen voor een specifiek onderdeel van de gekozen organisatie namelijk het organisatieonderdeel 'Informatiemanagement' (IM) van Belastingdienst. Zo kunnen de cases binnen dezelfde organisatieonderdeel in een vergelijkbare context geanalyseerd worden. Daardoor is dit type case studie een 'embedded multiple study' zoals Yin (2009) dat noemt.

Selectie van de cases is van curiaal belang. Verschuren en Doorewaard (2015) adviseren bij een onderwerp waar nog weinig over bekend is, cases te selecteren die minimaal van elkaar verschillen. Als er namelijk sterke verschillen tussen de cases zijn, dan is het moeilijk om tot algemeen beschrijvende uitspraken te komen (Verschuren & Doorewaard, 2015). De volgende selectiecriteria zijn bij de selectie van de cases gehanteerd:

- De cases moeten plaats hebben gevonden in het organisatieonderdeel IV van Belastingdienst.
- Management heeft een veranderingsproces meegemaakt
- Dit veranderingsproces kan zijn ontstaan door de introductie van een andere type innovatie of door een reorganisatie

- Minimaal twee cases om diepgaand vergelijkend onderzoek te kunnen uitvoeren
Elk case wordt afzonderlijk diepgaand geanalyseerd (within case analyse) daarna worden de cases onderling met elkaar vergeleken en geanalyseerd op verschillen en overeenkomsten (cross-case analyse).

3.2. Dataverzameling

Kwalitatief onderzoek is geschikt om explorerend te werk te gaan. De onderzoeksmethode kan heel flexibel toegepast worden op het terrein, opdat de onderzoeker heel sterk kan inspelen op nieuwe elementen die hij in de loop van het onderzoek tegenkomt (Mortelmans, 2009). In de interviews worden dingen bovengehaald en wordt kennis “geconstrueerd” (Mortelmans, 2009). Om de interviews over alle respondenten heen te standaardiseren is er voor semigestructureerde interview vorm gekozen waarbij de opgestelde interviewleidraad gevolgd wordt. Op basis van de factoren, zoals in hoofdstuk 2 benoemd, is een interviewleidraad opgesteld. Elk factor is verder gespecificeerd in subfactoren. Op de subfactoren is een verdieping gemaakt met kernwoorden. Na drie niveaus verdieping zijn de algemene, dekkende vragen opgesteld voor de interviews. Na enkele interview is de vragenlijst niet meer gebruikt. De drie niveaus van de interviewleidraad: hoofdfactor, subfactor en de kernwoorden, werden als hulpmiddel gebruikt tijdens het interview, zie Tabel 1.

Voor dit onderzoek is, naast de veertien afgenomen interviews, literatuurstudie uitgevoerd en zijn er beschikbare bedrijfsdocumenten geraadpleegd om data te verzamelen. Per case is gesproken met minimaal één directeur, één middenmanager, één coach, één senior medewerker en één beleidsadviseur opdat de ervaringen van verschillende niveaus geïnterviewd kon worden. De interviews duurden elk ruim één uur. Alle interviews hebben face-to-face plaatsgevonden en zijn na goedkeuring door de geïnterviewde opgenomen met behulp van een dictafoon. Opnames zijn gebruikt om later opnieuw te kunnen beluisteren ter analyse en om nauwkeurig te kunnen citeren. Om de privacy van de geïnterviewde te waarborgen zullen geen namen gebruikt worden in het onderzoeksrapport. Aan de geïnterviewde worden willekeurige letters toegekend, deze worden bij de quotes genoemd. Als secundaire bron zijn verschillende rapporten, memo's, presentaties, intranet gebruikt. Geraadpleegde stukken vallen echter onder de geheimhoudingsplicht en vormen geen publieke informatie. Indien gewenst kan er verwezen worden naar de referenten voor nadere informatie.

Tabel 1: Interviewleidraad

Interviewleidraad		
hoofdfactor	factoren	keywords
organisatiestructuur		
	wijze van verbijzondering	functioneel
		product/dienst
		doelgroep
	formalisatie	werkinstructies
		functiebeschrijvingen
		rapportaregelingen
		procedures
	besluitvorming	beslissingsbevoegdheid
		besluitvorming
	Plan	uitgewerkt plan
		implementatieplan
organisatiecontext		
	gedeelde visie	doelstelling
		draagvlak
	motivatie	intrinsieke motivatie
		extrinsieke motivatie
	communicatie	betekenisgeving
		verandering
		conflict
		consequente vergaderingen, management en medewerker
	klimaat	vertrouwen
		open communicatie
		zich kwetsbaar durven opstellen
	leermogelijkheden	experimenteren
		opleidingen & trainingen
		coaches
		lering trekken uit de negatieve ervaringen
management		
	leiderschapstijl	transactioneel
		transformationeel
	betrokkenheid	rol in innovatievorming
		interactie zoekende met medewerkers en (top)management
		informeert topmanagement
	topmanagement support	verbale support
		groepssamenwerkingen zorgen
		verstrekken van resources

3.3. Data-analyse

De eerste drie interviews van case Agile zijn volledig getranscribeerd. Voor de codering is de interviewleidraad gebruikt, zie Tabel 1. De tekstfragmenten zijn gecodeerd op basis van de kernwoorden uit de interviewleidraad. Daarna, in een Excel bestand is per factor een tabblad gecreëerd en de gecodeerde tekstfragmenten zijn geplaatst bij de factoren. Een tekstfragment is in sommige gevallen bij meerdere factoren geplaatst. Na de verdeling van

tekstfragmenten per factor, is gekeken op welk fase van managementinnovatie proces deze tekstfragmenten betrekking op hebben. Dezelfde methode is gehanteerd op drie interviews. De resultaten van deze drie interviews, per factor en daarin per fase, zijn naast elkaar gelegd om gemeenschappelijk beeld van te krijgen. Deze gedetailleerde codering is een goede basis geweest voor de codering van de overige interviews.

De overige interviews zijn niet volledig getranscribeerd. Ze zijn meerdere keren beluisterd en de relevante tekstfragmenten zijn direct bij de behorende subfactor(en) geplaatst. Daarna is dezelfde methode als bij de eerste drie interviews gehanteerd. De resultaten van elk case is vervolgens gewaardeerd volgens het scoreschaal 'L', 'M', 'H' of '-' (niet van toepassing), zie Tabel 2.

Tabel 2: Scoreschaal factoren

Factoren	Scoreschaal waarden		
	L	M	H
Organisatiestructuur			
Wijze van verbijzondering	clusteringen binnen bedrijf is gebaseerd op overeenkomsten in kennis en vaardigheden, werkprocessen en functies. Bezigt met optimaliseren van eigen processen	organisatieverdeling is gebaseerd op product of dienst. organisatieonderdeel is relatief zelfvoorzienend.	organisatieverdeling is gebaseerd op klant; organisatieonderdeel is grotendeels zelfvoorzienend; er is voortdurende interactie met de klant
Formalisatie	weinig tot geen gestandaardiseerde documenten die het uitvoeren van werkzaamheden bepalen: zelfsturend vinden van de beste werkwijze, onderlinge afspraken	er zijn gestandaardiseerde documenten maar deze laten ruimte over voor eigen invulling	veel gestandaardiseerde documenten die het uitvoeren van werkzaamheden bepaald: zoals voorschriften, instructies, functiebeschrijvingen, rapportageregelingen
Plan	geen planning	globale planning die tussentijds ingevuld en aangepast wordt	uitgebreid beschreven planning
Besluitvorming	beslissingsbevoegdheid is gedelegeerd aan het operationeel management.	beslissingsbevoegdheid is beperkt gedelegeerd aan het management: beslissingen mogen nemen die alleen team raken	beslissingsbevoegdheid ligt bij het topmanagement
Organisatiecontext			
Gedeelde visie	er is geen visie, geen duidelijke doelstellingen: mensen handelen zonder te weten waar het aan bijdraagt.	visie is opgelegd door hogere management, is niet duidelijk en/of geaccepteerd door de medewerkers.	visie is duidelijk bij alle organisatieleden, medewerkers begrijpen en accepteren de visie; werken gezamenlijk aan de stip op de horizon.
Communicatie	Beslissingen worden genomen; ter kennis geving worden de medewerkers hierover geïnformeerd. Weinig tot geen ruimte voor een dialoog, tussen de medewerkers en het management of management en topmanagement.	Medewerkers praten onderling over de innovatie, individuele gesprekken tussen managers en medewerkers; geen consequente sessies waar management en medewerkers elkaar treffen om gezamenlijk over innovatie in dialoog te gaan.	platformen, consequente sessies en andere vormen voor dialoog over innovatie beschikbaar waar management en medewerkers elkaar treffen om over betekenisgeving, vorming, verandering en conflicten te praten.
Motivatie	extrinsieke motivatie: externe prikkels zijn de redenen voor het handelen; niet uit eigen wil of het leuk vinden maar om de gevraagde resultaten te halen.	NVT	intrinsieke motivatie: handelen uit eigen wil, zijn bezig met het idee, en niet gedreven door het resultaat
Leermogelijkheden	Voor de innovatie nodige leermiddelen zijn beperkt: weinig trainingen, coaches om de innovatie te begrijpen; geen toestemmingen voor experimenten of	Voor de innovatie, minimaal nodige leermiddelen zijn beschikbaar	Voor de innovatie nodige leermiddelen zijn beschikbaar: trainingen, coaches, experimenteren, lering te trekken uit negatieve ervaringen
Klimaat	er is geen veilige omgeving; weinig vertrouwen zowel in je collega's als in het management. Mensen laten niets van hun kwetsbaarheden zien.	er is een omgeving waarin mensen zich kwetsbaar durven op te stellen maar niet altijd omdat er nog geen volledige vertrouwen opgebouwd is.	er is een veilige omgeving waarin mensen elkaar vertrouwen, zich kwetsbaar opstellen, elkaar met respect behandelen.
Management			
Leiderschapsstijl	transactioneel leiderschapsstijl	NVT	transformationeel leiderschapsstijl
Betrokkenheid management	Management heeft geen rol in innovatievorming, zoekt niet interactie op met de medewerkers en het topmanagement uit eigen initiatief; doet alleen wat van hem/haar gevraagd wordt.	Management heeft passieve rol in innovatievorming; doet mee met de flow; op eigen initiatief interactie opzoeken met de medewerkers en het topmanagement.	Management heeft duidelijk een actieve rol in innovatievorming, zoekt interactie op met de medewerkers en topmanagers; informeert topmanagement regelmatig over de voortgang,
Support topmanagement	minimale support tonen: zoals formele beslissingen nemen voor de voortgang, geen resources verstrekken, niet achter het idee staan, niet betrokken zijn bij de innovatie.	Topmanagement staat niet achter het idee maar verschaft wel de nodige resources, is niet actief betrokken bij de innovatie, aanwezig als de organisatieonderdelen om vraagt.	Topmanagement is overtuigd van de innovatie, en staat verbaal en non-verbaal hierachter; verstrekt de nodige middelen en tijd voor de innovatie; zorgt voor de juiste (groeps)samenwerking die innovatie ondersteund.

Daarop volgend, zijn de gewaarde caseresultaten naast elkaar gelegd voor cross-case analyse. De scores van de verschillende factoren zijn geanalyseerd. Per factor zijn de relevante verschillen en/of de overeenkomsten voor het managementinnovatie proces geanalyseerd en verder toegelicht in hoofdstuk 6.

3.4. Organisatieomschrijving

Het onderzoek wordt bij de Belastingdienst uitgevoerd. Belastingdienst – onderdeel van het ministerie van Financiën – heeft de volgende als missie: “De Belastingdienst zorgt ervoor dat de belastinginkomsten voor de toekomst veilig worden gesteld, toeslagen rechtmatig worden uitgekeerd en de samenleving wordt beschermd tegen onveilige en ongewenste goederen. Zo levert hij een bijdrage aan een rechtvaardige, ondernemende en duurzame samenleving.” (Belastingdienst, 2017b).

Het primaire proces van de Belastingdienst bestaat uit vier onderdelen, ook wel de business genoemd:

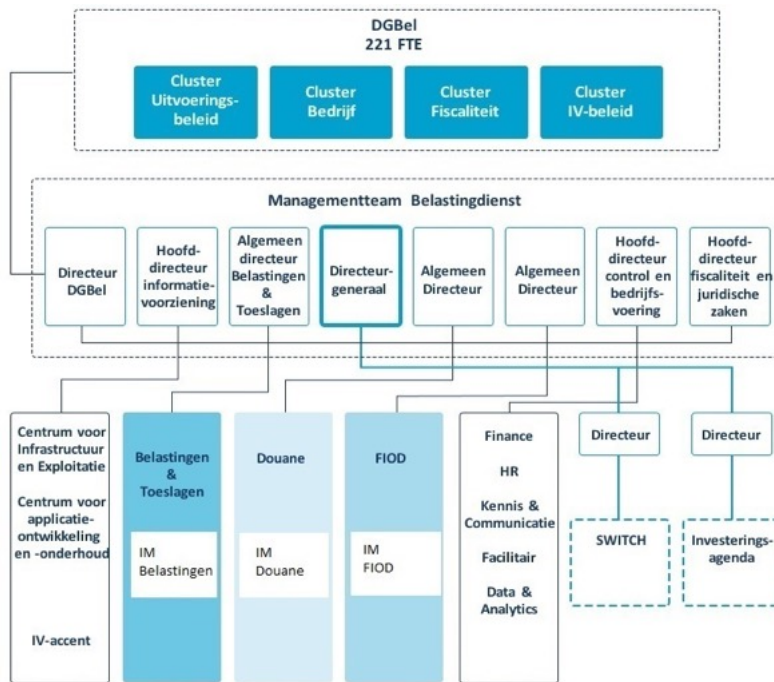
- Belastingen,
- Toeslagen,
- Douane en
- Fiscale inlichtingen- en opsporingsdienst (FIOD) als business,

Elk organisatieonderdeel heeft ook zijn eigen Informatiemanagement (IM) organisatieonderdeel. IM-organisatieonderdelen hebben de verantwoordelijkheid over het ontwerp en architect; zij verzorgen het ontwerp en de architectuur van de bedrijfsprocessen die door IV-organisatie gerealiseerd worden.

Daarnaast zijn er organisatieonderdelen ter ondersteuning van het primaire proces. Een van de ondersteunende organisatieonderdelen is de Informatie Voorziening (IV). IV is verantwoordelijk voor de totstandkoming van het beleid en de uitvoering van informatievoorziening en ICT voor de Belastingdienst bereid. Tevens is het verantwoordelijk voor het functioneren van de organisatieonderdelen

- IV-accent (IV’),
- Centrum voor Applicatie ontwikkeling en -onderhoud (CAO) en
- Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie (CIE) (Borstlap & Joustra, 2017).

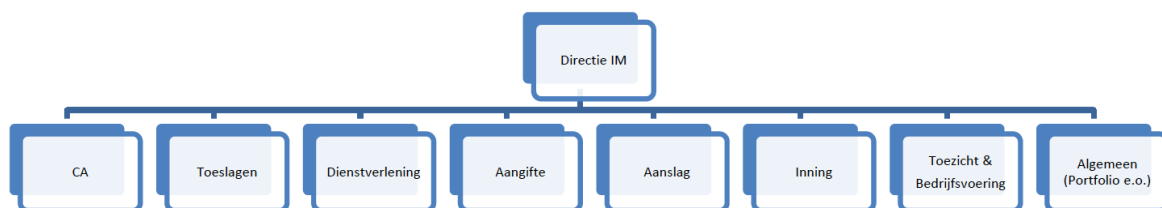
Elk onderdeel heeft zijn eigen directie. Zie voor organogram Figuur 3. Door een reorganisatie is de organisatie-indeling per 1 januari 2018 anders dan het organogram zoals in Figuur 3. De te analyseren cases voor dit onderzoek hebben plaatsgevonden voor 1 januari 2018 waardoor het oude organogram weergegeven wordt. Voor dit onderzoek is de scope voor onderzoekseenheid het organisatieonderdeel IM.



Figuur 3: Organogram Belastingdienst

De directie IM bestaat uit verschillende subonderdelen met elk hun eigen directeur (M1), managers (M2) en in sommige gevallen met teamleider/projectleider (M3). Zie voor organigram Figuur 4, (Belastingdienst, 2017a).

De geselecteerde cases zijn: de invoering van Agile bij IM Toeslagen en de invoering van Lean binnen IM Toezicht. Belangrijkste verschil tussen de cases is de adoptie van de geïmplementeerde managementinnovatie: of het gebruik van de innovatie een routine-onderdeel is geworden van de organisatie. Lean is niet geadopteerd door de organisatie. Agile is geadopteerd door de organisatie en wordt er nog steeds mee gewerkt. Andere organisatieonderdelen hebben, na zien van succes, deze managementinnovatie ook geaccepteerd en zijn bezig met de implementatie.



Figuur 4: Organigram IM

4. Case: Agile

In dit hoofdstuk wordt eerst een beschrijving gegeven van case Agile, de belangrijke momenten worden in de tijdlijn weergegeven daarna worden de resultaten toegelicht en onderbouwt met de meest relevante quotes en het eindigt met analyse van de case.

Bronnen: Interviews en documentatie

4.1. Case beschrijving

Op verschillende plekken in de organisatie door werd door eigen interesse, op eigen initiatieven van de managers Agile werkwijze geïmplementeerd. Doordat Agile op verschillende manieren buiten toezicht van topmanagementbestuur uitgetoetst werd en het steeds meer vraag naar is, wilde het topmanagement hier meer grip op hebben. Eind 2013 heeft het topmanagement besloten om als pilot bij meest Agile-actieve ketens, Agile te implementeren. Er zijn externe adviseurs ingehuurd om inventarisatie te maken over de lopende Agile implementatie. Na de inventarisatie is door topmanagement twee ketens geselecteerd waar Agile als pilot geïmplementeerd mocht worden: Toeslagen en Incasso (binnen Inning). Als case voor dit onderzoek is IM Toeslagen geanalyseerd. Hierna wordt de pilot bij Toeslagen verder toegelicht.

De externe adviseurs zijn gevraagd om een inschatting te geven van hoeveel tijd de implementatie zal duren en hoeveel coaches daarbij nodig zijn. De directeurs van de business, IM en CAO, keten Toeslagen, zijn gesproken over het besluit en de te verstrekken resources. De directeurs vonden het goed en zijn akkoord gegaan met de samenwerking.

Op verzoek van een teamleider werkten enkele CAO-ontwikkelteams sinds mei 2013 volgens Scrum, één van de methodieken die Agile gedachtegang ondersteunt. Manager van IM/Toeslagen wilde ook Agile werken maar dan grensoverschrijdend tussen de organisatieonderdelen, als keten (business, IM, CAO) om beter en sneller aan de omgevingsverwachting te kunnen voldoen én meer businesswaarde te kunnen creëren. Deze wens werd met het topmanagementbesluit, Agile implementeren, vervuld. Omdat CAO al enige tijd ervaring met Agile had opgebouwd, zijn de coaches vooral gericht op IM om daar het management én de medewerkers te begeleiden

IM heeft in februari 2014 nieuwe mensen aangenomen, hebben de bestaande teamindelingen afgeschaft en hebben multidisciplinaire teams samengesteld. Alle IM-medewerkers hebben de trainingen Agile en scrum gevolgd. Zij werden begeleid door de coaches om het Agile gedachtegoed te begrijpen, methode Scrum toe te passen en om aan multidisciplinair teams vorm te geven. In juli 2014 is een veranderwerkgroep opgestart met als doel om de samenwerking te bevorderen. Er was nog weinig vooruitgang in de samenwerking tussen de CAO-managers en de IM-managers en implementatie van Scrum. In oktober 2014 is een nieuwe directeur toegekend aan de organisatieonderdeel IM Toeslagen. In dezelfde maand is voor de businessvertegenwoordigers, alle medewerkers van IM en CAO een tweedaagse thema event georganiseerd. Tijdens dit event zijn zij gezamenlijk geïnformeerd over managementinnovatie; de bedoeling van Agile, het belang van samenwerken, het doel dat er mee behaald wilde worden en de verandering. Medewerkers en het management hebben daar de mogelijkheid gehad om met elkaar kennis te maken en samen workshops te doen. Management en coaches waren beide dagen aanwezig, deden mee en waren beschikbaar om de vragen te beantwoorden. De directeurs CAO en IM

kenden elkaar langer als collega waardoor veel meer onderlinge interactie was. CAO-directeur vertrouwde en geloofde in de handelingen van de IM-directeur. Hij gaf informeel de beslissingsbevoegdheid aan de IM-directeur waarmee hij de managers gezamenlijk kon spreken en kon handelen in de keten. Vanaf het begin van de implementatiefase, is er nooit een planning gemaakt. In het derde en vierde kwartaal van 2014 is door het IM-management en de coaches een roadmap opgesteld die de leidraad vormde voor de verandering.

Het management vond de methode Scrum niet dekkend voor de ketensamenwerking. Dit is voorgelegd aan hun toegekende beleidsmedewerker. Andere methodes zijn overwogen en is besloten om in plaats van Scrum, SAFE (Scaled Agile Framework) toe te passen. Dat is gekozen omdat daar meest duidelijkheid zit in de rollen en de afspraken die met elkaar gemaakt worden voor de samenwerking. In december 2014 hebben alle IM-medewerkers en het management SAFE-training gevolgd (Teunissen, 2015).

Na de training was er mogelijkheid om examen te doen voor de certificering. Managers hebben regelmatig vertelt dat de training voor gedeelde kennis en eigen ontwikkeling is; examen was niet verplicht gesteld.

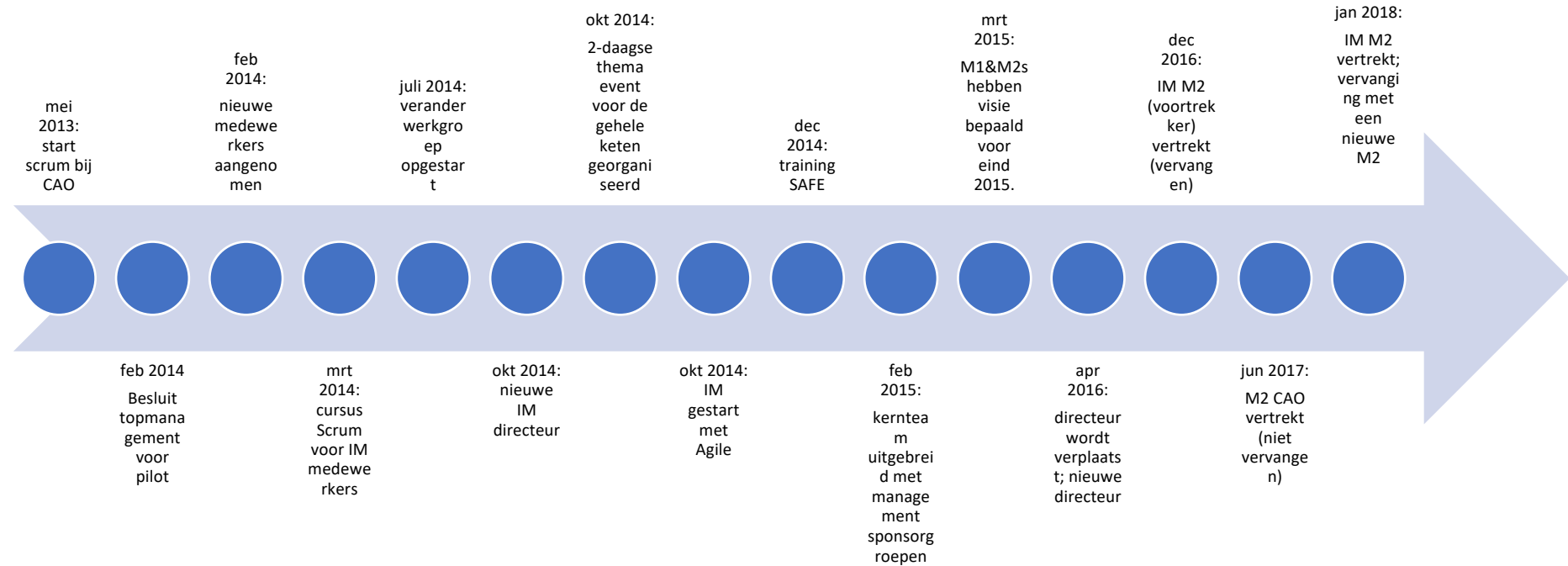
Veranderteam is ondertussen van samenstelling gewisseld omdat het in een andere fase terecht kwam. De naam is veranderd naar kernteam en de leden bestonden uit coaches, een paar trekkers van de werkvloer, M3ers en paar managers. In februari 2014 heeft de IM-directeur besloten om het kernteam uit te breiden met de managementsponsorgroepen. IM-directeur maakte duo's van IM-manager en CAO-manager als managementsponsorgroep. Duo's waren samen verantwoordelijk van de sponsoring van de toegewezen werkgebieden. Hierdoor ontstond meer begrip voor de handelingen van de ander en toonden meer betrokkenheid voor de ketensamenwerking.

In maart 2015 hebben alle betrokken M1'ers en M2'ers een dag lang samen gezeten om gezamenlijk doelstelling voor eind 2015 te bepalen. Duidelijkheid van de doelstelling en de commitment van de managers heeft ervoor gezorgd om gezamenlijk hieraan te werken.

Medewerkers zijn meer zelfsturende geworden. Middenmanagers (M2 en M3) zijn, ieder in eigen tempo, meer in faciliterende en ondersteunende rol gekomen. Vanaf april 2016 zijn er verplaatsingen, vervangingen van managers geweest, maar dat heeft niet geleid tot verandering in werkwijze. Zoals de beleidsadviseur zei: "Ze hadden wel zo'n kritische massa daar, dat ze mondig waren zeg maar. Als de wisseling veel eerder was dan was het misschien heel anders uitpakkt."

4.2. Tijdslijn case Agile

De belangrijke momenten in het proces van case Agile zijn weergegeven in een tijdslijn, zie Figuur 5.



Figuur 5: Tijdslijn case Agile

4.3. Resultaten case Agile

Deze paragraaf beschrijft de uitkomsten van het onderzoek en worden onderbouwt met de meest relevante, kenmerkende quotes. De resultaten worden per factor, daarin per fase verduidelijkt. Om de privacy van de geïnterviewde te waarborgen zullen geen namen gebruikt worden bij de quotes.

4.3.1. Wijze van verbijzondering

Initiatiefase:

Tijdens de initiatiefase was de organisatie verdeeld in verschillende organisatieonderdelen. Deze groepering van de organisatieonderdelen was gebaseerd op kennis en vaardigheden en functioneerde als klein bedrijfjes met eigen directeur, prestatie indicatoren en werkten op basis van contracten/opdrachten met andere organisatieonderdelen. Ieder onderdeel was bezig met inrichten en optimaliseren van eigen proces.

“... heel erg van hoe organiseer ik dat proces en wie heeft precies contact met wie, wie mag en wat voor afspraak mogen maken. Wanneer is de vraagstelling goed genoeg om in opdracht te nemen. Kortom ging het voornamelijk over het proces dan over het gezamenlijk resultaat dat zien te halen.” – Respondent A

“..structuur was nog steeds business, IM en CAO. Was heel belangrijk voor de samenwerking en Agile werkwijze. Er waren meerdere m1ers met verschillende ideeën en eigen procesoptimalisatie maar niet als geheel toeslagen keten.” - Respondent C

“Ik moet ook wel zeggen dat we toen over verschillende organisatieonderdelen verdeeld met hun eigen KPI's, terwijl wij in feite één keten zouden moeten vormen om dan die burger uiteindelijk beter te bedienen. Dus het harkje, oneerbiedig stond haaks op de waardeketen.” – Respondent B

“Dat (om de twee, drie jaar reorganisatie) het op zichzelf leidt toe dat het iedere keer weer een interne focus ontstaat dat een afdeling zich weer opnieuw moet uitvinden. Moet kijken waartoe ben ik op aard, hoe ga ik dat organiseren, het is heel erg intern proces organiseren gericht.” - Respondent A

Beslissingsfase:

Tijdens de beslissingsfase is de structuur van de groeperingen niet veranderd maar topmanagement beseftte wel dat voor deze innovatie de samenwerking van de betrokken organisatieonderdelen nodig was. De directeurs zijn ingelicht over de innovatie en het belang van de samenwerking. Bij de pilot betrokken directeurs hebben zijn commitment gegeven en daarmee is de pilot officieel geworden.

“We hebben wel voor gezorgd dat de hele keten aanhaakte; scheiding tussen IM en CAO was er (binnen alle domeinen). Als je Agile wilt werken dan moet IM en CAO allebei voor gaan. “- Respondent F

“Vanuit CIO-office hebben wij eerst gezegd nou dan moet het management van de hele keten ook mee akkoord gaan, moet het wel goed vinden om Agile in de keten te gaan werken. Achterstaan dat ze geholpen worden en dat ze pilot zijn, dan zijn we eerst bestuurlijk goed afgehecht. Toen zijn ze officiële pilot geworden.” - Respondent F

Implementatie:

Tijdens de implementatiefase is de structuur van de groeperingen niet veranderd. Door het afgegeven commitment, tijdens beslissingsfase, is geprobeerd om grensoverschrijdend aan de organisatiedoelen te werken. Aan het begin was het moeilijk om elkaars werkgebied te benaderen en los te komen van de oude manier van denken en handelen. Geleidelijk is dat veranderd tot gezamenlijk denken en opereren met als uitgangspunt bijdrage te kunnen leveren aan de klant en aan de organisatiedoelen

“Maar de beperking die ik gelijk tegenaan liep was dat ik aan de IM kant zat dus informatiemanagement kant, en ik ervaarde gelijk dat ik aan de CAO kant bijna niet mag komen want die werkte al 2 jaar Agile en hoefde niets aan te gebeuren.” - Respondent C

“..En dat is toch wel in jaar of twee, drie tijd is dat heel erg getransformeerd van ‘we moeten samenwerken’, ‘we doen het gezamenlijk’, ‘laten we de stappen die erg winkeltjes zijn tussen de bedrijfsonderdelen maar uitknippen’, ‘het geld is niet afzonderlijk van een bedrijfsonderdeel maar het geld is in totaliteit ons gemeenschappelijke doelen te realiseren’. Die omslag is degelijk in gang gezet.” – Respondent B

“Wat mij betreft was de bedoeling van Agile vooral om de muurtjes tussen de afdelingen te slechten, minder focus op het resultaat van individuele schakels maar meer focus op het totaal.... We hebben geëxperimenteerd met dat Agile manier van werken, wij zijn op weg gegaan ook naar teamsamenstellingen die over de grenzen van afdelingen heen functioneerden.” - Respondent A

4.3.2. Formalisatie

Initiatie:

Tijdens de initiatiefase was er sprake van hoge mate van formalisatie. Belastingdienst breed opgestelde processen, instructies, rapportages, functies, verantwoordelijkheden werden uitgebreid beschreven. Zowel voor de managers als voor de medewerkers diende dit als leidraad voor hun werkzaamheden.

“Heel erg van hoe organiseer ik dat proces en wie heeft precies contact met wie, wie mag wat voor afspraak maken. Wanneer is de vraagstelling goed genoeg om in opdracht te nemen. Duidelijk sturend op wat is de rol, taak en functie van een bepaald afdeling. En wat hoort daar als werkproces bij, administratie daarop ingericht en heel erg gericht op procesoptimalisatie van dat onderdeel. Kortom ging het voornamelijk over het proces dan over het gezamenlijk resultaat dat zien te halen” - Respondent A

“Vanuit IM kwamen verbetervoorstellen, requirements werden gemaakt. Daarna kwam een heel bulk over de schutting (bij CAO); dan moest er een architectuur van gemaakt worden daarna gerealiseerd worden, dan getest worden en daarna ging het naar de productie. Proces van a tot z duurde 6 tot 9 maanden...Ik rapporteerde vanuit het operationele aan M2 en M2 rapporteerde aan servicecommitment en servicecommitment rapporteert weer aan IM-kant enzovoorts.” - Respondent E

“We hadden eerst natuurlijk onze processen goed uitgeschreven gehad in het kader document zoals we waterval werkten.” - Respondent F

Beslissing:

De eerste gekozen oplossing was Scrum. Er is niets gezegd over verandering in formele procedures en functiebeschrijvingen. Het loslaten van formele voorschriften kon moeilijk opgegeven worden. Dit heeft effect gehad op de gekozen oplossing. Na een tijd van

experimenteren met Scrum, is gekozen voor framework SAFE omdat dat meer duidelijkheid in de rollen en meer richtlijnen gaf én nog steeds de ruimte bood voor de pilot organisatie voor de invulling.

“Omdat wij best een grote ambtelijke organisatie zijn die gewend zijn met heel veel regels en kaders te werken... Daar (bij SAFE) zit meest duidelijkheid in rollen en de afspraken die je met elkaar gaat maken voor de samenwerking. Zo is het (de keuze op SAFE framework) ontstaan.” - Respondent F

“Ook de vastigheid van die tussenproducten. Die tussenproducten, die waren een doel op zich geworden. Het globaal ontwerp moet er zijn, vink. Review moet verwerkt zijn, vink. Het MT moet het goedgekeurd hebben, vink. Dan kunnen wij naar de volgende fase met al die poorten zoals slagboom en weet ik veel allemaal.. dan is zo'n tussen product een doel op zich.” - Respondent C

“Dat vasthouden aan harkjes, processen en functiebeschrijvingen zit niet alleen bij het management maar ook heel erg bij alle mensen in het bedrijf.” - Respondent B

Implementatie:

Tijdens de implementatiefase is de formalisatie binnen de organisatie verlaagd tot minimum. Duidelijk benoemen van opheffen kaderdocument en functiebeschrijvingen heeft binnen de pilot organisatie geleid tot zelf interactie om op zoek te gaan naar de juiste samenwerking en maken van onderlinge werkafspraken. Dit gold zowel voor de managers onderling als voor de medewerkers. Buiten de organisatie is de mate van formalisatie ongewijzigd gebleven: oude formele afspraken, rapportagelijnen en vormen waren niet veranderd.

“..wat wij ook hebben gestimuleerd is dat mensen zelf over gingen nadenken. We hebben heel duidelijk gezegd nou we gaan Agile werken, we hebben zelfs publiekelijk gezegd ‘laat de oude processen zoals kaderdocumenten die we toen hadden, laat dat los’. En wij hebben de mensen even laten zwemmen. Dus dat heeft tot heel veel onrust geleid.” - Respondent B

“We hebben wel een tussenfase gehad hoor. We hadden eerst natuurlijk onze processen goed uitgeschreven gehad in het kader document zoals we waterval werkten. Toen hebben we kaderdocument geschreven waarin wij deels waterval werkten en klein stukje Agile, was vooral voor realisatie ICT bedoeld. Later hebben we geaccepteerd; ook dat gedeelte valt dan weg.” – Respondent F

“Tegelijkertijd merkten wij ook dat de formele lijnen zoals rapportages, voortgangsrapportages steeds verder naast de werkelijkheid gingen staan. Omdat, namelijk als je het organiseert vanuit de traditionele hark, werken die controles niet meer op de nieuwe manier van voortbrengen waar je multidisciplinair in je keten georganiseerd bent... Enerzijds is het heel belemmerend omdat die oude rapportagelijnen en de sturing die je daarop naar beneden krijgt, die dwingen je om niet te veranderen. Om te blijven in de structuur waarin je zat.” – Respondent B

“Voor de pilot hebben we geen functiebeschrijvingen gehad, geen procesbeschrijvingen, geen werkinstructies. Onze hele verandering is organisch gegaan” - Respondent F

“Het was meer people interaction, niet meer zo formeel.” - Respondent G

“Ja, we hadden vroeger allemaal faseovergangen met slagbomen, checklists, voorwaardes. Enorm prince2, allemaal sjablonen voor. Die is er nu niet meer. Er is nu van alles maar niets meer beschreven. Allemaal onderaf aan gekomen.” - Respondent F

4.3.3. Plan

Initiatie:

Uit de interviews blijkt dat tijdens de initiatiefase geen sprake was van een plan.

Beslissing:

Uit de beslissingsfase blijkt dat er geen uitgebreid planning is gemaakt. Topmanagement heeft een externe partij gevraagd om een globale tijdsduur, nodige ondersteuning en aantal coaches voor de pilot te inventariseren.

“Externe partij, Insparit, heeft ons wel een globale tijdlijn aangegeven om aan die volwassenheidsniveau te komen, heb je zoveel tijd nodig en heb je zoveel ondersteuning nodig en heb je zoveel coaches nodig.” - Respondent F

“Dus het feit dat ik een opdracht heb gekregen van management om maar met Agile aan de slag te gaan is eerder uit onbekendheid en naïviteit, zo gegeven... als men daadwerkelijk had beseft dat het implicaties heeft op de producten die je maakt, je voortbrengingswijze op de functies van mensen, op het harkje, de organisatiestructuur, hoe je financiert, hoe je controle doet.. Zelfs het huisvesting issues, als men had beseft toentertijd dat Agile transitie zoveel omvattend was, is mijn verwachting dat ze nooit hadden gezegd ‘ga maar aan de gang’.” - Respondent B

Implementatie:

Implementatie is door het management heel bewust zonder planning gestart. Zij geloofden niet in dat een verandering gepland kon worden. Zij hebben de tijd genomen om over de verandering en doelen te denken. Zo hebben zij veranderdoelstellingen opgesteld en in een roadmap geplaatst die later kleiner werden gemaakt om iteratief in verandersprints invulling kreeg. Belangrijkste reden hiervoor was om niet met een vastgestelde blauwdruk planning te gaan werken maar dat meer vanuit de organisatiedynamiek de route invulling te geven en wendbaar te blijven.

“Er was niet vooraf een planning. Wat we wel deden was dat wij van alle stukjes waar verandering op plaats moest vinden dat we daar een soort backlog met een roadmap van gingen maken. Omdat sommige onderdelen wat meer tijd vragen of in de volgorde van elkaar moeten. We hebben dus wel een roadmap gemaakt met allemaal kleine verander features die wij stukje bij beetje hebben invulling gegeven.” - Respondent B

“En dat betekent dat er van tevoren wel een grote schets was van wat is dit eigenlijk en waar zijn we op weg en wat willen we gaan bereiken en hoe zouden we dat ongeveer kunnen doen. En dat gaandeweg steeds verfijnd werd. We zijn niet begonnen, juist niet begonnen, bewust niet begonnen met helemaal uitschrijven van een plan inclusief taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden omdat je dan weer heel snel in blauwdruk denken terecht komt”- Respondent A

“We hebben geen deadlines enzo gehad. Een organisatieverandering kan je niet plannen. Daarvoor zijn die verandersprints ingepland, elke 6 weken .. 'goh, hebben we doelen gehaald. Zo niet, wat belemmert ons. En misschien doel bijstellen dan’” - Respondent C

4.3.4. Besluitvorming

Initiatie:

Tijdens de initiatiefase was de druk vanuit de werkvloer hoog. Op meerdere plekken binnen de organisatie werd door de teams onaangekondigd Agile geïmplementeerd en dat werd steeds meer.

“Dit was niet van bovenaf opgelegd en jij zult dit, het is ook niet helemaal bottom-up dat een gemiddelde ontwerper op de werkvloer bij de business heeft opgezocht en gedacht van laten we dit opwerken naar boven toe maar het is wel in de samenwerking tussen IV en business ontstaan op de managementlaag onder topmanagement. Dus het heeft meer bottom-up karakteristieken dan top-down.” – Respondent A

“Vanuit CIO zagen we dat Agile de organisatie binnenkomt, eigenlijk van onderaf aan vanuit de teams, er werden externe projectleiders ingehuurd om Agile te werken en we zagen het ook op de markt dat grote organisaties overgaan naar Agile.” – Respondent F

Beslissing:

Beslissing tot de oplossing Agile was geen bewust gekozen optie van het topmanagement. Er gebeurde van alles en als topmanagement wilden zij daar meer controle en coördinatie op hebben. Zij hebben officiële toestemming gegeven aan het lopende experiment om het als gecoördineerd geheel te laten lopen.

“We konden Agile eigenlijk niet meer tegen houden. Elk projectmanager die wij binnenhaalde ging Agile aan de slag, we konden niet meer zeggen doe het op waterval manier. Op gegeven moment gaat het niet meer, druk vanuit de onderkant die was er en kop in het zand steken dat we nog gaan watervallen jaah.” – Respondent F

“Wat erboven bij de CIO-office was ontstaan is 'als we allemaal Agile teams hebben, willen we dat wel kunnen ordenen en willen we wel daar wel coördinatie op hebben, grip op hebben'.” – Respondent F

“De pijn en dat verlangen die men toen had, heeft den beslissen en mij de opdracht gegeven ga maar aan de slag met dat lonkend perspectief en daar is geen heel diepgaand studie ten grondslag geweest.” – Respondent B

Tijdens de beslissingsfase zijn gesprekken gevoerd met de directeurs over de samenwerking maar niets over de beslissingsbevoegdheid gezegd. De beperkte beslissingsbevoegdheid van de directeurs bleef bij hun eigen organisatieonderdeel.

“Vanuit CIO-office hebben we eerst gezegd nou dan moet het management van de hele keten ook mee akkoord gaan, moet het wel goed vinden om Agile in de keten te gaan werken en achterstaan dat ze geholpen worden en dat ze pilot zijn, dan zijn we eerst bestuurlijk goed afgehecht. Toen zijn ze officiële pilot geworden.” – Respondent F

Implementatie:

Tijdens de implementatiefase is de beslissingsbevoegdheid informeel aan de directeur van IM toevertrouwd waardoor hij de hele keten en met alle managers kon spreken en beslissingen voor de pilot kon nemen. Uit het interview blijkt dat hij altijd interactie zocht met de directeurs om te informeren over de voortgang en voor de afstemming waarmee hij de toevertrouwde beslissingsbevoegdheid heeft kunnen behouden.

“Directeur van IM was als M1 altijd op de vloer (over de hele keten) en de directeur van CAO ging daarmee akkoord. Directeur van IM had informeel beslissingsbevoegdheid om verschillende organisatieonderdelen binnen pilot aan te spreken. Formeel was hij alleen van IM. Hij kreeg die beslissingsbevoegdheid op persoonlijk titel.” – Respondent C

“In strikte formele zin had ik helemaal geen bevoegdheid. Die bevoegdheid heb ik nooit gehad. De uiteindelijk bevoegdheid is altijd gebleven bij de verantwoordelijke directeurs van de afdelingen. Maar die hebben wel zoveel ruimte aan mij gegund dat ik daar geen last van heb gehad. Dus in formele zin had ik geen bevoegdheid maar in materiële zin was iedereen wel bereid naar te schikken wat ik ervan vond.” – Respondent A

“Nou die hebben we echt moeten verdienen, dat beslissingsbevoegdheid lager kon. Traditioneel lag dat bij Toeslagen heel erg bij de top. We hadden het topmanagement en daar werd besloten op inhoud wat er moest gebeuren en dat naar beneden brengen hebben we echt verdiend door heel klein te experimenteren en te laten zien dat het werkt” – Respondent B

4.3.5. Gedeelde visie

Initiatie:

Managers van enkele afdelingen hadden behoefte aan verandering. Zij hebben bewust en sommige onbewust gekozen voor Agile, Scrum implementatie. Maar dat gebeurde allemaal binnen eigen afdeling. Er was zowel bij de organisatieonderdelen als bij topmanagement geen gedeelde visie.

Beslissing:

Topmanagement had Agile niet gekozen door een duidelijke behoefte maar meer om grip te krijgen op het gebeuren in de organisatie. Duidelijkheid in de gedeelde visie was alleen het implementeren van Agile als pilot en verstrekken van de nodige resources. Topmanagement heeft een beleidsadviseur toegewezen aan de pilot om de voortgang te bewaken. Bij de pilot betrokken organisatieonderdelen en de beleidsmedewerker hadden als enige duidelijke en gedeelde doelstelling gesteld dat zij wendbaar zouden worden.

“In IV-overleg (van topmanagement) was niet iedereen een voorstander van Agile werken. We hebben wel heel veel sceptische gehad over nieuwe manier van werken.” – Respondent F

“Er is onvoldoende besef geweest (van topmanagement) wat de betekenis van Agile werken is voor de manier waarop je met elkaar de zaken organiseert.” – Respondent A

“Zij (topmanagement) stonden erachter niet wetende dat het effect zo groot zou zijn, dat je alles overhoophaalt. Dat is ze wel overkomen.” – Respondent B

“Hoewel er onbegrip en weinig communicatie tussen IM en CAO was, geloofden beide heel erg in Agile en daardoor kwamen ze uiteindelijk toch bij elkaar”- Respondent F

“Visie was vaag, geen goede kaders meegegeven.. wel gemompeld dat we Agile gingen werken... er was wel eenduidige visie wat betreft "we gaan pilot doen" maar niet in wat het resulteerde.” – Respondent C

“We hebben bewust geen doelstellingen gesteld aan het begin dat we goedkoper zouden worden of dat we sneller zouden worden. We hadden wel doelstelling dat we wendbaarder zouden worden en dat zijn we wel geworden.”- Respondent F

Implementatie:

Aan het begin van het implementatietraject was er weinig sprake van gedeelde visie. Implementatie van Agile en Scrum om wendbaar te worden was duidelijk en gedeeld door iedereen maar communicatie om daar gezamenlijk invulling aan te geven liep vrij moeilijk. Met de komst van de nieuwe directeur IM (oktober 2014), die informeel beslissingsbevoegdheid en ruimte kreeg van de directeur CAO, is daar verandering gekomen. Door gezamenlijk te vergaderen, samen veranderdoelstellingen op te stellen en invulling aan veranderfeatures te geven is binnen de pilot gedeelde visie vanzelf gecreëerd. IM-directeur was overtuigd van deze werkwijze en toonde gedurende het traject consequent zijn enthousiasme, geloof en bij Agile passend gedrag en houding aan mensen zowel binnen als buiten de pilot.

Op het topmanagement niveau was er weinig sprake van vertrouwen in de oplossing en geen gedeelde visie. Zij hebben vooral vertrouwen in de directeur als persoon gehad en daardoor niet dwarsgelegen aan zijn handelingen.

“In de samenwerking, één wording van CAO, IM en business is niet echt geweest. We zijn niet samen gestart. En als je niet samen start, kan het zijn dat je andere beelden hebt. Als je onderdelen samenvoegt, zou je heel veel aandacht moeten besteden aan wat bindt ons en wat is onze doelstelling samen, wat kunnen we samen bereiken. Ik denk dat we dat weinig hebben gedaan.” - Respondent E

“Er was zeker wel gedeelde visie binnen toeslagen... ze hadden niet altijd dezelfde tempo en zelfde beeld hoe het er uit moest zien. CAO en IM hebben best wel lang ander beeld bij gehad. Uiteindelijk gingen ze wel naar dezelfde stip.” - Respondent F

“De directeur was degene die enorm goed uit kon leggen vanuit zijn management rol waarom hij dit graag wilde.” - Respondent F

“Dat is wel belangrijk, dat je wel iemand hebt die richting vasthoudt en elke keer blijft enthousiasmeren onderweg maar moet uiteindelijk met mensen die het werk doen ook gebeuren.” – Respondent A

“Maar dat is nog niet hetzelfde als ook gemeenschappelijke visie tussen mij en mijn collega topmanagers van andere afdelingen. Die hebben vooral afstand gehouden, betrokken daar waar nodig was. Maar daarmee had ik ze nog niet zover dat er ook een gedeelde visie van sprake was” - Respondent A

4.3.6. Communicatie

Initiatie:

Tussen de organisatieonderdelen was er geen sprake van communicatie zoals denken over conflict, verandering of betekenisgeving. Op topmanagement niveau werd er niet gesproken over de behoefte. Bij CAO was op aanvraag van een projectleider(M3) wel goedkeuring gegeven aan enkele teams voor het uitproberen van Agile werkwijze maar deze waren zelfstandig in hun eigen team bezig om hier vorm aan te geven. Er was geen direct zichtbare invloed van communicatie op de initiatiefase maar indirect hebben de teams, afzonderlijk van elkaar, die over de betekenisgeving en implementatie van Agile dachten invloed gehad op het besluit van het topmanagement om Agile te accepteren.

Beslissing:

Tijdens de beslissingsfase was de communicatie beperkt tot betrekken van directeuren voor commitment om als pilotorganisatie samen aan de implementatie van Agile te werken. CAO en IM hadden weinig tot geen communicatie onderling maar geloofden wel in Agile en hebben hun commitment gegeven voor de samenwerking. Communicatieniveau was op directeuren niveau. Die hebben aan hun eigen managers verteld. Manager van IM had de IM-medewerkers wel verteld over de start van pilot. Dit zorgde voor een betere acceptatie van de pilotorganisatie tijdens het start van de implementatiefase.

Topmanagement was niet overtuigd van het succes van Agile en dat straalde hij zowel tijdens beslissingsfase als in implementatiefase uit. Dit heeft vertragend effect gehad voor de positionering van de pilotorganisatie ten opzichte van de rest van de organisatie.

“Zo zat onze CIO er ook niet in (geen overtuiging dat Agile succes zou worden). Hij zei heel lang “we krijgen ook het vorm van Agile voortbrenging maar heel veel vorm van ons voortbrenging zou ook waterval zijn.” – Respondent F

“En als het hoge management wantrouwen uitspreekt, bijvoorbeeld door direct van het gaat niet werken of indirect in de vorm van sturen op portfolio zoals we dat altijd deden of mensen op het matje roepen, als je dat doet dan zit er een grond van wantrouwen in of zo wordt het wel geïnterpreteerd, het hoeft niet eens zo te zijn maar wordt zo geïnterpreteerd en dat is een rem op de verandering.” – Respondent B

“Hoewel er onbegrip en weinig communicatie tussen IM en CAO was, geloofden beide heel erg in Agile en daardoor kwamen ze uiteindelijk toch bij elkaar”- Respondent F

“Voordat pilot echt begon, had de manager al paar keer in teamoverleg verteld over” – Respondent G

Implementatie:

Er werden reguliere bijeenkomsten organiseert, met management en alle medewerkers, om de voortgang en de actuele onderwerpen zowel over de verandering als over werkinhoud en de omgeving te bespreken. Zo werd het team op de hoogte gehouden en was er gelegenheid om wederzijds op de onderwerpen te reageren of input te leveren. Hiermee heeft de innovatie door het management en de medewerkers samen steeds meer vorm en invulling gekregen.

De directeur heeft het topmanagement en de rest van de organisatie altijd op de hoogte gehouden over de voortgang en de behaalde resultaten zodat het een plek kreeg in de organisatie en meer begrip en ruimte getoond werd voor de nieuwe werkwijze.

“Wat me bij is gebleven zeg maar is dat business meer bepaalde wat er werd ontwikkeld en ik kan me heel goed herinneren van een presentatie waarin kort cyclisch werken werd gezegd want we gingen heel lang onder water ontwerpen en dan heel lang onder water ontwikkelen, kom je boven water met de uitkomst maar dan is de wereld veranderd en je sluit er helemaal niet meer bij aan.” – Respondent G

“Wat wij ook hebben gestimuleerd is dat mensen zelf over gingen nadenken. We hebben heel duidelijk gezegd we gaan Agile werken, we hebben zelfs publiekelijk gezegd laat de oude processen zoals kaderdocumenten die we toen hadden, laat dat los. En we hebben de mensen even laten zwemmen. Dus dat heeft tot heel veel onrust geleid. Op gegeven moment gingen de

teams zelf visionboards maken: waarom ben ik op aard, wie is mijn klant, waar zijn de producten voor, aan welke bedrijfsdoelstellingen draagt het bij.” - Respondent B

“Ik heb topmanagement collega’s altijd wel betrokken gehouden bij ‘wat gebeurt er nu’ en ‘wat betekent dat voor jouw stukje en voor jouw stukje’ en ‘wat voor beweging heb ik daarin gezet’. Ik heb ze altijd wel in meegenomen van wat er gebeurde. Dat is denk ik ook belangrijk. Ze hebben mij een bepaald vertrouwen gegeven, wil je dat ze dat blijven doen dan moeten ze wel het gevoel hebben van ‘ik weet wel welk kant het opgaat en daar kan ik ook mee leven’. Heb ik wel heel bewust gedaan.” - Respondent A

“Directeur IM heeft heel vaak voor het publiek gestaan met succesverhalen en dat was heel belangrijk voor de transitie. Dat heeft voor een sneller effect, succes gezorgd.” – Respondent F

4.3.7. Motivatie

Initiatie:

Enkele middenmanagers hebben op eigen initiatief Agile bestudeerd en zonder ondersteuning van anderen geprobeerd om het te implementeren. Door hun intrinsieke motivatie hebben zij dit uit eigen wil onderzocht en manieren gevonden om binnen hun grenzen uit te proberen.

“Initiatief is bottom-up gekomen maar wel met een bepaald geloof en enthousiasme over “dit zou een route naar succes kunnen zijn”. En dat heeft ook wel in de samenwerking (tijdens de implementatiefase) tussen business en IV geleid tot een soort gezamenlijke aanpak.” - Respondent A

“Toen hebben we de koppen bij mekaar gestoken en gezegd van ‘zullen we stoute schoenen aantrekken en gewoon s beginnen’. Dus eigenlijk is het initiatief bottom-up ontstaan. Bottom-up is dan middenmanagement.” - Respondent B

Beslissing:

De intrinsieke motivatie van die enkele managers heeft ervoor gezorgd dat Agile niet meer genegeerd kon worden door het topmanagement en tot formele pilot geleid waarin zij met de nodige resources werden ondersteund.

“We waren met klein aantal mensen die hierin geloof hadden en we hebben topmanagement hierin meegenomen.” – Respondent F

Implementatie:

Aan het begin van de implementatiefase was de motivatie van de managers divers. Er leefde gevoel van angst om functie, macht kwijt te raken, geen controle meer hebben over de zaken. Deze angst werd niet uitgesproken maar gevoeld door meerdere geïnterviewde personen. Zij hadden vaak de neiging om terug te vallen op hun oude patronen. Door de sterke intrinsieke motivatie van paar managers, van de directeur en van aantal medewerkers is de innovatie gecontinueerd. In de loop van de tijd werden de onzekerheden bij de rest van de organisatieleden minder belangrijk, de innovatie en daarmee behaalde resultaten zorgden voor dat steeds meer mensen het leuk vonden en dezelfde intrinsieke motivatie kregen.

“Dus je ziet in een keer heel veel onder water mechanismen ontstaan die een rem vormen op deze ontwikkeling en die naar mijn visie zijn ingegeven uit angst om je positie kwijt te raken, uit angst om je vertrouwde werkwijze los te laten, uit angst voor het onbekende. Ja, dat zijn denk ik drie belangrijke factoren die heel erg zichtbaar waren in de tijd toen wij dit als management gingen door maken” - Respondent B

“Het heeft ook best energie gekost om die mensen daarin mee te krijgen maar dan blijf ik erbij dat de gemiddelde populatie van de pilot mensen waren die jong van geest waren, bereid waren om de blik eens op iets anders te richten...Dat is onwijs leuk om in zo'n omgeving te zitten.”- Respondent A

“Bij toeslagen was het voornamelijk jong publiek. Heel veel mensen wilden wel maar je zag ook bij veel mensen de onzekerheid van waar gaat mijn rol naartoe. Dat is een logische fase in een verandering. Paniek en tent verlaten.” - Respondent C

“Intrinsieke motivatie, dat is denk ik het sleutel. Als ik kijk naar de populatie middenmanagers, dat was niet voor iedereen hetzelfde. Maar dan was er een heel groot deel intrinsiek gemotiveerd. En dat heeft ook wel echt meegewerkt met het succes van de pilot. Dat maakt het tegelijkertijd ook weer moeilijker om het te vertalen naar het grotere geheel.” - Respondent A

“Een van de succesfactoren is dat wij vanuit het middenkader, samen met heel veel enthousiaste mensen uit de teams... dat wij echt een bottom-up beweging in gang hebben gezet. En daar zelf ook de ruimte voor creëerden”- Respondent B

“Bij Toeslagen kan ik zeker zeggen dat management intrinsiek gemotiveerd was... Die waren echt voorvechters op de managementlaag en met de juiste directeur, dan gaan dingen bloeien. Bij Toeslagen zaten mensen, die waren niet meer te stoppen.” – Respondent F

“Ruimte die je krijgt, succesverhalen die je verteld, voorbeelden bekijken/bezoeken andere die Agile deden om te leren... dat zijn de doorslaggevende factoren en zorgen voor intrinsieke motivatie denk ik. Niet zo zeer trainingen, cursussen.” - Respondent F

4.3.8. Leermogelijkheid

Initiatie:

Binnen de organisatie was het experimenteren alleen mogelijk binnen de afdelingen onder goedkeuring en toezicht van de leidinggevende. Er waren opleidingsbudgetten voor het organisatieonderdeel die door het management toegekend kon worden aan medewerkers. De opleidingswensen van de medewerkers werd door de managers beoordeeld en goedgekeurd zolang er budget was.

“Mensen mochten binnen hun teams in afstemming met hun leidinggevende wel experimenteren maar niet buiten het team.” – Respondent E

Beslissing:

Uit de interviews blijkt dat geloof in Agile, experimenteren zonder toestemming wel plaats heeft gevonden en geleid heeft tot acceptatie en goedkeuring van het topmanagement voor pilot. Topmanagement heeft inventarisatie laten doen naar de nodige tijd, middelen en coaches. Het topmanagement heeft aantal externe coaches ingehuurd voor de pilot organisatie.

“Er is lang niet altijd ruimte voor experimenteren hoor, daar is voor Toeslagen gewoon omdat management in gelooft, is daar de ruimte voor.” – Respondent F

“Toen hebben we de koppen bij mekaar gestoken en gezegd van ‘zullen we stoute schoenen aantrekken en gewoon s beginnen’. Dus eigenlijk is het initiatief bottom-up ontstaan. Bottom-up is dan middenmanagement.” – Respondent B

“We hebben toen expertise van buiten naar binnen gebracht, externe expertise omdat we het zelf beperkt hadden. We hebben ook veel werkbezoeken ingepland zodat men ook bij de ander kon kijken hoe het daar gebeurde.” – Respondent F

“Als succesfactor denk ik ook aan de ingehuurd externen die het voordoen.” – Respondent F

Implementatie:

Tijdens de implementatiefase hebben de managers en alle medewerkers dezelfde cursus, trainingen over Agile, Scrum en SAFE gevolgd. Met deze basiskennis en zonder functiebeschrijvingen moesten de medewerkers samen denken en uitproberen wat de optimale manier is voor team- en samenwerking door uit te proberen, te falen en opnieuw te proberen. Zij hebben zelf de nodige onderlinge afspraken gemaakt. Deze verandering betekende voor de managers niet ingrijpen als de medewerkers om hulp vragen of falen maar faciliteren zodat zij zelf leren oplossing te vinden en invulling te geven. Tijdens dit traject zijn de managers en de medewerkers ondersteund door de externe coaches.

De directeur had als leertraject voor de managers, enkele van posities veranderd en duo's gemaakt van twee managers die samen verantwoordelijk werden van verschillende werkgebieden. Hierdoor hebben de managers andere gebieden ook leren kennen waardoor zij meer begrip voor de ander toonden én samen oplossingen voor het geheel bedachten. Zij voelden zich steeds meer verantwoordelijk voor het geheel en werkten samen voor het opleveren van businesswaarde.

“Opleiding is altijd belangrijk....Zo'n opleiding is meer dan alleen kennisoverdracht, ook een gemeenschappelijke basis creëren in taal en begrip” – Respondent A

“En we hebben de mensen even laten zwemmen. Dus dat heeft tot heel veel onrust geleid. Op gegeven moment gingen de teams zelf visionboards maken: waarom ben ik op aard, wie is mijn klant, waar zijn de producten voor, aan welke bedrijfsdoelstellingen draagt het bij.” – Respondent B

“De manier van werken vraagt om bepaalde invulling van bepaalde rollen dat betekent dus ook dat je op de medewerkers een beroep doet om buiten hun gebaande paden te betreden en eens wat anders durven te proberen.... Je bent met elkaar aan het ontdekken en gaande de rit maak je ook een beetje de regels die voor die setting ook goed werken. Maak je werkafspraken die in de context van pilot wel passen” – Respondent A

“Vroeger was het zo dat ze (management) het team vertelden wat ze moesten doen en nu is het meer als het team een goed verhaal heeft, ga maar proberen en als het niet werkt is het goed... er wordt nu veel meer uitgeprobeerd” – Respondent E

“Ik ken geen mislukking... gelegenheid om te leren. Maar dat is al de essentie. Als je dus ziet dat iets niet goed gaat, kun je het woord mislukking wat een negatieve nadruk heeft gebruiken óf je kan ook met mensen in gesprek gaan van wat hebben we nou geleerd en spiegel dit aan de nieuwe manier van werken en denken die we graag willen zien.” – Respondent B

“En niet te vergeten we hebben heel intensief ingezet op extern binnengehaalde coaching. Coaching voor management, coaching voor mensen.” - Respondent B

“Ook managers verwisselen over posities heen. En we zijn uiteindelijk ook zover gekomen dat we niet meer hebben gekeken naar de afdelingsgrenzen maar wat is het inhoudelijke werk en bij wie past het beste. En hoe kunnen wij het met elkaar zo goed mogelijk organiseren zonder eigenlijk nog rekening te houden met de grenzen” – Respondent A

4.3.9. Klimaat

Initiatie:

Tijdens de interviews is niet duidelijk gezegd over het klimaat tijdens de initiatie fase. Uit de gesprekken kan wel geconcludeerd worden dat het klimaat, vóór de innovatie, niet erg veilig voelde voor de managers om in vertrouwen open gesprek te voeren en zich kwetsbaar durven op te stellen.

Beslissing:

Tijdens de beslissingsfase was er weinig sprake van open communicatie en zich kwetsbaar durven op te stellen. Topmanagement heeft nooit duidelijk gezegd achter deze oplossing te staan en nooit gezegd dat de pilotorganisatie buiten de formele regels mogen handelen. Dit ‘wantrouwen’ en sturing op de oude manier zorgde dat enkele managers zich aan oude patronen vasthielden. Dit leidde tot gedrag waarin zij nog altijd hun eigen werkgebied bewaken en zo min mogelijk vertellen, laten zien en laten bemoeien over je eigen deel.

“Het middenmanagement is erg angstig om dingen los te laten. Als het hogere management openlijk aangeeft ‘laat het los, ik vertrouw je’ dan ben ik ervan overtuigd dat dat de lagen die daaronder zitten vertrouwen geeft om die beweging sneller te maken.” – Respondent B

“Dan merk je ook dat het zo’n grote paradigmaverschuiving is en mensen projecteren hun klassieke manier van werken altijd op dat nieuwe, ze pakken altijd hun bestaande 60 jaar oude rugzak, is vertrouwd en bekend.” – Respondent C

“Wij zijn in transitie team gekomen maar daar waren heel veel discussies over hoe moet wat en het was heel gevoelig als IM iets over CAO zei of andersom. Men voelde zich snel aangesproken over zijn eigen stuk.” – Respondent E

Implementatie:

Klimaat, veilige omgeving waarin mensen in vertrouwen open gesprek kunnen voeren en zich kwetsbaar durven op te stellen heeft enige tijd geduurd. Het voorbeeldgedrag van de directeur over open spreken over zijn situatie en om zich kwetsbaar durven te tonen én de managers laten samenwerken om meer begrip voor elkaar te krijgen, heeft geholpen aan een veilige omgeving waarin managers steeds meer open gesprekken te voeren, leren elkaar vertrouwen en zich kwetsbaar durven op te stellen. Dit gold ook voor de medewerkers.

“Door mensen op verschillende posities te zetten. Is er meer begrip gekomen en openheid voor de ander.” – Respondent F

“Ik denk dat leiderschap zoiezo belangrijk is, maar vooropgaan in de strijd en het voorbeeldgedrag tonen én zelf ook kwetsbaar zijn! Op sommige momenten weet ik het natuurlijk ook niet want ik

ben ook bezig met dezelfde zoektocht. Dat is denk ik heel erg belangrijk en heel erg bepalend voor succes ook.” – Respondent A

“Als ik kijk naar de gesprekken die ik heb met mensen die ik in mijn team had, merk ik dat wat er in gesprekken naar boven kwam; dat daar steeds meer onthullingen kwamen, mensen zich kwetsbaar durfden op te stellen. Wat ik zie als een teken van vertrouwen. Dus daar is echt iets gebeurd in positieve zin.” – Respondent B

“In de voortbrengingswereld heb ik het gevoel dat je dat wel kan doen (open gesprek en kritiek geven) maar naar de managers toe lijkt wel dat je een soort gebruikshandleiding nodig hebt... Dus niet helemaal veilig, nee. Bij de directeur had ik wel het gevoel dat hij altijd luisterde.” – Respondent G

“...waren veel (nieuwe) instrumentele dingen ingezet maar heel veel verandering zit in gedrag en cultuur. Misschien hebben wij in cultuur veel grotere beweging gemaakt dan dat we al die instrumentele dingetjes goed gedaan hebben.” – Respondent F

4.3.10. Leiderschapsstijl

Initiatie:

Uit de interviews kan niet direct uitgehaald worden wat voor soort leiderschapsstijl er was tijdens de initiatiefase. Het vermoeden, gehaald uit de gevoerde interviews, is dat de leiderschapsstijl vooral transactioneel was omdat de organisatie, het werkproces en beoordelingen bepaald werden door de formele regels. Zowel voor de manager als voor de medewerker was de Belastingdienst breed opgestelde formele procedures, standaarden, beoordelingen leidend en IM Toeslagen moest daar ook mee werken om te kunnen aansluiten op de werkwijze van de rest van de organisatie. De verwachting van de manager was duidelijk naar de medewerkers; werken volgens het kaderdocument, opleveren van ontwerpdocumenten die voldoen aan de checklist, zodat het als opdracht ingediend en geaccepteerd kan worden door CAO voor de realisatie. Dezelfde verwachting was vanuit topmanagement tot de directeuren en managers hetzelfde waardoor dezelfde ook van de medewerkers verwacht werd.

Beslissing:

Uit de interviews kan niet direct afgeleid worden welk soort leiderschapsstijl er was. Zoals tijdens de interviews verteld is, is het vermoeden dat leiderschapsstijl vooral transactioneel was omdat de organisatie, het werkproces en beoordelingen bepaald werden door de formele regels. Zowel voor de manager als voor de medewerker was de formele proces leidend en daar moesten zij aan voldoen voor een goed presterende rapportage of beoordeling.

Implementatie:

In het implementatietraject is het leiderschap geleidelijk veranderd van transactioneel naar meer transformationeel leiderschap. Een van de betrokken managers was al in de verandering naar transformationeel leiderschap maar werd geremd door zijn collega's. De komst van de nieuwe directeur had een positief effect op de managers en de medewerkers. Hij was zichtbaar, benaderbaar en had geïdealiseerde invloed op de managers en de medewerkers. Hij was van zichzelf al betrokken bij de mensen, kwam regelmatig bij de overleggen zitten, luisterde naar mensen. Mensen kregen steeds meer vertrouwen in hem en zijn enthousiasme stimuleerde het enthousiasme en doorzettingsvermogen van de

managers en medewerkers. Aan het begin van het traject was er angst bij enkele managers om zich over te laten aan het onbekende. Het niet loslaten en discussies leidde tot conflicten tussen de managers. Aandacht, actieve betrokkenheid, geduld, het enthousiasme van de nieuwe directeur, als voorbeeldgedrag, heeft de ruimte en mogelijkheid gecreëerd voor de managers om zich te kunnen ontdekken en ontwikkelen. Deze managers hebben dezelfde stijl ook bij de medewerkers getoond waardoor de medewerkers meer actiever werden, zelfinitiatieven toonden zonder bang te zijn dat ze afgerekend worden.

Uit de interviews blijkt dat houding en gedrag van de directeur ook een belangrijke bijdrage geleverd heeft aan de positionering en voortzetting van de pilot organisatie in de rest van de organisatie.

“Het harkje gaat op de kop, van sturend management naar dienend leiderschap. Je ziet in een keer heel veel onder water mechanismen ontstaan die een rem vormen op deze ontwikkeling en die naar mijn visie zijn ingegeven uit angst om je positie kwijt te raken, uit angst om je vertrouwde werkwijze los te laten, uit angst voor het onbekende. Ja, dat zijn denk ik drie belangrijke factoren die heel erg zichtbaar waren in de tijd toen wij dit als management gingen door maken” – Respondent B

“Vroeger was het zo dat ze (management) het team vertelden wat ze moesten doen en nu is het meer als het team een goed verhaal heeft, ga maar proberen en als het niet werkt is het goed... er wordt nu veel meer uitgeprobeerd” – Respondent E

“Eén van mijn stellingen was ook ‘doe je ding, ik vertrouw erop dat het goed gaat maar ga niet zitten ploeteren dus als er iets is, laat je helpen’. Het gesprek met de mensen onderling en met mij als, vanuit mijn traditionele hiërarchische management rol, ging heel erg veranderen wat mij het idee gaf dat ik heel voorzichtig een beweging kon maken naar dienend leiderschap en dat de mensen in mijn team dat ook zo aanvaardden en mij daarvoor gebruikten. En dat vond ik ook positief.” – Respondent B

“De nieuwe M1 kwam erbij zitten en was heel benaderbaar. Toen was er opeens veel contact zeg maar met de m1er. Vond ook heel jammer dat hij wegging. Hij was echt aanwezig, was iemand die zichtbaar is, benaderbaar is...Die is er, die weet waar die het over heeft, deelt iets open en die is aanwezig als je hem iets vraagt. Die zit niet in een andere wereld, misschien zat hij daar ook in maar hij kwam heel duidelijk ook naar onze wereld toe. Dat is de verandering in persoon als m1er.” – Respondent G

“Zowel de manager als de directeur hadden een mix leiderschap voor binnen en buiten Toeslagen... wat wel erg knap is want dat kan niet iedereen.” – Respondent C

“Directeur was degene die enorm goed uit kon leggen vanuit zijn management waarom hij dit graag wilde. Hij is van samenwerken, hij is van loslaten. Die heeft aantal eigenschappen dat wel goed bij pilot past. Hij is geen directieve leider die macht belangrijk vindt of die zich op de voorgrond wilt zetten... Als er een andere M1er was, dan denk ik dat er vaak op de rem gedrukt werd. Tempo waarin je kan bewegen, waarin je kan experimenteren is wel afhankelijk.” – Respondent F

“Het slaagt eigenlijk, denk ik, alleen maar als er ook echt commitment is, geloof is. Enthousiasme, uitstraling en toelichtingsbereidheid en weet ik veel wat allemaal bij diegene die zoiets treft. Voor de pilot heb ik best wel energie gestoken in mijn collega's, op dat topmanagement niveau, om die ruimte te krijgen die ik uiteindelijk had. Dat heb ik wel zelf moeten doen.” – Respondent A

4.3.11. Betrokkenheid middenmanagement

Initiatie:

Enkele managers geloofden in de werkwijze Agile en probeerden met eigen middelen en ruimte deze gedachtegang en de werkwijze te implementeren. Door hun doorzettingsvermogen, hun overtuiging is de aandacht van het topmanagement getrokken op deze nieuwe werkwijze.

“Toen hebben we de koppen bij mekaar gestoken en gezegd van ‘zullen we stoute schoenen aantrekken en gewoon s beginnen’. Dus eigenlijk is het initiatief bottom-up ontstaan. Bottom-up is dan middenmanagement.” – Respondent B

Beslissing:

Toen besloten werd om als pilot te gaan werken, werden de managers verteld over de pilot en de samenwerking. Betrokkenheid van de managers was erg divers. Zij waren met elkaar eens over wendbaar worden en over de samenwerking voor het opleveren van meer businesswaarde. Maar zij hadden andere meningen over de implementatie van Scrum, een methodiek die Agile gedachtegang ondersteunt. Zij waren nog niet gereed om gezamenlijk daarin te bewegen.

“Betrokkenheid van m2er was ook heel verschillend, verdeeld. De ene was van gasgeven, de andere op de rem en de ene neutraal. En de manager van CAO van “ik heb het voor mekaar, doe het al 2 jaar. Bij mij hoeft je niet te komen kijken.” – Respondent C

Implementatie:

De betrokkenheid van de managers is in de loop van het implementatietraject veranderd. Samen trainingen volgen en samen invulling geven aan managementinnovatie heeft gezorgd voor meer eigenaarschap en betrokkenheid bij de managers. Zij hebben steeds meer geprobeerd om gezamenlijk te handelen en grensoverschrijdend samen te werken. Zij hebben de externe druk en weerstanden buiten de operationele organisatie gehouden. Door de successen te etaleren, het topmanagement betrokken te houden en in een hybride omgeving goed te handelen, hebben zij voor de voortgang van managementinnovatie gezorgd.

“Zeker ook een belangrijk aandeel hebben de middenmanagers gehad die ook over de organisatie grenzen heen samen gingen werken, daar ook achter geschaard hebben, achter dat idee. En dat samen met de mensen invulling hebben gegeven” – Respondent A

“Crisismomenten waren best ingewikkeld omdat ik dan tegen de business directeur moest zeggen ‘heb er vertrouwen in, de deskundigen zijn aan het werk en je mag erop vertrouwen dat ze de goede dingen doen’. En tegelijkertijd moest ik beneden het vertrouwen geven naar de mensen toe ‘ik kom niet aan je werk, ik vertrouw dat je de goede dingen doet’. Dat is zo’n circuit van het middenmanagement.” – Respondent B

“Bij Toeslagen kan ik zeker zeggen dat management intrinsiek gemotiveerd was. Bij Toeslagen had je van die mensen die echt voorvechters waren op de management laag die hiervoor ging.” – Respondent F

“Zonder sponsorschap van management was dit nooit gebeurd. Aan de andere kant, zonder managers was het veel sneller gegaan. Ze zijn ook een belemmerende factor. Ze houden zichzelf in stand. Grote complexe organisatie als de Belastingdienst moet je wel management hebben, die

het allemaal regelen dus de rol van management hierin is wel belangrijk geweest.” – Respondent G

“We hebben toentertijd ook topmanagement uitgenodigd, ze zijn bij ons op bezoek geweest. Daar hebben we ook heel erg geprobeerd om de juiste stakeholders op te zoeken, te zorgen sponsors te krijgen, te laten zien dat werkte met al die geeltjes en brownpapers. Juist doordat goed aandacht geven aan het stakeholdermanagement, goed de succesjes te etaleren, elkaar steeds opzoeken, met elkaar de energie vinden om de verandering verder te brengen, hebben we echt iets in beweging gezet waar ik nog volop in geloof.” – Respondent B

“Directeur en soms ik vertelden in IV-overleg (topmanagement) over de voortgang van de pilot. Als er een andere M1er was, dan denk ik dat er vaak op de rem gedrukt werd. Tempo waarin je kan bewegen, waarin je kan experimenteren is wel afhankelijk.” – Respondent F

4.3.12. Support topmanagement

Initiatie:

Uit de interviews kan niet direct uitgehaald worden of er support van topmanagement was. Door de gesprekken blijkt dat zij in de beslissingsfase de pilot geaccordeerd hebben uit de behoefte om meer controle en coördinatie te krijgen op de lopende Agile implementaties, wordt vermoed dat er tijdens de initiatiefase geen sprake was van support van het topmanagement.

Beslissing:

Topmanagement heeft de nodige externe kennis ter beschikking gesteld. Daarnaast is met de directeuren van de pilot organisatie gesproken over hun formele commitment gekregen voor de samenwerking voor de innovatie als pilotorganisatie.

“Het was niet zo dat er heel actief gesupporterd werd maar wel gedoogd werd. Ze begrepen dat het daar druk is en ze willen het zelf graag en we zien het ook op de markt dus we willen het wel proberen - was de houding. Zo zat iedereen wel in, willen wel proberen maar waren nog niet overtuigd dat het succes zou worden” - Respondent F

“We hebben toen expertise van buiten naar binnen gebracht. Externe expertise omdat we het zelf beperkt hadden. De externe consultant zijn aangenomen door CIO-office en werden uitgeleend aan Toeslagen. We, ik en mijn collega bij Inning, hadden vanuit CIO de regierol. Ik ben altijd vanuit CIO mee blijven kijken hoe het ging.” – Respondent F

“Onze CIO zei heel lang ‘we krijgen ook de vorm van Agile voortbrenging maar heel veel vorm van ons voortbrenging zou ook waterval zijn’. Als je hem nu hoort ‘het grootste deel van ons voortbrenging zou Agile zijn maar we zullen nog wel ergens waterval doen’. Als je hem nu hoort: ‘het grootste deel van ons voortbrenging zou Agile zijn maar we zullen nog wel ergens waterval doen.’ ” - Respondent F

Implementatie:

Tijdens de implementatiefase was er weinig zichtbare overtuigende, aantoonbare topmanagement support over de positionering van de innovatie en de pilot organisatie, ten opzichte van de rest van de organisatie. Topmanagement kende, en had vertrouwen in de nieuwe directeur waardoor zij makkelijker de voorstellen en handelen van de directeur goedkeurden.

“Ik heb paar keer gezegd dat ik de CIO graag wilde spreken maar dat is nooit gebeurd. Ik wilde commitment vragen. Ik hoorde dat de CIO niet wilde uitspreken “we gaan Agile”. Dat werd op dat niveau niet uitgesproken, sterker nog dat werd zwaar vermeden dat onderwerp. Het wordt gedoogd, er kwam geen MT besluit van ja of nee maar het is goed.” - Respondent C

“Inhoudelijke aspecten van Agile werken van wat vraagt dat nou precies, daar hebben we aardig wat support georganiseerd met externe kennis maar ondersteuning in positionering ten opzichte van bestaande organisatie en daarin ruimte claimen, ben ik daarin gesupporterd? Nah, als je daarmee bedoeld of ik ondersteuning heb gekregen om dat te bereiken? Nou nee hoor, dat heb ik allemaal zelf gedaan. Heb ik medewerking gekregen van mijn collega’s, die daarbij moesten zeggen ‘nou dan laat ik dat even bij jou en bemoei ik daar wat minder inhoudelijk mee’, ja dat soort type support heb ik wel gehad. Dat is wel belangrijk.” – Respondent A

“Enerzijds is het heel belemmerend omdat die oude rapportagelijnen en de sturing die je daarop naar beneden krijgt, die dwingen je om niet te veranderen. Om te blijven in de structuur waarin je zat. Tegelijkertijd op moment als je goed in staat bent om volgens die oude lijnen te kunnen rapporteren creëer je vertrouwen dat je de goede dingen aan te doen bent.” – Respondent B

“In strikte formele zin had ik helemaal geen bevoegdheid. Die bevoegdheid heb ik nooit gehad. Uiteindelijk is de bevoegdheid altijd gebleven bij het verantwoordelijke topmanagement van de afdelingen. Maar die hebben wel zoveel ruimte aan mij gegund dat ik daar geen last van heb gehad. Dus in formele zijn had ik geen bevoegdheid maar in materiele zin was iedereen wel bereid naar te schikken wat ik ervan vond.” - Respondent A

“Ik heb ze altijd wel betrokken gehouden bij ‘wat gebeurd er nu en wat betekent dat voor jouw stukje en voor jouw stukje. En wat voor beweging heb ik daarin gezet”. Ik heb ze altijd wel in meegenomen van wat er gebeurde. Dat is denk ik ook belangrijk. Ze hebben mij een bepaald vertrouwen gegeven, wil je dat ze dat blijven dan moeten ze wel het gevoel hebben van “ik weet wel welk kant het opgaat en daar kan ik ook mee leven”. Heb ik wel heel bewust gedaan” - Respondent A

4.4. Analyse case Agile

In deze paragraaf zijn de gevonden resultaten van case Agile per factor, per fase gewaardeerd op basis van de gedefinieerde 'Scoreschaal factoren', zie Tabel 3. Deze waardering zal in hoofdstuk 6 gebruikt worden voor de cross-case analyse.

Tabel 3: Analyse case Agile

		Score case Agile		
		Fasen		
Fase		1	2	3
Factoren	Begrip			
Organisatiestructuur				
Wijze van verbijzondering	Organisatieonderdeel clustering is grotendeels zelfvoorzienend; is gericht op de klant.	L	L	H
Formalisatie	Iedereen kent en handelt volgens de voorschriften: wat, wanneer, op welk wijze, door wie etc is schriftelijk vastgelegd. Er zijn veel gestandaardiseerde documenten.	H	H	L
Plan	Omvangrijke planning gemaakt; tot in kleine detail uitgewerkt. Moeilijk aanpasbaar.	-	L	L
Besluitvorming	Besluiten en goedkeuringen worden alleen door het topmanagement genomen. Operationele management heeft geen beslissingsbevoegdheid.	H	H	L
Organisatiecontext				
Gedeelde visie	Visie is duidelijk en gedeeld, doelstellingen zijn bekend. Organisatieleden weten waarvoor zij werken.	-	L	H
Communicatie	Gezamenlijk denken over betekenisgeving, conflicten, verandering.	-	L	H
Motivatie	Managers en medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd; ze zijn graag bezig met het idee. Dit doen zij vrijwillig omdat zij het willen, niet omdat het gevraagd is.	L	M	H
Leermogelijkheden	De nodige trainingen en begeleiding zijn gefaciliteerd. Experimenten en lering te trekken uit de (negatieve) ervaringen wordt gestimuleert.	L	L	H
Klimaat	Er is een veilige omgeving waar mensen zich kwetsbaar kunnen opstellen; in vertrouwen open gesprekken kunnen voeren.	-	L	M
Management				
Leiderschapstijl	Managers tonen de kenmerken van transformationeel leiderschapstijl..	L	L	H
Betrokkenheid management	Managers hebben een actieve rol in de innovatievorming; zoekt interactie op en informeert topmanagement.	L	M	H
Support topmanagement	Het topmanagement is overtuigd en staat zichtbaar achter managementinnovatie; verstrekt de nodige resources en tijd; stimuleert de samenwerking.	-	M	M
Fase indelingen:				
1: Initiatiefase				
2: Beslissingsfase				
3: Implementatiefase				

5. Case: Lean

In dit hoofdstuk wordt eerst een beschrijving gegeven van case Lean, de belangrijke momenten worden in de tijdlijn weergegeven daarna worden de resultaten toegelicht en onderbouwt met de meest relevante quotes en het eindigt met analyse van de case.

Bronnen: Interviews en documentatie

5.1. Case beschrijving

Er was sterk het gevoel van onbehagen bij het management van IV in 2007. Ze kregen van de opdrachtgevers altijd te horen dat IV het niet goed deed, dat zij niet tevreden waren met de opleveringen, dat IV ook niet altijd de juiste dingen leverde én ook nog eens te duur waren. In 2008 is topmanagement op zoek gegaan naar de mogelijke oplossingen. De directeur-generaal heeft een externe organisatie, McKinsey, ingehuurd om onderzoek te doen naar de problematiek en verbetervoorstellen. Op basis van hun rapport waren de eerste ideeën om externen in te huren als directeuren om de stijl van besturing te veranderen. Na een jaar bleek dat dat niet de oplossing was. De processen, de verantwoordelijkheden waren niet inzichtelijk en daar wilden zij meer aandacht aan besteden. CAO heeft in 2009 McKinsey gevraagd om een oplossing hiervoor te vinden én gelijk ook door hun te laten implementeren. In 2009 is McKinsey bij CAO begonnen met Lean implementatie. Deze leverde goede resultaten op waardoor het topmanagement besloten heeft om Lean ook bij IM-organisatieonderdelen te implementeren. Topmanagement heeft, begin 2010, aan alle IM-organisatieonderdelen de opdracht gegeven om Lean te gaan implementeren. Deze opdracht is gegeven zonder de benodigde resources te verschaffen. Als case voor dit onderzoek is het traject bij IM Toezicht geanalyseerd.

IM Toezicht had zelf budget over en met een beetje steun van het topmanagement én van zijn CAO-ketenpartner, heeft de directeur voor gezorgd om het juiste budget bij elkaar te krijgen zodat McKinsey ook voor IM Toezicht ingehuurd kon worden. Omdat het organisatieonderdeel in verband met budget beperkt aantal externen kon inhuren, zijn interne medewerkers gevraagd die het leuk vonden om opgeleid te worden tot interne coaches. Er zijn vijf mensen daarvoor aangenomen en zij zijn in november 2010 tegelijk met de externen begonnen bij IM Toezicht voor de implementatie van Lean. De directeur had de doelstelling heel duidelijk gecommuniceerd naar het team, namelijk 7-7-30: klanttevredenheid 7; medewerkerstevredenheid 7; efficiencyverbetering van 30%. Dit team werd IMBeter benoemd en de leden waren de managers (M2), plaatsvervangend directeur (M1), coaches en de McKinsey consultants. Zij hadden als taak om Lean te implementeren.

McKinsey consultants hebben vrij snel een inventarisatie gemaakt, hun toolbox, instrumenten aangepast aan het organisatieonderdeel en een uitgebreid implementatieplan opgesteld. Dit plan beschreef tot de dag wat mensen moesten doen, aan welke overleg welke personen verplicht moesten deelnemen. Er is zelfs een voorbeeld ingevulde weekagenda voor M1, M2, medewerkers meegegeven (Belastingdienst, 2011e; Belastingdienst, 2011f; Belastingdienst, 2011g). M1er moest zich alleen bezighouden met het werk van zijn afdelingen binnen zijn organisatieonderdeel en mocht niet meer naar de organisatie overleggen zoals stuurgroep, klankbordgroep, et cetera terwijl die nog steeds plaatsvonden waar andere organisatieonderdelen aan meededen. IM Toezicht was te groot om de implementatie in één keer door te voeren. Om de implementatie intensief en goed te doen, is het opgedeeld in drie waves van drie maanden. Elk wave zou een team van 20 à 25

medewerkers begeleid worden. Daarnaast had McKinsey ook de opdracht gekregen om de interne mensen te coachen tot Lean-coaches. De coaches kregen Lean black belt trainingen. In de eerste wave hebben de coaches meegekeken hoe McKinsey het team begeleidde, in de tweede wave mochten de interne coaches gedeeltelijk meedoen, in de derde wave hebben de interne coaches de teambegeleiding volledig zelf gedaan en McKinsey consultants hebben meegekeken. Dit traject werd door iedereen heel intensief ervaren. M1er was zeer betrokken en leegde zijn agenda voor de agenda invulling door McKinsey. M2ers moesten alle instrumenten en sjablonen gebruiken zoals die aangereikt zijn, moesten wekelijks rapporteren aan de M1 en daarbij hadden ze ook elke week een overleg waarin ze de voortgang met elkaar bespraken. De betrokkenheid van de managers was divers, de één ervaarde de nieuwe werkwijze heel prettig omdat het werkpakket en verantwoordelijkheden veel duidelijker werden. De verwachtingen waren duidelijk, de juiste tooling en begeleiding was beschikbaar gesteld zodat men gericht kon werken om aan de verwachtingen te voldoen. Voor de ander kwam de betrokkenheid vooral uit de loyaliteit en deed hij of zij keurig wat er gevraagd werd waarbij geen sprake was van intrinsieke motivatie. Tijdens de implementatie waren er ook een aantal mensen die het niet eens waren met de stijl, met Lean of de manier van implementatie. Deze managers en medewerkers hebben de mogelijkheid gekregen om te vertrekken of verplaatst te worden naar een ander geschikt plek elders in de organisatie. In de eerste wave is Lean heel bureaucratisch, instrumenteel en in hoog tempo geïmplementeerd (Belastingdienst, 2011c) waardoor weinig draagvlak vanuit de vloer was. Na de eerste wave is een extern bedrijf ingehuurd voor de evaluatie. Die hebben een onderzoek gedaan en de belangrijkste conclusie was dat de medewerkers en de managers niet betrokken waren en niet goed begrepen waarom dit alles moest gebeuren. Na de evaluatie is door het topmanagement besloten om de aanpak aan te passen en verder te gaan met de volgende wave. In de tweede wave is er meer aandacht besteed aan de medewerkers, teams en leiderschap. Managers kregen de workshop "Change Leadership" (Belastingdienst, 2011d). De interne coaches hebben 'verbetersessies' georganiseerd, de medewerkers werden gevraagd waar zij verbeteringen in hun werkproces zagen en waar zij behoefte aan hadden om het anders te doen. Deze sessies werden ook gebruikt om de relatie tussen de manager en de medewerker te verbeteren. Mensen voelden zich niet in een veilige omgeving om open gesprekken te voeren, zich kwetsbaar op te stellen. Dit gold ook voor de managementlagen.

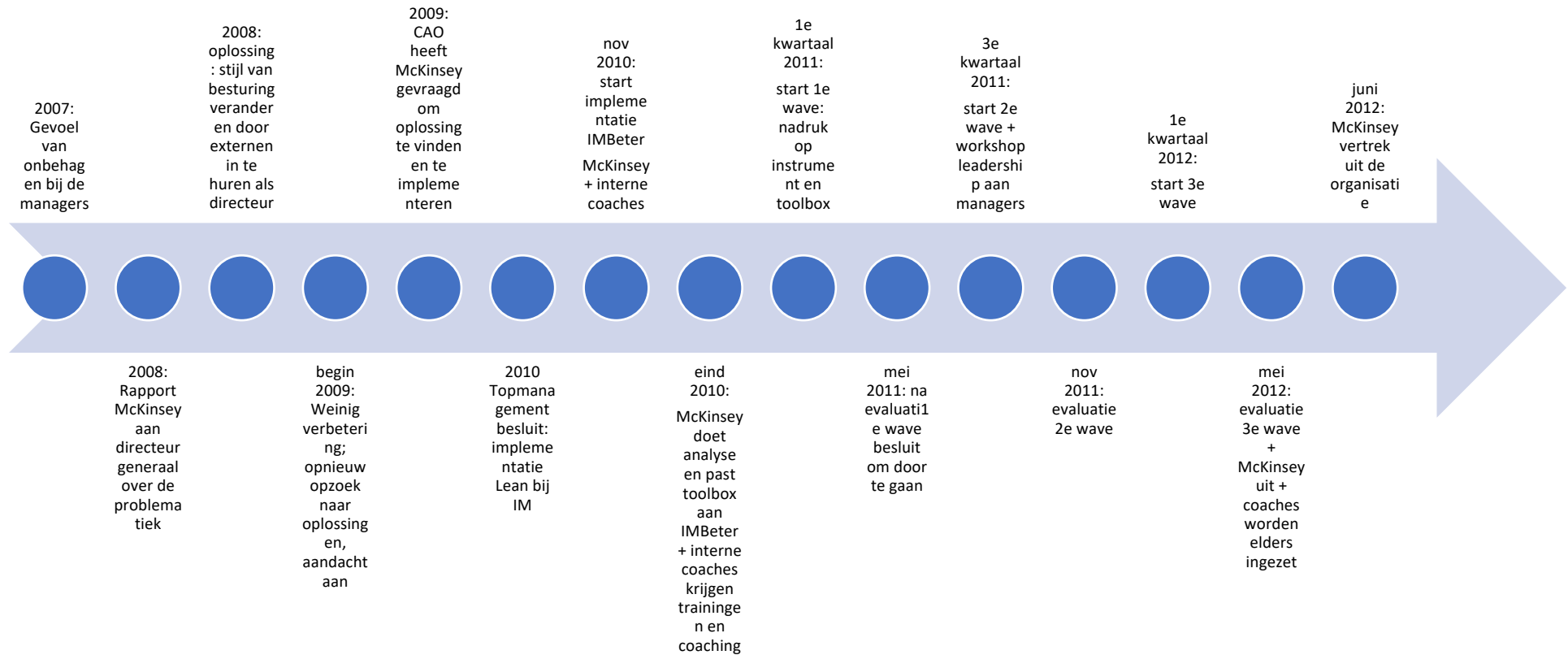
Enkele teams hebben de gedachtegang van Lean op een gegeven moment begrepen en omarmd én werden creatiever, zoals een gedeelte van het gebouw claimen waarop zij hun processen, status van hun werk et cetera hebben opgehangen. Dat vonden zij een belangrijke toegevoegde bijdrage aan hun werk en daar waren zij trots op. Ze noemden de muur 'Laan der Transparantie'. Zo vertelde een coach dat de reactie van zijn team op het voorstel om te stoppen met Lean: "In december 2011 kwamen de directeur-generaal en een aantal directeuren langs bij het team. Ze stonden bij de laan der transparantie en zeiden tegen het team "We zijn bezig met Lean maar dat loopt niet overal zo lekker. Wat zouden jullie ervan denken als we daarmee ophielden?" en toen riepen de medewerkers "nou als jullie daarmee willen ophouden, dat vinden wij allemaal wel prima maar dit soort dingen blijven wij wel doen want hier hebben wij wat aan.""

Dit traject met intensieve begeleiding van de externen en coaches heeft ongeveer anderhalf jaar geduurd. In mei 2012 zijn de evaluatieresultaten van de derde wave teruggekoppeld aan

topmanagement. Hierin is ook vermeld de coaches stoppen bij IM Toezicht, de expertise en capaciteit van de Lean-coaches zouden elders in de organisatie worden ingezet. IM Toezicht kon, op aanvraag van het lijnmanagement, gebruik maken van de expertise en capaciteit (Belastingdienst, 2012). Vrij kort na de implementatie zijn paar managementleden verwisseld. Aandacht op Lean is langzaam verminderd en op een gegeven moment verdwenen. Een respondent zei: “Op de meeste plekken, later is het ook buiten IV uitgedragen, heeft Lean nooit veel vaste voet aan de grond gekregen doordat het, denk ik, op veel plekken technisch, heel erg instrumenteel toegepast is en niet echt een onderdeel van hun werkcultuur was.”

5.2. Tijdslijn case Lean

De belangrijke momenten in het proces van case Lean zijn weergegeven in een tijdslijn, zie Figuur 6.



Figuur 6: Tijdslijn case Lean

5.3. Resultaten case Lean

Deze paragraaf beschrijft de uitkomsten van het onderzoek en worden onderbouwt met de meest relevante, kenmerkende quotes. De resultaten worden per factor, daarin per fase verduidelijkt. Om de privacy van de geïnterviewde te waarborgen zullen geen namen gebruikt worden bij de quotes.

5.3.1. Wijze van verbijzondering

Initiatie:

Tijdens de initiatiefase was de organisatie verdeeld in verschillende organisatieonderdelen. Deze groepering van de organisatieonderdelen was gebaseerd op kennis en vaardigheden en deze functioneerden als klein bedrijfjes met een eigen directeur, eigen prestatie-indicatoren en zij werkten op basis van contracten/opdrachten met andere organisatieonderdelen. Ieder onderdeel was bezig met inrichten en optimaliseren van eigen proces.

“Vanaf het moment dat een impuls binnenkwam om iets bij IV te wijzigen tot het moment dat het gerealiseerd is, dat gaat in simpele gevallen, als er niet al te veel raakvlakken zijn, over 36 schijven. Hebben we onderzoek naar gedaan, ooit. Ieder onderdeel moest zijn eigen dingetje doen en dat moest iedere keer goedgekeurd worden en voor ieder van die 36, die hadden hun eigen prestatie indicatoren en waren niet gesynchroniseerd. Functioneren van totaal was niet lekker en daar zat het gevoel van onbehagen.” – Respondent M

Beslissing:

Nadat implementatie van Lean bij CAO zijn successen liet zien, heeft het topmanagement besloten om dat ook bij alle IM-onderdelen te implementeren. Er is nooit sprake geweest wat het effect op de keten zou zijn en wat voor bijdrage dit op het eindresultaat, de businesswaarde, zou hebben. De structuur en de groeperingen zijn niet gewijzigd.

Implementatie:

De structuur en de groepering is ongewijzigd gebleven. IM Toezicht is bezig geweest met de inrichting en optimalisatie van eigen processen zonder rekening te houden met wat voor effect dit heeft op de rest van de keten en het te leveren businesswaarde.

“We hielden customerarena's, deden klanttevredenheidsonderzoeken en soms gingen we ook met de klant in gesprek. Business was wel betrokken, meer dan daarvoor. Ik, als coach, voerde ook klantgesprekken en haalde quotes uit en ging ik met het team over praten “Dit is wat we van de klant terug horen, herken je dat?”. Teams zelf waren niet direct in contact, er waren wel altijd tussenschakels.” - Respondent M

“We begonnen met ons eigen proces optimalisatie, dat klopt. En we hebben wel de achterkant, de aannemer zeg maar, die kwam wel steeds dichterbij.. Martin...Die werkte ook liever met een lijst in plaats van twee lijsten waar die uit kwam en bij de volgende lijst weer in ging.” – Respondent Q

5.3.2. Formalisatie

Initiatie:

Tijdens de initiatiefase was er sprake van hoge mate van formalisatie. Belastingdienst-breed opgestelde processen, instructies, rapportages, functies, verantwoordelijkheden werden uitgebreid beschreven. Zowel voor de managers als voor de medewerkers diende dit als leidraad voor hun werkzaamheden.

“Vanaf het moment dat een impuls binnenkwam om iets bij IV te wijzigen tot het moment dat het gerealiseerd is, dat gaat in simpele gevallen, als er niet al te veel raakvlakken zijn, over 36 schijven. Hebben we onderzoek naar gedaan, ooit. Ieder onderdeel moest zijn eigen dingetje doen en dat moest iedere keer goedgekeurd worden en voor ieder van die 36, die hadden hun eigen prestatie indicatoren en waren niet gesynchroniseerd. Functioneren van totaal was niet lekker en daar zat het gevoel van onbehagen.” – Respondent M

Beslissing:

Er is geen sprake geweest van een wijziging. De Belastingdienst-brede formele procedures zijn in dit traject nog steeds van toepassing.

Implementatie:

Tijdens de implementatiefase is de mate van formalisatie verhoogd door de externe partij. Het werk is strakker gemaakt met meerdere controles om het transparanter, beheersbaarder en efficiënter te maken. De takenpakket en dag invulling van de managers en van de directeur werden door de externe partij aangepast voor de nieuwe manier van werken.

McKinsey consultants hadden, aan het begin van de implementatiefase, alle verantwoordelijkheden en taken van de managers en medewerkers beschreven en afgebakend. Zij hadden een voorbeeld agenda-indeling gemaakt voor medewerkers, managers en de directeur met vaste overlegmomenten en de deelnemers. De rapportage momenten met de bijbehorende rapportage sjablonen en nog vele andere procedurele regelingen waren tot het kleinste detail uitgewerkt en uitgereikt aan de mensen. (Belastingdienst, 2010; Belastingdienst, 2011a; Belastingdienst, 2011c; Belastingdienst, 2011e; Belastingdienst, 2011f; Belastingdienst, 2011g; Belastingdienst, 2011h)

“Er was geen businesscase gemaakt maar wel een implementatieplan. Ook tot punten en komma's! Als je een wave ging doen dan twaalf weken, in week één gaan wij dit doen, in week twee gaan wij dat doen. McKinsey was daar geweldig in. Ze hebben een enorme toolbox met alles daarin. Ze kwamen binnen en alles werd gelijk toegepast voor de Belastingdienst. Ze hadden overal modelletjes voor, sjabloontjes voor, methode, technieken, trainingen.” – Respondent M

“Maar het feit dat McKinsey zo drukte op die methode, dat heeft toch denk ik niet goed effect gehad. En wat er ook naar voren kwam, was bij de eerste wave, waren een aantal teams waar heel veel weestand was.” – Respondent K

“Mijn werk was meer projectmatig Voor het schrijven van die documenten waren die MTHV's, methode technieken etc. Die werd je geacht om te volgen. Dat maakte uiteindelijk niet uit, dat bleef hetzelfde.” – Respondent Q

5.3.3. Plan

Initiatie:

Uit de interviews blijkt dat tijdens de initiatiefase geen sprake was van een plan.

Beslissing:

Uit de interviews blijkt dat tijdens de initiatiefase geen sprake was van een plan.

Implementatie:

Aan het begin van de implementatiefase is een omvangrijk implementatieplan opgesteld door de externen. Deze is tot en met wave één volledig toegepast. In de tweede en de derde

wave is het implementatieplan niet aangepast, er is wel meer aandacht besteed aan de medewerkers.

“Er was geen businesscase gemaakt maar wel een implementatieplan. Ook tot punten en komma's! Als je een wave ging doen dan 12 weken, in week 1 gaan we dit doen, in week 2 gaan we dat doen.” – Respondent M

“Planningen waren tot op dag niveau beschreven. Agenda's werden letterlijk door McKinsey ingevuld.” – Respondent M

5.3.4. Besluitvorming

Initiatie:

Het topmanagement was bewust van de ontevredenheid bij de business en bij de organisatieonderdelen over het proces en het resultaat. Om hier verandering in te brengen zijn zij op zoek gegaan naar de oplossingsmogelijkheden.

“In 2008 beseft dat dingen echt anders moesten gebeuren. Het topmanagement heeft externen ingehuurd als directeuren. Met het gevoel dat externen het beter konden doen dan interne mensen. Topmanagement was eigenlijk op zoek naar een oplossing en de eerste ideeën waren zo van misschien als we de stijl van besturing veranderen, en dat doen we onder andere door externen binnen te halen, misschien gaat het wel helpen” – Respondent M

Beslissing:

Topmanagement is opzoek geweest naar oplossingen en heeft enkele gekozen en uitgeprobeerd. Toen de gekozen oplossing, Lean, bij CAO positieve resultaten opleverde, heeft topmanagement besloten om dezelfde oplossing ook bij IM te implementeren. Dit was duidelijk een top-downbeslissing.

“Topmanagement was eigenlijk op zoek naar een oplossing en de eerste ideeën waren zo van misschien als we de stijl van besturing veranderen, en dat doen we onder andere door externen binnen te halen, misschien gaat het wel helpen. Dat was het eerste idee, dat hebben we gedaan maar jaar later kwamen eigenlijk achter van is dit dan de juiste oplossing, gaat dit nou veel opleveren of moeten we misschien naar onze processen gaan kijken.” – Respondent M

“In 2008 had McKinsey een rapport geschreven. DG (directeur-generaal) en organisatie wist niet precies hoe ze het moesten doen. Toen heeft DG McKinsey gevraagd om de organisatie daarin ook te begeleiden om stappen te zetten. Dat is begonnen in 2009 bij CAO. Bij CAO waren ze al bezig en de eerste signalen waren wel positief. En toen hebben de bestuurders en M1ers van IM gezegd ‘dat gaan we bij IM ook doen. In 2010, ook gestart bij IMB.’ – Respondent M

Implementatie:

Nadat de opdracht bekend werd om Lean te implementeren, hebben de directeur en de plaatsvervangend directeur gekeken naar de mogelijkheden. Zij hebben, met hun eigen budget en ondersteuning van CAO-collega, McKinsey binnengehaald voor de implementatie en begeleiding. De directeuren moesten van de externen hun veranderverhaal maken en delen met de teamleiders en de teamleiders moesten hun eigen veranderverhaal maken en delen met hun teamleden. Gedurende het traject werd het implementatieplan gevolgd en de instrumenten gebruikt door de directeur en de managers. Het besluit en de beslissingsbevoegdheid is in dit traject ongewijzigd gebleven bij het hogere management.

“Toen wij in de gaten kregen dat er nog budget was bij CAO en dat McKinsey daar aan de slag was om dat heel Lean traject te begeleiden, toen hebben we gezegd ‘zouden we niet gebruik kunnen maken van de mensen van McKinsey en het budget van CAO om binnen IM ook met Lean te gaan starten’”. – Respondent K

“Toen hogere management had besloten, was niet meedoen geen optie meer. Dat was voor iedereen ‘we gaan dit doen’. Sterker nog er zijn in die periode managers weggegaan, letterlijk van hun functie afgegaan omdat zij het niets vonden.” – Respondent M

“In de eerste wave was het ongelooflijk top-down. Als McKinsey zegt spring, dan vraag je niet waarom dan vraag je hoe hoog. Voordat we met 2e wave begonnen (na goedkeuring door MT op de evaluatie en nieuwe aanpak), hebben we wat anders gedaan. De nadruk bij de start van de tweede wave gelegd op de medewerkers en het team.” – Respondent M

5.3.5. Gedeelde visie

Initiatie:

Er is geen sprake van gedeelde visie of een doelstelling.

Beslissing:

Er is geen sprake van gedeelde visie of een doelstelling. Topmanagement had een gedeeld probleem; de processen lopen niet heel goed en dat moet veranderen. Zij zijn niet opzoek gegaan noch hebben zij bewust voor een oplossing gekozen. Zowel de visie als de doelstelling, als die er was, waren niet bekend of gedeeld met de organisatieonderdelen.

Implementatie:

Uit de interviews blijkt dat er verschillende aannames waren over de visie en het doel van deze innovatie, waardoor niet gesproken kan worden over een gedeelde visie. In meerdere interviews werd als doelstelling 7-7-30 genoemd en is ook terug te vinden in de implementatiedocumentatie. Daaruit kan suggereert worden dat er duidelijke doelstelling was, 7-7-30, waarop mensen gestuurd en op begeleid werden.

“Lean was, dat was eigenlijk de uitkomst van ons denkproces, een manier dat onze teamleiders met hun medewerker het goede gesprek gingen voeren over wat zijn we nu hier aan het doen in onze informatiemanagement afdeling.” - Respondent K

“Doelstelling was 7-7-30: klanttevredenheid 7; medewerkerstevredenheid 7 en efficiency verbetering van 30%.” – (Belastingdienst, 2011b) & Respondent M & Respondent K

“Doelstelling is om het werk beter te doen, effectiever te doen met meer plezier, voor professie meer ruimte geven om hun eigen skills goed in te zetten en de producten te leven die willen. En als daaruit blijkt dat we mensen over hebben dan gaan we met minder mensen doen maar dat is niet een vooropgesteld doel maar dat kan een resultaat zijn van deze aanpak. Zo hebben we toen naar de teamleiders gecommuniceerd en die konden daar zich vrij snel aan committeren, voor de medewerkers bleef het toch wel spannend van ‘McKinsey komt langs! McKinsey erin, mensen eruit’ dat was een beetje het geluid.” – Respondent K

“Managers hadden niet echt het gevoel dat het zo nodig was... Bij de medewerkers was er geen gedeelde visie” – Respondent M

5.3.6. Communicatie

Initiatie:

Topmanagement was bewust van de niet goed lopende zaken en wist dat het moest veranderen. Zowel de problematiek als de behoefte zijn niet besproken met het lagere management; of de problematiek door hun herkend werd, of er behoefte was aan verandering, of gevraagd werd of zij zelf voorstellen hadden voor een oplossing.

Beslissing:

Toen het topmanagement op zoek was naar mogelijke oplossingen is een externe partij aangedragen om advies te geven. Tijdens dit traject zijn de organisatieonderdelen niet betrokken of niet gesproken over ideeën of de voortgang. De gekozen oplossing is als opdracht gegeven aan de directeurs van de IM-organisatieonderdelen.

Implementatie:

Tijdens de implementatiefase is er weinig sprake van samen denken over de betekenisgeving of over de verandering. Er werden veel meer vergaderingen ingepland waar de managers en de medewerker elkaar ontmoetten maar die gingen over het werk inhoudelijk.

Communicatie betreft het begrijpen, samen betekenis aan geven om gericht te werken aan de innovatie en dit was er niet. Het evaluatierapport bevestigde dat ook en zette de nadruk op de weinig gecreëerde draagvlak. Daarna zijn sessies georganiseerd, onder begeleiding van de coaches, om meer aandacht aan medewerkers en managers te geven. Deze sessies hebben bijgedragen aan de verandering van de invoeringsstijl bij de interne coaches.

“We hebben heel goed geluisterd (naar de medewerkers). En hun taal gebruikt bij de inzet op dat veranderverhaal en aan de andere kant bevestigd dat er natuurlijk hard gewerkt werd, dat natuurlijk ook goeie dingen gebeuren. En dat het niet zo was, dat ze met iets in een andere richting in staan dat het verleden meteen helemaal waardeloos werd. Dat was wel heel belangrijk.” – Respondent K

“Het werd ook heel instrumenteel en rigide ingevoerd. Het draagvlak bij de medewerkers was 0,0 toen. Ze deden wat er verplicht van ze gevraagd werd. In de eerste wave van drie maanden, hebben we dat gedaan.” – Respondent M

“Dat hebben we toch niet zo goed gedaan vind ik, in de eerste wave. Waardoor bij sommige teamleiders in ieder geval, maar ook wel bij de teams heel veel weerstand was van wij willen dit niet. Omdat ik denk dat zijn toch het gevoel hadden van daar komt weer een methode over ons uitgerold en dat willen wij niet” – Respondent K

“Door meer te zeggen en te durven vragen dan merk je dat je gehoord wordt. In dit geval kon je meer in gesprek. Dat gelijkwaardige vond ik heel prettig in dat Lean traject. En soms kreeg je gewoon dezelfde antwoord 'ik ben de manager en ik beslis'. Dat kan soms en dat mag. Ik adviseer je en jij zit op een ander speelveld dus je ziet ook andere dingen. Maar ook 'agree that we disagree' kunnen uitspreken, dat vond ik erg waardevol. Dat was voor mij nieuw, dat het mocht en dat het kon.” – Respondent Q

5.3.7. Motivatie

Initiatie:

Uit de interviews is de motivatie van het topmanagement niet duidelijk uit te halen. Topmanagement was wel bewust dat er een verandering moest plaatsvinden maar is zelf niet verder bezig geweest met inhoud, betekenis of mogelijke oplossingen. Er is geen sprake van motivatie bij de medewerkers of de managers omdat zij niet op de hoogte waren van deze ontwikkeling.

Beslissing:

Uit de interviews is de motivatie van het topmanagement niet duidelijk uit te halen. Topmanagement heeft een oplossing geadviseerd gekregen en dat advies is doorgezet in opdrachtvorm naar de IM-organisatieonderdelen. Er is verder geen initiatief geweest tot het vormen of ondersteunen van deze verandering. Na de opdracht heeft topmanagement ook geen betrokkenheid getoond in de invulling, vormgeving of voortgang van de innovatie. Hieruit kan suggereert worden dat de motivatie van het topmanagement extrinsiek is geweest. Er is geen sprake van motivatie bij de medewerkers of de managers omdat zij niet op de hoogte waren van deze ontwikkeling.

"Lean implementatie die wij gehad hebben, was vooral iets waarbij hogere management zei 'jullie moeten het anders doen'. Lean implementatie was niet breed over de hele linie heen maar was vooral gericht op 'de processen moeten beter', 'de medewerkers moeten dit' en 'de medewerkers moeten dat'." – Respondent M

Implementatie:

Tijdens dit traject werkten managers aan deze implementatie mee om verschillende redenen, bijvoorbeeld uit loyaliteit of om hun functie te behouden. Een aantal managers waren blij met deze verandering en werkten graag met de uitgereikte instrumenten, omdat het duidelijkheid gaf aan hun takenpakket en de verwachtingen waar ze aan moesten voldoen. Al deze prikkels zijn te relateren aan extrinsieke motivatie.

"Ik heb een aantal managers gezien waarvan ik dacht, ik ben niet onder de indruk van je leiderschap, niet van je eigen ontwikkeling maar je bent hartstikke loyaal en je doet wel wat er van je gevraagd wordt. Ze doen het niet omdat ze omarmen maar uit loyaliteit." – Respondent M

"Er zijn altijd wel medewerkers geweest, begin niet en toen ik vertrok ook niet, medewerkers die hier intrinsiek gemotiveerd over waren. Het zal mijn tijd wel verduren. Ik doe het op mijn eigen houtje. Maar aan de andere kant moesten ze wel mee hoe het was." – Respondent Q

"December 2011: toenmalige directeur-generaal, directeur etc. kwam langs om bij het team te kijken. Ze zeiden tegen het team "We zijn bezig met Lean maar dat loopt niet overal zo lekker. Wat zouden jullie ervan denken als we daarmee ophielden?" en toen riepen de medewerkers van het team "nou als jullie daarmee willen ophouden, dat vinden wij allemaal wel prima maar dit soort dingen blijven wij wel doen want hier hebben wij wat aan." – Respondent M

"Nou dat is mijn teleurstelling. Lean gedachte leeft zeker nog bij aantal managers die toen hebben meegedaan aan dit traject. Om een gegeven moment toen management wissel was, was het moeilijk om het vast te houden." – Respondent K

“Als het bij de medewerkers niet helemaal ingeslepen is (Lean werkwijze) of het is ingeslepen maar de (nieuwe) manager vindt het niets dan zakt het weer weg naar de oude werkwijze.” – Respondent M

5.3.8. Leermogelijkheid

Initiatie:

Binnen de organisatie was er weinig ruimte om te experimenteren. De directeuren waren, na de reorganisatie in 2009, heel erg bezig met vinden van de juiste inrichting voor hun eigen organisatieonderdeel. De managers en de medewerkers werkten, volgens de Belastingdienst breed geldende kaders en procedures, aan hun ontwerpdocumenten. Doel was om zo snel en goed mogelijk de producten te leveren. Er was geen ruimte voor experimenteren.

Beslissing:

De leermogelijkheden voor de manager en de medewerker is tijdens de beslissingsfase ongewijzigd gebleven. Op het topmanagement niveau is de eerste oplossing uitgetoetst. Nadat duidelijk is geworden dat deze oplossing geen bijdrage leverde aan de behoefte, hebben zij opnieuw oplossingen gezocht. Bij de tweede zoektocht naar een oplossing is expertise van externe consultants geraadpleegd, omdat het topmanagement beseftte dat zij, met hun kennis en expertise, dit niet alleen konden oplossen. Door de directeur zijn externe coaches ingehuurd.

“..en toen hebben wij aantal adviseurs toebedeeld gekregen van McKinsey.” – Respondent K

Implementatie:

Tijdens de implementatiefase was er weinig ruimte om te experimenteren, noch tolerantie voor anders handelen. Zowel medewerkers als de managers waren bezig om zo goed mogelijk volgens het boekje te werken. Wanneer zij buiten het boekje handelden, werden ze direct benaderd door de managers om verantwoording af te leggen. Hierdoor is ook de gedachtegang en de werkwijze niet goed begrepen en niet eigen gemaakt door de mensen.

“Je kan natuurlijk zoveel McKinsey’s inhuren. Want het budget is beperkt en McKinsey’s zijn niet de goedkoopste. Toen zijn ook een aantal interne mensen opgeleid en begeleid om dit soort dingen te doen en daar was ik er ook eentje van.” – Respondent M

“Iedereen zat boven op het werk, veel dichterbij. Als je bijvoorbeeld niet meedeed aan daily standup, dan moest je echt een goed verhaal hebben.” – Respondent M

“Met het team zelf, kon je wel ruimte geven om daarbinnen zelf te klooiën. Dat kan je nu met Agile in de opdrachten doen” – Respondent L

“Als het bij de medewerkers niet helemaal ingeslepen is (Lean werkwijze) of het is ingeslepen maar de (nieuwe) manager vindt het niets dan zakt het weer weg naar de oude werkwijze.” – Respondent M

5.3.9. Klimaat

Initiatie:

Tijdens de interviews is niet direct iets over het klimaat gezegd. Uit de interviews is wel te halen dat er geen open communicatie was tussen het topmanagement en de rest van de organisatie.

Beslissing:

Tijdens de interviews is niet direct iets over het klimaat gezegd. Uit de interviews is wel te halen dat er geen open communicatie was tussen het topmanagement en de rest van de organisatie. De manier van doorzetten van het gekozen besluit, verplicht implementeren zorgt niet voor een veilige omgeving waarin mensen open gesprek over kunnen voeren en zich kwetsbaar kunnen opstellen.

Implementatie:

Tijdens de implementatiefase is het klimaat door de managers en de medewerkers niet als een veilige omgeving ervaren. Tijdens de interviews wordt gezegd dat dit door de druk van hogere leidinggevende komt. Door de onveilige omgeving durfden mensen geen open gesprek te voeren. Managers tonen het gedrag en de handelingen zoals dat van de directe leidinggevende verwacht werd en dat werd op hetzelfde manier doorgevoerd bij de medewerkers. Mensen wilden voldoen aan verwachtingen ook als ze er niet achter stonden of niet begrepen waarom ze het deden. Niet mee doen betekende afscheid nemen van je functie of van je werkplek.

“Iedereen zat boven op het werk, veel dichterbij. Als je bijvoorbeeld niet meedeed aan daily standup, dan moest je echt een goed verhaal hebben. Daar zit iets onder van wantrouwen. Je zou moeten zeggen: als iemand er niet is dan zal die goede redenen daarvoor hebben.” - Respondent M

“Transparantie vindt iedereen prima en wil iedereen, maar daarvoor moet je wel een veilige omgeving hebben. Veilige omgevingen waren er niet altijd... Dat was niet overal zo. Dat gold voor medewerkers maar dat gold ook voor managers.” - Respondent M

“Toen kwamen ook die vertrouwenssessies, vier of vijf sessie met Lean coaches erbij. Maak het bespreekbaar, over en weer uit.” - Respondent Q

“Als manager was ik zelf ook transparant door te vertellen wat ik die dag zou gaan doen, hoe mijn agenda eruit zag. Dat was dus niet alleen voor de medewerker.” - Respondent L

“Voorbeeldgedrag begint eigenlijk bij hogere management, M1, als die het niet doet, dan doet de M2er ook niet en de medewerkers ook niet. Cultuurdragers binnen organisaties is het management... Veiligheid aan de top was er ook niet. Ik heb wat dingen gehoord, gezien en dacht "ben blij dat ik daar niet bij zit".” - Respondent M

5.3.10. Leiderschapsstijl

Initiatie:

Uit de interviews kan niet direct gehaald worden wat voor soort leiderschapsstijl er was tijdens de initiatiefase. Het vermoeden, gehaald uit de gevoerde interviews, is dat de leiderschapsstijl vooral transactioneel was omdat de organisatie, het werkproces en beoordelingen bepaald werden door de formele regels. Zowel voor de manager als voor de medewerker waren voor de Belastingdienst breed opgestelde formele procedures, standaarden, beoordelingen leidend en IM Toezicht moest daar ook aan mee werken om te kunnen aansluiten op de werkwijze van de rest van de organisatie. De verwachting van de manager was duidelijk naar de medewerkers; werken volgens het kaderdocument, opleveren van ontwerpdocumenten die voldoen aan de richtlijnen zodat het als opdracht ingediend en geaccepteerd kan worden door CAO voor de realisatie. Het verwachte gedrag,

zich strikt aan de regels houden, begon bij het topmanagement en daalde steeds een niveau lager tot de medewerkers.

Beslissing:

Het top-downbesluit van het topmanagement, de manier waarop deze bij de IM-organisatieonderdelen doorgezet is en niet meedoen leidt tot verlies van functie, laat zien dat er een uitwisselingsproces is tussen de leider en de volgers waarin inspanning door volgers ingewisseld wordt voor het behouden van functie. In dit traject is duidelijk sprake van transactioneel leiderschap.

“Toen hogere management had besloten, was niet meedoen geen optie meer. Dat was voor iedereen ‘we gaan dit doen’. Sterker nog er zijn in die periode managers weggegaan, letterlijk van hun functie afgegaan omdat zij het niets vonden.” – Respondent M

Implementatie

Tijdens de implementatiefase was de leiderschapsstijl duidelijk transactioneel. In de loop van het traject is er meer aandacht aan de medewerkers en managers gegeven maar er is geen duidelijk voorbeeld uit de interviews te halen dat de managers gericht waren op het verbeteren van de performance van medewerkers en het ontwikkelen van medewerkers tot hun volledige potentieel. Het hogere management had duidelijke verwachtingen van de managers, en de managers weer van de medewerkers om deze verwachten resultaten te leveren. Deze manier van leidinggeven werd divers ervaren; met de duidelijkheid in de te verwachten resultaat en de uitgereikte instrumenten daarvoor kon de manager juist gericht aan het werk. De anderen ervoeren dit als beperking van ruimte en handelingsmogelijkheden.

“McKinsey stuurde de managers juist zo aan; je moet wel daarop sturen, je moet je dat niet laten gebeuren.” – Respondent M

“Lean implementatie die wij gehad hebben, was vooral iets waarbij hogere management zei ‘jullie moeten het anders doen’. Lean implementatie was niet breed over de hele linie heen maar was vooral gericht op ‘de processen moeten beter’, ‘de medewerkers moeten dit’ en ‘de medewerkers moeten dat’. Op een aantal plekken was het wel directieve leidinggeven maar dan de goede niet te nagesproken he, want die waren er zeker ook. Maar het was niet de dominante stijl binnen de Belastingdienst om zo te doen.” – Respondent M

“Bij Agile zie je wel de verandering met die zelfsturende teams. Managers zijn meer faciliterend. Maar bij Lean was dat niet zo. Lean was zelf niet directief maar de omgeving waarin wij zaten met dat kaderdocument, er werd hiërarchisch aangestuurd. Het verschil bij Lean was transparantie, waar mensen echt aan moesten wennen.” – Respondent L

“Manager X moest zich bijvoorbeeld ook kwetsbaar opstellen. De harde manager die iedereen aan het bedanken was (ontslagen), moest nu ineens heel kwetsbaar zijn om dit samen te dragen. Dat waren contrasterende belangen voor haar. Dat was ze ook niet gewend als manager. Die (manager en coach) hebben toen samen hele kwetsbare gesprekken gevoerd. Toen is het ook begonnen zeg maar. Toen gingen wij praten van wat willen wij samen met elkaar.” – Respondent Q

5.3.11. Betrokkenheid middenmanagement

Initiatie:

Het middenmanagement heeft nooit deze behoefte uitgesproken of besproken met het topmanagement. Zij hebben zelf nooit initiatief getoond (uit eigen behoefte) noch zijn zij door het topmanagement betrokken bij de ideeën of de ontwikkeling.

Beslissing:

Het topmanagement heeft het middenmanagement tijdens de beslissingsfase niet bij de ontwikkelingen of de mogelijke oplossing betrokken. Uit de interviews komt niet naar voren dat middenmanagement uit eigen initiatief interactie zocht met het topmanagement om de innovatie vorm te geven.

“Managers hadden niet echt het gevoel dat het zo nodig was. De operationele managers, M2ers, die werden met MT-besluit geconfronteerd, of ze het leuk vonden of niet.” – Respondent M

“Lean implementatie die wij gehad hebben, was vooral iets waarbij hogere management zei ‘jullie moeten het anders doen’.” – Respondent M

Implementatie:

Tijdens de interviews werd gesproken over betrokkenheid van managers. Betrokkenheid werd genoemd uit: loyaliteit, gericht te kunnen werken omdat alles concreet voorgeschreven is en duidelijkheid is wat er van ze verwacht wordt of om de functie niet te verliezen. Dit is vooral de motivatie waarom managers doen wat ze doen. Er is geen sprake van betrokkenheid tot actieve rol innemen om de innovatie vorm te geven en te verbeteren. Managers volgden de instructies van de externe partij. Zij zijn zelf niet op zoek gegaan naar de betekenisgeving, de juiste invulling in de organisatie, geen interactie opgezocht voor verbeteringen.

“De betrokkenheid van de vervangende M1er, daar heb ik van genoten! Hij heeft letterlijk zijn agenda leeggemaakt en deed dingen anders dan dat hij daarvoor deed. Hij had het echt wel door én heeft het echt wel door. Dat gold niet voor alle M1er zeg ik maar voorzichtig.” – Respondent M

“Toen hebben we met elkaar afgesproken dat de teamleiders zelf aan de bak gingen. Zij moesten zelf, ook hun veranderverhaal maken voor hun team. Zij moesten, onder begeleiding van McKinsey en onze interne adviseurs, ook dagstarts gaan organiseren en weekstarts gaan organiseren. Er werden borden opgehangen” – Respondent K

“Ik heb een aantal managers gezien waarvan ik dacht, ik ben niet onder de indruk van je leiderschap, niet van je eigen ontwikkeling maar je bent hartstikke loyaal en je doet wel wat er van je gevraagd wordt. Ze doen het niet omdat ze omarmen maar uit loyaliteit.” – Respondent M

5.3.12. Support topmanagement

Initiatie:

De urgentie en de behoefte tot anders werken dan voorheen leefde alleen bij het topmanagement. Er was geen sprake van support van topmanagement aan de behoefte van de managers of de medewerkers. Er is wel sprake van verbale support in de zin dat er oplossingen gezocht werden.

Beslissing:

Nadat de oplossing gekozen is, is deze beslissing zonder enige vorm van verdere support doorgezet aan alle IM-directeuren. Onderwerpen zoals aanleiding, doelstellingen, reden van deze oplossing, nodige middelen voor de implementatie, inspanning tonen voor de samenwerking met de rest van de organisatie, expertise of budget verschaffen voor de implementatie zijn nooit besproken met het topmanagement.

“Toen hogere management had besloten, was niet meedoen geen optie meer. Dat was voor iedereen ‘we gaan dit doen’. Sterker nog er zijn in die periode managers weggegaan, letterlijk van hun functie afgegaan omdat zij het niets vonden.” -Respondent M

“Lean implementatie die wij gehad hebben, was vooral iets waarbij hogere management zei ‘jullie moeten het anders doen’. Lean implementatie was niet breed over de hele linie heen maar was vooral gericht op ‘de processen moeten beter’, ‘de medewerkers moeten dit’ en ‘de medewerkers moeten dat’.” – Respondent M

Implementatie:

Door de lage support van het topmanagement zijn de directeuren zelf op zoek gegaan naar de invulling van de implementatie. Het enige dat als support van topmanagement gezien kan worden, is de duidelijke uitspraak geweest dat dit door het topmanagement besloten is waardoor niemand het kon weigeren. Dit heeft bij alle IM-organisatieonderdelen tot een verplichte start van het implementatietraject gezorgd. De IM-organisatieonderdelen in bevonden zich in verschillende situatie waardoor andere betekenissen hieraan zijn gegeven. Daardoor ontstonden ook verschillen in de invulling en implementatie van Lean. IM Toezicht had bijvoorbeeld wel McKinsey kunnen inhuren voor de implementatie en de begeleiding maar dat gold niet voor alle andere onderdelen. Er waren ook verschillen in de houding en gedrag van de IM-directeuren; andere directeuren hadden geen rigide instelling over de implementatie van Lean.

“In onze cultuur als je dit soort dingen anders wilt gaan doen, dat vereist gewoon lange adem. Dat is niet van even 3 maanden wave en de wereld is anders. Dat was wel een beetje de verwachting. 12-13 maanden had ook wel iets betekent maar het was nog niet klaar én dat was alleen nog maar IV-organisatie. De rest van de organisatie, daar zijn ook coaches aangetrokken maar geen externen gehad.” – Respondent M

“DG met zijn collega is wel eens langs geweest, omdat zij bij hun vorige opdrachtgever ook mee gewerkt hadden, hadden ze wel iets met Lean. In de beginperiode van peter veld en hans blokpoel was er voor het gedachtegoed wel aandacht voor, om dat soort dingen van de grond te tillen. Naarmate de belastingdienst in dat andere dynamiek ging, dat dingen niet goed gingen en gedonder hadden enzo... is het beetje van de radar gegaan.” – Respondent M

5.4. Analyse case Lean

In deze paragraaf zijn de gevonden resultaten van case Lean per factor, per fase gewaardeerd op basis van de gedefinieerde 'Scoreschaal factoren', zie Tabel 4. Deze waardering zal in hoofdstuk 6 gebruikt worden voor de cross-case analyse.

Tabel 4: Analyse case Lean

		Score case Lean		
		Fasen		
Fase		1	2	3
Factoren	Begrip			
Organisatiestructuur				
Wijze van verbijzondering	Organisatieonderdeel clustering is grotendeels zelfvoorzienend; is gericht op de klant.	L	L	L
Formalisatie	Iedereen kent en handelt volgens de voorschriften: wat, wanneer, op welk wijze, door wie etc is schriftelijk vastgelegd. Er zijn veel gestandaardiseerde documenten.	H	H	H
Plan	Omvangrijke planning gemaakt; tot in kleine detail uitgewerkt. Moeilijk aanpasbaar.	-	-	H
Besluitvorming	Besluiten en goedkeuringen worden alleen door het topmanagement genomen. Operationele management heeft geen beslissingsbevoegdheid.	H	H	H
Organisatiecontext				
Gedeelde visie	Visie is duidelijk en gedeeld, doelstellingen zijn bekend. Organisatieleden weten waarvoor zij werken.	-	L	L
Communicatie	Gezamenlijk denken over betekenisgeving, conflicten, verandering.	-	-	L
Motivatie	Managers en medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd; ze zijn graag bezig met het idee. Dit doen zij vrijwillig omdat zij het willen, niet omdat het gevraagd is.	-/ L	L	L
Leermogelijkheden	De nodige trainingen en begeleiding zijn gefaciliteerd. Experimenten en lering te trekken uit de (negatieve) ervaringen wordt gestimuleert.	-	L	L
Klimaat	Er is een veilige omgeving waar mensen zich kwetsbaar kunnen opstellen; in vertrouwen open gesprekken kunnen voeren.	-	L	L
Management				
Leiderschapstijl	Managers tonen de kenmerken van transformationeel leiderschapstijl..	L	L	L
Betrokkenheid management	Managers hebben een actieve rol in de innovatievorming; zoekt interactie op en informeert topmanagement.	-	-	L
Support topmanagement	Het topmanagement is overtuigd en staat zichtbaar achter managementinnovatie; verstrekt de nodige resources en tijd; stimuleert de samenwerking.	L	L	L
Fase indelingen:				
1: Initiatiefase				
2: Beslissingsfase				
3: Implementatiefase				

6. Cross-case analyse en bevindingen

In dit hoofdstuk worden de gewaarde resultaten van beide cases naast elkaar gelegd, weergegeven in Tabel 5. Per factor worden de relevante overeenkomsten en/of verschillen tussen de cases beschreven en zullen bevindingen besproken worden. De waardering van de factoren is gebaseerd op de gedefinieerde 'Scoreschaal factoren'.

Tabel 5: Cross-case analyse

		Score case Agile			Score case Lean		
		Fasen			Fasen		
Fase		1	2	3	1	2	3
Factoren	Begrip						
Organisatiestructuur							
Wijze van verbijzondering	Organisatieonderdeel clustering is grotendeels zelfvoorzienend; is gericht op de klant.	L	L	H	L	L	L
Formalisatie	Iedereen kent en handelt volgens de voorschriften: wat, wanneer, op welk wijze, door wie etc is schriftelijk vastgelegd. Er zijn veel gestandaardiseerde documenten.	H	H	L	H	H	H
Plan	Omvangrijke planning gemaakt; tot in kleine detail uitgewerkt. Moeilijk aanpasbaar.	-	L	L	-	-	H
Besluitvorming	Besluiten en goedkeuringen worden alleen door het topmanagement genomen. Operationele management heeft geen beslissingsbevoegdheid.	H	H	L	H	H	H
Organisatiecontext							
Gedeelde visie	Visie is duidelijk en gedeeld, doelstellingen zijn bekend. Organisatieleden weten waarvoor zij werken.	-	L	H	-	L	L
Communicatie	Gezamenlijk denken over betekenisgeving, conflicten, verandering.	-	L	H	-	-	L
Motivatie	Managers en medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd; ze zijn graag bezig met het idee. Dit doen zij vrijwillig omdat zij het willen, niet omdat het gevraagd is.	L	M	H	-/L	L	L
Leermogelijkheden	De nodige trainingen en begeleiding zijn gefaciliteerd. Experimenten en lering te trekken uit de (negatieve) ervaringen wordt gestimuleert.	L	L	H	-	L	L
Klimaat	Er is een veilige omgeving waar mensen zich kwetsbaar kunnen opstellen; in vertrouwen open gesprekken kunnen voeren.	-	L	M	-	L	L
Management							
Leiderschapsstijl	Managers tonen de kenmerken van transformatieel leiderschapsstijl..	L	L	H	L	L	L
Betrokkenheid management	Managers hebben een actieve rol in de innovatievorming; zoekt interactie op en informeert topmanagement.	L	M	H	-	-	L
Support topmanagement	Het topmanagement is overtuigd en staat zichtbaar achter managementinnovatie; verstrekt de nodige resources en tijd; stimuleert de samenwerking.	-	M	M	L	L	L
Fase indelingen:							
1: Initiatiefase							
2: Beslissingsfase							
3: Implementatiefase							

6.1. Wijze van verbijzondering

Crosscase analyse laat zien dat de cases in het implementatietraject van elkaar verschillen. Hoewel in beide cases in alle fasen de groepering van de organisatieonderdelen formeel hetzelfde gebleven zijn, functionele verbijzondering, is in case Agile het organisatieonderdeel tijdens de implementatiefase informeel gegroeid naar 'verbijzondering naar doelgroep'.

In case Agile heeft tijdens de implementatiefase steeds meer grensoverschrijdend samenwerking plaats gevonden tussen CAO, IM en de business. Het doel voor de managers was wendbaar worden om snel en met de juiste producten en diensten aan de businessvraag, de businessbehoefte te voldoen. Door deze samenwerking zijn de kennis en vaardigheden van de medewerkers en van de managers vermengd. De oude teams zijn opgeheven. De medewerkers, met verschillende expertises, zijn in multidisciplinaire teams ingedeeld. De continue interactie tussen de business en de medewerkers heeft voor gezorgd dat de medewerkers de klantvraag beter konden begrijpen en elk vanuit eigen expertise meedenken om een de beste oplossing te kunnen vinden. Weghalen van grenzen en denken vanuit het klantbelang leidde ertoe dat de managers hele andere gesprekken met elkaar voerden, niet meer bezig waren met formele regeltjes maar bezig met het faciliteren van de

medewerkers en het proces voor een optimale samenwerking. Binnen de pilot organisatie is hun werkwijze veranderd en hun rol heeft een hele andere invulling gekregen.

Gedurende de implementatiefase van case Lean werkten de managers en de medewerkers aan optimalisatie van hun eigen IM-processen zodat zij de verwachte resultaten konden halen. Er is niet gekeken naar het effect en bijdrage van deze procesoptimalisatie op het eindresultaat als leveren van businesswaarde. Deze innovatie heeft niet geleid tot verbeteringen aan de organisatieprestaties en heeft ook geen managementverandering met zich meegebracht.

Hieruit kan gesuggereerd worden dat de groeperingen binnen de organisatie, op basis van kennis, vaardigheden en functies een negatief effect heeft op de implementatiefase van managementinnovatie.

6.2. Formalisatie

Het verschil tussen de cases is de mate van formalisatie. In case Agile is de formalisatie verminderd en bij case Lean is de hoge mate van formalisatie gebleven.

In de implementatiefase van Agile heeft het management bewust gekozen en heeft het uitgesproken dat de medewerkers binnen de pilot organisatie de formele procedures, regels, functiebeschrijvingen moesten loslaten en zelf op zoek moesten gaan naar de juiste samenwerkingsvorm. Medewerkers hadden onderling werkafspraken gemaakt voor hun samenwerking maar nooit beschreven als standaard. Verminderde formalisatie bood ruimte aan de medewerkers om actiever te worden om kansen te ontdekken, nieuwe dingen uit te proberen. Managers moesten leren om medewerkers te vertrouwen en niet in te grijpen in hun zoektocht, ook niet in crisissituaties.

In de implementatiefase van Lean hebben de externen een omvangrijk implementatieplan gemaakt en een toolbox bijgeleverd met planningen, presentaties, rapportagevormen, voorbeelden voor de invulling van agenda's, etc. Zowel managers als medewerkers volgden gehoorzaam de instructies van de externen en gebruikten alle uitgereikte instrumenten. Management en medewerkers waren vooral bezig om zich aan de formele regels te houden in plaats van begrijpen van het doel en bezig zijn met het idee om het doel te behalen.

In beide cases is naar voren gekomen dat de managers tijdens de implementatiefase in een complexe moeilijke situatie terechtkwamen. Intern werkten ze op de nieuwe manier maar de verantwoording naar het topmanagement en de samenwerking met de andere organisatieonderdelen moest nog op de oude manier gedaan worden.

6.3. Plan

In beide cases was er tijdens initiatie en beslissingsfase geen sprake van een planning. Een belangrijk verschil is te zien in de implementatiefase.

Bij de implementatie van Agile is bewust gekozen om geen planning. Het managementteam en de coaches hebben samen een roadmap met veranderdoelen opgesteld. Het kernteam heeft deze veranderdoelen vervolgens vertaald in kleinere stukken; veranderfeatures. Door kort cyclisch en iteratief aan de veranderfeatures te werken wilden zij wendbaar worden om

in te spelen op de interne en externe veranderingen én om gericht te werken aan de verandering.

Bij de implementatie van Lean werd aan het begin van het traject eerst een volledig uitgewerkt implementatieplan geschreven met daarbij horende methodes, technieken, instrumenten etc. Dit omvangrijke implementatieplan was uitgewerkt tot de invulling van agenda's van de directeur, de managers en de medewerkers. Het vooraf vastgestelde plan liet weinig tot geen ruimte over aan noch het management noch aan de medewerkers om daarbuiten te kunnen en/of te mogen handelen. Deze aanpak was erg directief, instrumenteel en in hoog tempo ingevoerd. De managers en de medewerkers hebben het gedachtengoed van Lean niet eigen gemaakt waardoor de nieuwe werkwijze na afloop van de intensieve begeleiding en vertrek van de coaches verwaterd is en uiteindelijk ook verdwenen.

Opvallend aan de cases is: bij hoge mate van formalisatie is een omvangrijke planning gebruikt. Bij geen formalisatie is ook geen planning gemaakt.

6.4. Besluitvorming

In alle fasen van beide cases is de formele besluitvorming bij het topmanagement gebleven. Groot verschil tussen de cases is de beslissingsbevoegdheid van het operationele management tijdens de implementatiefase.

Aan het begin van de implementatiefase van Agile is de beslissingsbevoegdheid informeel aan de IM-directeur toevertrouwd. Door deze beslissingsbevoegdheid bij de directeur te leggen, die erg betrokken en bezig was met de innovatievorming, kon hij de verschillende organisatieonderdelen makkelijker samenbrengen voor de samenwerking en kon hij beslissingen nemen voor de ketensamenwerking. Hij sprak de managers gezamenlijk aan en gaf de managers de mogelijkheid om vanuit hun expertise zijn of haar input te leveren voor het te nemen besluit. Dit heeft gezorgd voor meer begrip voor elkaar, het opstellen en acceptatie van gezamenlijke doelstellingen wat zorgden tot een betere samenwerking. Managers waren meer betrokken bij de innovatie, en voelden zich verantwoordelijk. Daarmee voelden zij zich de eigenaar van de innovatie.

Bij de implementatie van Lean is zowel de besluitvorming als de beslissingsbevoegdheid niet veranderd. Ze hebben het besluit van het topmanagement geaccepteerd om Lean te implementeren daarna werden ze opgeleid door de externen met instructies. De managers hebben niet actief bijgedragen aan de besluiten omtrent de innovatievormgeving.

6.5. Gedeelde visie

Crosscase analyse laat zien dat het verschil tussen de cases in de implementatiefase zit. Gedeelde visie heeft vanaf het begin al een belangrijke rol gehad.

Uit beide cases blijkt dat er in de initiatiefase wel een gedeelde mening was over dat er iets moest veranderen. Dit is heel belangrijk voor het vervolg van het traject. Wanneer het topmanagement een verandering wil en dat wordt door de managers niet op dezelfde manier ervaren, kan de innovatie het traject doorlopen maar de kans is groot dat het dan niet geadopteerd wordt. Maar als de managers de urgentie ervaren maar het

topmanagement beleeft dat niet, kan een innovatie niet toegelaten of de lopende initiatieven geremd worden door de formele lijnen. Daardoor is belangrijk dat de urgentie, behoefte wel gedeeld wordt ook als er geen visie is.

Uit beide cases blijkt dat er in de initiatiefase wel een gedeelde mening was over dat er iets moest veranderen. Dit is heel belangrijk voor het vervolg van het traject. Als de managers de urgentie ervaren maar het topmanagement beleeft dat niet, kan een innovatie snel geremd worden door de formele lijnen. Wanneer het topmanagement een verandering wilt en dat wordt door de managers niet op dezelfde manier ervaren, kan de innovatie het traject doorlopen maar de kans is groot dat het dan niet geadopteerd wordt.

Het topmanagement was tijdens de beslissingsfase niet echt overtuigd van Agile maar hebben wel gezorgd voor de groepssamenwerking tussen de organisatieonderdelen door de directeuren te spreken en het krijgen van hun formele commitment. Dit is nog geen gedeelde visie maar heeft een positief effect gehad op de gedeelde visie tijdens het implementatietraject. Tijdens de implementatiefase hadden de directeuren onderling goede interactie en deelden de samenwerking en de visie aan hun medewerkers. Later heeft de CAO-directeur de begeleiding aan de IM-directeur gelaten en stond achter zijn handelingen. Hierdoor heeft de IM-directeur altijd met alle managers kunnen praten, hebben gezamenlijk doelen opgesteld. Dit heeft voor gezorgd dat de managers gedeelde visie hadden en consequent de visie bleven uitstralen.

Tijdens de beslissingsfase en implementatiefase van Lean was er geen gedeelde visie. Het was duidelijk een top-down besluit met als opdracht om Lean te implementeren; de organisatieonderdelen werden niet bij betrokken. Begin van de implementatiefase heeft de directeur van IM-Toezicht duidelijke doelstellingen opgesteld en gedeeld met de managers. Maar de achterliggende gedachte; wat de aanleiding is geweest, waarom Lean is gekozen, wat het zou bijdragen et cetera, is heel lang onduidelijk gebleven voor de meeste managers en de medewerkers. Het enige duidelijkheid was dat de implementatie onder begeleiding, instructies van de externe coaches zou gebeuren. Door deze benadering waren de managers voornamelijk bezig om de instructies van de externe coaches zo goed mogelijk te volgen én de uitgereikte instrumenten gebruiken. Hierdoor is de innovatie niet goed begrepen en heeft weinig draagvlak gehad vanuit het management en de medewerkers.

6.6. Communicatie

Het verschil in communicatie in de cases was behoorlijk groot. Case Agile laat het belang van communicatie in de implementatie zien.

Tijdens de beslissingsfase van Agile kon het topmanagement de wensen en handelingen van enkele managers en teams, die bezig waren met implementatie van Agile, niet meer negeren. Beslissen om Agile te implementeren, is vrij snel gegaan. Het topmanagement wist alleen niet hoe zij daar vorm aan moesten geven. Daarvoor hebben ze externe adviseurs gevraagd om een inventarisatie te maken van de lopende Agile implementaties. Na deze inventarisatie hebben de externe adviseurs samen met beleidsadviseurs, de meest Agile-actieve ketens geselecteerd: Toeslagen en Incasso. Zij hebben ook onderzocht hoeveel tijd, geld en coaches voor de innovatie nodig waren. Na de formele benoeming van pilot-ketens, werden gesprekken gevoerd met de betrokken organisatieonderdelen over commitment voor de samenwerking en over de te verstrekken resources voor het implementatietraject.

Al deze handelingen waren bedoeld om 'het instrument' bij de pilot-ketens goed te laten landen. Het topmanagement heeft niet nagedacht over de betekenis van Agile, wat het zou bijdragen en de mogelijke consequenties.

Tijdens de implementatiefase van Agile was er veel communicatie in de vorm van samen, managers en medewerkers, denken over de betekenisgeving, samen vormgeven aan de innovatie, samen de belemmeringen wegnemen. Directeur voerde regelmatig gesprekken met de managers maar ook met de medewerkers, over het belang van de innovatie, de betekenis, voortgang van de implementatie. Daarnaast werden de medewerkers via verschillende kanalen en via een web platform op de hoogte gehouden van de lopende zaken, de besluiten die genomen werden et cetera. Iedereen kon hier op reageren en zelf ook items, blogs, successen plaatsen. Naast deze informatieverstreckende kanalen waren ook frequente gezamenlijke sessies "keek op de maand" voor de medewerkers, waar de directeur en de managers altijd aanwezig waren; belangrijke informatie deelden met de medewerkers. Dit was een interactieve sessie waar de medewerkers vragen konden stellen aan het management. Deze vorm van communicatie zorgde voor de betrokkenheid en wederzijdse informatie-uitwisseling tussen de medewerkers en het management.

Tijdens de initiatie- en beslissingsfase van case Lean was er geen sprake van communicatie. Het besluit om Lean te implementeren was vanuit topmanagement eenzijdig gecommuniceerd, zonder reactie van de ontvangende partij te verwachten. In de implementatiefase werd na het evaluatierapport meer aandacht besteed aan de managers en de medewerkers door meer gesprekssessies te organiseren. De sessies werden door coaches ingepland en gingen voornamelijk over waar de medewerkers verbetering van hun werkprocessen zagen én over de transparantie in werkvoorraad. Interne coaches probeerden tijdens deze sessie ook open communicatie te stimuleren om de wederzijdse vertrouwensrelatie tussen medewerker en de manager op te bouwen.

6.7. Motivatie

Het verschil in motivatie, tussen de cases, was één van de belangrijkste factoren. Case Agile laat het belang van intrinsieke motivatie zien.

Zoals uit de case Lean blijkt, werkten managers aan deze implementatie mee door verschillende redenen zoals uit loyaliteit of om hun functie te behouden. Een aantal managers waren wel blij en werkten graag met het instrument omdat de duidelijkheid gaf aan hun takenpakket en de verwachtingen waar ze aan moesten voldoen. Al deze prikkels zijn te relateren aan extrinsieke motivatie. In de initiatie- en beslissingsfase waren de managers en de medewerkers niet op de hoogte van het gebeuren waardoor ook geen sprake kan zijn van motivatie.

Tijdens de interviews is vaak gezegd dat de managers er aan het begin van de implementatiefase heel divers in zaten; er waren managers die duidelijk trekkers van de innovatie waren, meebewegende managers met neutrale houding en managers die wel mondeling instemde met de innovatie maar het proces belemmerde met zijn handelingen. Vaak genoemde redenen hiervoor zijn 'angst om de eigen functie te verliezen', 'angst voor status en machtsverlies' en 'onduidelijkheid' omdat de formele sturing en regeltjes verdwenen. Directeur en de managers die al trekkers waren, hebben aan anderen als

voorbeeld laten zien hoe het ook anders kan. In de loop van de tijd zijn de angst-gedachtes bij merendeel van de managers verminderd, verdwenen. Managers vonden leuk om met Agile gedachtegoed bezig te zijn en deden vanuit zichzelf mee aan continue ontwikkeling, verbetering van de innovatie. De intrinsieke motivatie, enthousiasme en betrokkenheid, van de managers en de medewerkers hebben voor gezorgd dat, ook tijdens crisismomenten of tegenslagen vanuit de rest van de organisatie, de innovatie doorging. Na ruim twee jaar is het grootste deel van het (pilot) management vertrokken uit de organisatie maar de nieuwe manier van werken is in het leven gehouden door de medewerkers.

6.8. Leermogelijkheid

Het belangrijkste verschil tussen de cases is te zien in de implementatiefase.

Tijdens de implementatiefase van case Agile waren de externe coaches vanaf het begin aanwezig; coaches voor het management, coaches voor de medewerkers. Er is veel geïnvesteerd in de trainingen. Trainingen hebben ervoor gezorgd dat zowel het management als de medewerkers dezelfde basiskennis kregen voor de verdere samenwerking. Door ruimte te geven aan de medewerkers voor eigen invulling voor de samenwerking en niet in te grijpen wanneer zij faalden, kregen de medewerkers meer verantwoordelijkheidsgevoel. Het besluit van de directeur om de managers als duo's te laten werken heeft er voor gezorgd dat zij meer buiten hun werkgebied kwamen, begrip kregen voor elkaar en vertrouwensrelatie opbouwden.

Tijdens de Lean implementatie hebben alleen de coaches training gehad met als doel om hun op te leiden tot Lean-coaches. Het management of de medewerkers hebben geen trainingen gehad. Vanaf het begin van dit traject, waren externe coaches aanwezig voor de implementatie van Lean en begeleiden van het management en de coaches. Zowel de medewerkers als het management volgen de instructies om de implementatie, volgens het boekje, te implementeren. Er was geen ruimte en tolerantie voor anders handelen of experimenteren. Hierdoor is de gedachtegang en de werkwijze niet goed begrepen en niet eigen gemaakt door de mensen.

6.9. Klimaat

Het verschil tussen de cases is het klimaat in de implementatiefase. In case Agile is te zien dat er een veiligere omgeving gecreëerd is.

Het voorbeeldgedrag van de directeur, tijdens de implementatiefase van Agile, heeft een belangrijke rol gespeeld in het creëren van een veilige omgeving. Doordat hij zich kwetsbaar durfde op te stellen, en met respect omging met de kwetsbaarheden van anderen heeft voor gezorgd dat de managers meer open gesprek durfden te voeren. Deze houding van de directeur is doorgelicht naar de managers en van de managers naar de medewerkers. Het ontwikkelen van deze veilige omgeving heeft tijd gekost en is gebaseerd op de persoonlijke relaties. Dezelfde mensen tonen namelijk nog steeds de 'oude' houding wanneer zij te maken hebben met de mensen buiten de pilot-organisatie. Dit betekent wanneer een management-switch is, dan moet het opnieuw opgebouwd worden.

Case Lean laat zien dat er pogingen gedaan zijn om de relatie tussen medewerker en de manager te verbeteren maar dit heeft weinig resultaten gegeven. Uit het interview blijkt dat

dat komt door het voorbeeldgedrag van de hogere managers. Hoewel de directeur het beste wilde en zijn best heeft gedaan om de innovatie goed te implementeren, is door management-by-exception, medewerkers op de voet volgen voor fouten of regelovertredingen, geen veilige omgeving gecreëerd.

6.10. Leiderschapsstijl

Het verschil tussen de cases is de getoonde leiderschapsstijl tijdens de implementatiefase. In case Agile is er sprake van een verandering van transactioneel leiderschap naar transformationeel leiderschap en in case Lean wordt de transactioneel leiderschapsstijl behouden.

In het implementatietraject van Agile is het leiderschap geleidelijk veranderd van transactioneel naar meer transformationeel leiderschap. De komst van de nieuwe directeur had een positief effect op de managers en de medewerkers. De geïdealiseerde invloed van de directeur op de managers en de medewerkers, heeft een belangrijke rol gehad in de verandering van de leiderschapsstijl. Aandacht, actieve betrokkenheid, geduld, tolerantie voor fouten, en het enthousiasme van de directeur, heeft de ruimte en mogelijkheid gecreëerd voor de managers om zich te kunnen ontdekken en te ontwikkelen. Deze managers hebben dezelfde voorbeeldgedrag ook bij de medewerkers getoond waardoor de medewerkers meer actiever werden, zelfinitiatieven toonden zonder bang te zijn dat ze afgerekend worden. Medewerkers zijn zelfsturend geworden en managers probeerden hun te faciliteren bij hun werkzaamheden.

Tijdens de implementatie van case Lean wordt het leiderschapsstijl vanaf het topmanagement tot medewerkers doorgevoerd. De regels worden duidelijk gemaakt en er wordt verwacht dat de ander zich hier aan voldoet. Wanneer regelovertredingen zijn, neem de leidinggevende corrigerende maatregelen. Als de manager of de medewerker een keer niet naar een geplande bijeenkomst kwam, zoals dagstarts of de wekelijkse MT overleg, dan werd degene door zijn of haar leidinggevende gevraagd om zich te verantwoorden. Deze vorm van leidinggeven is duidelijk een voorbeeld van actieve vorm van management-by-exception. Dit leiderschapsstijl leidt er toe dat mensen alleen maar dingen doen zoals het van hun gevraagd wordt; zij worden op de voet gevolgd, zijn bang om fouten te maken en afgestraft te worden waardoor zij niet (kunnen) veranderen.

6.11. Betrokkenheid middenmanagement

Het verschil in betrokkenheid van middenmanagement tussen de cases is duidelijk zichtbaar in alle fasen van het proces.

De intrinsieke motivatie en de betrokkenheid van de managers hebben ervoor gezorgd dat, tijdens de initiatiefase, de behoefte herkend is door het topmanagement. Het voorstel voor Agile als oplossing is vrij snel geaccepteerd. Tijdens de beslissingsfase, na het besluit, zijn de directeuren en de middenmanagers van de operationele organisatieonderdelen ingelicht. Middenmanagers hadden diverse meningen over managementinnovatie maar de directeuren hebben formeel hun commitment gegeven voor de samenwerking. Tijdens de implementatiefase zijn de managers langzaam meer betrokken geraakt bij managementinnovatie. Zij hebben over de grenzen tussen organisatieonderdelen weten te werken terwijl zij zich formeel nog als aparte organisatieonderdelen moesten

verantwoorden. Tevens faciliteerden zij de samenwerking met de rest van de organisatie. De betrokkenheid van het management heeft geholpen om de externe druk en weerstanden buiten de organisatie te houden zodat managementinnovatie zich kon ontwikkelen.

Tijdens de initiatie- en beslissingsfase van Lean was het middenmanagement niet betrokken bij de innovatie. Tijdens de implementatiefase is er wel betrokkenheid maar dat is beperkt tot het uitvoeren van wat er van hun gevraagd en verwacht is. Middenmanagers hadden een passieve rol in de innovatievorming en zochten geen interactie op met de medewerkers of met het topmanagement voor de ontwikkeling van managementinnovatie.

6.12. Support topmanagement

In beide cases is de mate van support van topmanagement laag ervaren. Het verschil tussen de cases is te zien in de beslissingsfase en de implementatiefase.

In de beslissingsfase van Agile is door het topmanagement externe coaches ingehuurd. Daarnaast hebben zij, tijdens de beslissingsfase, de directeurs gesproken. Het verkrijgen van hun formele commitment voor de samenwerking heeft een positief effect gehad op de implementatiefase van managementinnovatie. Hiermee was er geen discussie meer over de samenwerking maar over de invulling. De uitstraling van het topmanagement over de innovatie is na de positieve resultaten van innovatie, langzaam veranderd. Dit heeft ervoor gezorgd dat de innovatie en de pilot organisatie meer bekend en geaccepteerd werd door de andere organisatieonderdelen.

In het traject van Lean was de beslissing vooral een wens van het topmanagement. De positieve signalen vanuit CAO, heeft management IM doen besluiten om ook Lean te gaan implementeren. Zij stonden duidelijk achter de implementatie van Lean en dit is directief, in opdrachtvorm doorgezet naar de directeurs van de organisatieonderdelen zonder de nodige resources te verstrekken of budget te geven voor het verstrekken van resources. Tijdens de implementatiefase was het topmanagement niet betrokken bij managementinnovatie.

7. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de centrale vraag beantwoord. Dit wordt gedaan door eerst de deelvragen te beantwoorden. Eerst wordt de definitie van managementinnovatie gegeven, vervolgens wordt het proces van managementinnovatie toegelicht. Daarna wordt per factor beschreven in welk fase van managementinnovatie die voorkomt en wat voor effect deze had op de fasen. Het hoofdstuk eindigt met het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag:

Hoe en waarom beïnvloeden management- en organisatiefactoren het proces van managementinnovatie?

7.1. Deelvraag 1: Wat is managementinnovatie?

In paragraaf 2.1 is de historie, de ontwikkeling en de definitie van managementinnovatie besproken. Voor dit onderzoek is als definitie voor managementinnovatie de volgende gehanteerd:

“Afwijken van bestaande traditionele managementprincipes, -processen en praktijken waarbij het gaat over de verandering hoe managers doen wat ze doen, de manier waarop het managementwerk wordt uitgevoerd om de organisatieprestaties te verbeteren.”

7.2. Deelvraag 2: Hoe ziet het proces van managementinnovatie uit?

In paragraaf 2.2 zijn de verschillende fase indelingen van het proces besproken. Voor dit onderzoek is als fase indeling van het managementinnovatie proces de volgende gehanteerd:



Initiatiefase bestaat uit activiteiten die betrekking hebben op: het herkennen van een behoefte; het zoeken naar oplossingen, het zich bewust worden van bestaande innovaties én het identificeren van geschikte innovaties en het voorstellen van enkele voor besluit. In deze fase leren leden van de organisatie over het bestaan van de innovatie, overwegen ze de geschiktheid voor de organisatie, communiceren ze met anderen en stellen ze de adoptie ervan voor.

Beslissingsfase weerspiegelt: het evalueren van de voorgestelde ideeën vanuit technische, financiële en strategische perspectieven én het nemen van de beslissing om een idee als de gewenste oplossing te accepteren en middelen toe te wijzen voor de verwerving, wijziging en assimilatie ervan. In deze fase besluiten top-organisatorische echelons (managers, commissies en besturen) om de innovatie toe te passen en middelen toe te wijzen.

Implementatiefase bestaat uit: evenementen en acties die betrekking hebben op het aanpassen van de innovatie; het voorbereiden van de organisatie op het gebruik ervan, proefgebruik, acceptatie van de innovatie door de gebruikers én voortgezet gebruik van de innovatie totdat het een routine-onderdeel van de organisatie wordt. In deze fase wordt de innovatie in gebruik genomen door leden van de organisatie, klanten of klanten (Damanpour & Schneider, 2006).

7.3. Deelvraag 3: Hebben management- of organisatiefactoren een rol in het proces van managementinnovatie? Zo ja, welk effect heeft deze factor per fase?

In dit onderzoek is onderzocht welke factoren een rol spelen op het proces van managementinnovatie. Aan de hand van het literatuuronderzoek zijn de belangrijke factoren geselecteerd. Deze factoren zijn in de praktijk onderzocht middels twee cases: Lean en Agile binnen het organisatieonderdeel Informatiemanagement van de Belastingdienst. Bij elk factor is gekeken of deze effect had op het proces van managementinnovatie. Als de factor een rol had in het proces, is deze verder onderzocht op wat voor effect het in de specifieke fase(n) heeft gehad.

Wijze van verbijzondering heeft invloed op de implementatiefase. Clusteringen van de organisatieonderdelen, gebaseerd op overeenkomsten in kennis en vaardigheden, werkprocessen en functies, ook wel functionele verbijzondering genoemd, zorgt ervoor dat de organisatieonderdelen zich alleen verantwoordelijk voelen over hun eigen werkgebied, en bezig zijn met het optimaliseren van hun eigen processen (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008; Volberda, 2015). Het uiteindelijke resultaat, product of dienst voor de klant, wordt door meerdere clusteringen, met verschillende expertises uitgevoerd waardoor afhankelijkheid ontstaat tussen de organisatieonderdelen. Deze afhankelijkheid van organisatieonderdelen leidt tot veel formalisatie: documenteren van de werkwijze, afspraken maken, contracten afsluiten et cetera. Hieruit kan geconcludeerd worden dat functionele verbijzondering leidt tot meer formalisatie, en formalisatie leidt tot minder beweegruimte waardoor de managers moeilijk kunnen veranderen.

- ◆ *Functionele verbijzondering in implementatiefase zorgt voor meer formalisatie; die leidt tot minder bewegingsruimte wat een negatief effect heeft op het proces van managementinnovatie.*

Formalisatie heeft een belemmerend invloed op de implementatiefase. Vastgestelde voorschriften, afbakeningen, functiebeschrijvingen, rapportageregelingen laten geen ruimte over om anders te denken, te gedragen of nieuwe dingen uit te proberen. Dit beïnvloedt de vrijheid om te bewegen. Het behouden van en besturen volgens de formele regels dwingt de manager om hieraan te voldoen en niet te veranderen (West & Richter, 2011; Volberda, 2015). Minder formalisatie geeft de ruimte aan de managers voor zelfinvulling voor de juiste handelingen. Doordat zij op zoek zijn naar de juiste werkwijze, zullen zij breder kijken en nieuwe dingen ontdekken, uitproberen. Doordat zij zelf bezig, zullen zij zich sneller eigenaar van de verandering voelen. Dit stimuleert de intrinsieke motivatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat minder formalisatie leidt tot meer betrokkenheid en intrinsieke motivatie en heeft daarmee een positief effect op het innovatieproces.

- ◆ *Hoge mate van formalisatie dwingt de managers om niet te veranderen.*
- ◆ *Minder formalisatie, tijdens de implementatiefase, zorgt voor meer betrokkenheid van de managers, en dit stimuleert de intrinsieke motivatie wat een positief effect heeft op het proces van managementinnovatie.*

Een omvangrijk plan laat in de implementatiefase weinig tot geen ruimte over aan noch het managers noch aan de medewerkers om daarbuiten te kunnen en/of te mogen handelen. Daardoor krijgt de innovatie moeilijk draagvlak. Mensen zijn meer bezig om het plan te volgen en uit te voeren dan zelf ervaren, begrijpen en vorm aan te geven. Beperkte

planningen geven de managers mogelijkheid voor zelfsturing en sneller reageren als er onverwachte gebeurtenissen voorkomen (Volberda, 2015). Doordat zij zelf bezig zijn, zullen ze zich meer eigenaar van de innovatie voelen en dat leidt toe tot meer betrokkenheid van de manager en intrinsieke motivatie. Omvangrijke planning beperkt het begrijpen en vormgeven aan de innovatie waardoor weinig draagvlak gecreëerd wordt. Managers doen dingen anders omdat het van hun verwacht wordt en kunnen snel terugvallen op hun oude patronen wanneer een crisis zich voordoet of de druk/controle van hogere verminderd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat omvangrijke planning als effect heeft dat de innovatie tijdens implementatiefase niet begrepen en moeizaam verloopt en kleinere kans heeft op het adopteren van de innovatie. Opvallend bevinding uit de onderzoek analyse is; dat waar hoge mate van formalisatie is, ook een omvangrijke planning is gemaakt, en waar geen formalisatie is, is gekozen om geen planning te maken.

- ◆ *Omvangrijke planning, tijdens de implementatiefase, laat geen ruimte over aan intuïtie, zelfsturing en experimenteren waardoor de innovatie niet wordt begrepen met als gevolg dat er geen draagvlak gecreëerd wordt en dit heeft negatief effect op het proces van managementinnovatie.*
- ◆ *Beperkte planningen laten geen ruimte over aan intuïtie, zelfsturing en experimenteren waardoor weinig draagvlak gecreëerd wordt.*
- ◆ *Bij de organisaties met hoge mate van formalisatie is de kans groot dat er omvangrijke planningen worden gemaakt en dat heeft een negatief effect op managementinnovatie.*

De beslissingsbevoegdheid bij de operationele organisatie leggen, geeft het management hogere verantwoordelijkheidsgevoel, meer betrokkenheid bij de innovatie (Volberda, 2015; West & Richter, 2011). Verandering kan niet op één dag plaatsvinden. Wanneer de beslissingsbevoegdheid dicht bij het operationele team ligt, kunnen de beslissingen meer realistischer, gericht en geschikter voor de organisatie genomen worden en desnoods kan de innovatie aangepast worden op de veranderende omgeving. Doordat de managers de beslissingen zelf nemen, kunnen ze beter achterstaan en dat ook duidelijk uitstralen. Deze betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel zorgt voor eigenaar worden van de innovatie en het behoud van de innovatie, ook tijdens de tegenslagen of crisismomenten.

- ◆ *Delegeren van de beslissingsbevoegdheid aan het management van de betrokken organisatie zorgt voor dat de managers eigenaar worden van de innovatie waardoor sneller geïmplementeerd en geadopteerd wordt.*

Gedeelde visie is zowel tijdens beslissingsfase als tijdens implementatiefase van groot belang. Wanneer het topmanagement, tijdens de beslissingsfase, de visie deelt, bespreekt, samen vorm aan geeft met het operationeel management, zorgt dit voor de acceptatie van de visie (Kotter & Cohen, 2002). Het management kan hiermee, tijdens de implementatiefase, de visie duidelijk vertellen aan en vragen beantwoorden van de medewerkers. Doordat mensen de achterliggende gedachten begrijpen, zullen zij gericht werken aan de innovatie (West, 1990; West & Richter, 2011).

- ◆ *Delen van en bespreken over visie met de betrokken managers en deze visie consequent uitstralen tijdens beslissingsfase, verhoogt de acceptatie en werken aan de visie in de implementatiefase.*
- ◆ *Delen van en bespreken over visie met de medewerkers en uitstralen van deze visie tijdens implementatiefase zorgt voor dat de betrokkenheid en gericht werken aan managementinnovatie.*

Communicatie heeft invloed op alle fasen van het proces. Tijdens de initiatiefase, op eigen initiatief denken over de verandering, betekenisgeven aan innovatie en proberen dit waar te maken, kan de aandacht van het topmanagement trekken. Dit vergroot de kans op het serieus overwegen en mogelijk sneller accepteren van het idee tijdens de beslissingsfase. Tijdens de implementatiefase is het belangrijk dat de managers communicatienetwerken en platformen creëren waarmee de medewerkers op de hoogte worden gehouden van de veranderingen en waar zij in dialoog kunnen gaan (De Moor, 1996). Samen betekenis geven aan de innovatie, gezamenlijk denken over de innovatie en de vormgeving, verhoogt betrokkenheid en het eigenaarschap van de medewerkers (De Moor, 1996; Van Nistelrooij & De Wilde, 2008; Boonstra, 2013). Deze stimuleert vervolgens de intrinsieke motivatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat communicatie, in alle fasen, een positief invloed heeft op het proces van managementinnovatie.

- ◆ *Communicatie beïnvloedt alle fasen van het management innovatie*
- ◆ *Communiceren met de medewerkers bevordert de betrokkenheid, motivatie, vormgeving aan innovatie wat een positief effect heeft op de implementatie van managementinnovatie.*

Intrinsieke motivatie van de managers heeft invloed op alle fasen van het proces van managementinnovatie. Intrinsiek gemotiveerde mensen doen dingen omdat zij zelf in geloven, werken graag aan om het steeds te verbeteren, en zoeken, op eigen initiatief, alle mogelijkheden op die hen hierbij helpen (De Jong, 2009). Tijdens de initiatiefase, zorgt de intrinsieke motivatie van de managers voor het vinden van de juiste mensen, wegen om het als idee bij topmanagement te signaleren en dat het idee in beslissingsfase overwogen wordt. De betrokkenheid, het enthousiasme en het geloof van de intrinsiek gemotiveerde managers, heeft tijdens de beslissingsfase een positieve invloed op de acceptatie van het idee door het topmanagement. De intrinsieke motivatie, enthousiasme en betrokkenheid, van de managers hebben voor gezorgd dat, ook tijdens crisismomenten en tegenslagen vanuit de rest van de organisatie of vanuit het topmanagement, de innovatie is voortgezet (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008).

Extrinsieke motivatie heeft een belangrijke invloed op de implementatiefase. Extrinsiek gemotiveerde managers doen mee met de innovatie omdat het aan hun gevraagd is of van hun verwacht wordt (De Jong, 2012). Zij doen dit niet omdat ze het zelf willen of leuk vinden. Doordat de externe prikkels aanleiding vormen, is de kans groot dat zij op hun oude patronen terug vallen wanneer de externe prikkels verdwijnen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de extrinsiek gemotiveerde managers, een negatief invloed heeft op het proces van managementinnovatie.

- ◆ *Intrinsieke motivatie van de managers zorgt voor het voortzetten van managementinnovatie.*
- ◆ *Extrinsiek gemotiveerde managers hebben een negatief invloed op het proces van managementinnovatie.*
- ◆ *De intrinsieke motivatie van het operationele management, heeft een versnellend effect op het implementatie proces.*

Leermogelijkheden, tijdens de implementatiefase, zoals experimenteren, tolerantie voor fouten maken om hiervan te leren, geven mensen de mogelijkheid om de gedachtegang te begrijpen en zich eigen te maken. De trainingen voor de medewerkers én het management

hebben een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van de innovatie omdat zij dezelfde basiskennis als vertrekpunt hebben (Klein & Knight, 2005; Volberda, 2015). De coaches, voor het management en de medewerkers, hebben ervoor gezorgd dat de handelingen kritisch overwogen werden of dat bij het gedachtegoed paste.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat niet begrijpen en instrumenteel doorvoeren van het gedachtegoed leidt toe dat de innovatie niet begrepen wordt en de kans op routinematig gebruik ervan verlaagt.

- ♦ *Leermogelijkheden zorgt voor het begrijpen van de innovatie en verhoogt hiermee de kans op adoptie.*

Klimaat, tijdens de implementatie fase, is belangrijk voor de relatie tussen de medewerkers en het management. Een veilige omgeving creëren waarin mensen openlijk over hun kwetsbaarheden durven te praten, aangemoedigd worden om nieuwe ideeën te voorstellen, niet bang zijn persoonlijk aangevallen of afgestraft te worden bij mislukkingen zal de relatie en de samenwerking tussen de medewerkers verbeteren (Baer & Frese, 2003; West & Richter, 2011). Wanneer er geen veilige omgeving ervaren wordt, zullen de medewerkers niet zo snel durven om nieuwe dingen uit te proberen. Zij zullen zoveel mogelijk volgens de verwachting hun taken uitvoeren. Hieruit kan geconcludeerd worden dat een veilige omgeving een positief effect heeft op de samenwerking en ontwikkeling van managementinnovatie.

- ♦ *Creëren van een veilige omgeving, waarin mensen openlijk durven te praten, elkaars kwetsbaarheden accepteren en elkaar met respect behandelen, zorgt voor een betere samenwerking.*
- ♦ *Creëren van veilige omgeving, waarin mensen niet persoonlijk aangevallen of afgestraft worden voor hun proactieve houding, moedigt de medewerkers aan om nieuwe ideeën te voorstellen en durven te experimenteren.*

Uit het onderzoek is duidelijk geworden dat de invloed van transformationeel leiderschapsstijl belangrijk is tijdens de beslissingsfase maar een groter effect heeft op de implementatiefase. Zo blijkt dat de transformationeel leiderschapsstijl het proces van verandering ondersteunt, door mensen de vrijheid te geven om zichzelf te ontdekken en te ontwikkelen. Zijn faciliterende rol voor het verbeteren van de performance van de medewerker, stimuleert de medewerkers om meer verantwoordelijkheden op zich te nemen waardoor zij meer zelfsturend worden (Keegan & Den Hartog, 2004; Van Muijen & Schaveling, 2011; Vaccaro et al., 2012; Northouse, 2016). Hieruit kan geconcludeerd worden dat deze leiderschapsstijl de verandering ondersteunt en stimuleert en daarmee een positief effect heeft op de implementatiefase van managementinnovatie. Uit het onderzoek blijkt ook dat een hogere manager vaak als voorbeeld gezien wordt en zijn of haar leiderschapsstijl sneller gedupliceerd wordt. De getoonde leiderschapsstijl van het topmanagement, tijdens de beslissingsfase, kan de leiderschapsstijl van het operationele management beïnvloeden in de implementatiefase. Zo blijkt dat de transactioneel leiderschapsstijl van het topmanagement, de verandering naar transformationeel leiderschapsstijl van het operationele management bemoeilijkt. Dit komt omdat zij in een tegenstrijdige situatie belanden waarin zij hybride moeten handelen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de leiderschapsstijl van het topmanagement het proces van de verandering naar transformationeel leiderschap kan belemmeren of niet toelaten tot het ontstaan van dit soort leiderschapsstijl.

- ◆ *Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op de implementatiefase*
- ◆ *Leiderschapsstijl van topmanagement beïnvloedt de leiderschapsstijl van het operationeel management.*

Actieve betrokkenheid van het middenmanagement heeft invloed op alle fasen van het proces van managementinnovatie. De betrokkenheid van managers en de intrinsieke motivatie zal tijdens de implementatiefase, de kans op het trekken van de aandacht van het topmanagement verhogen. Zo heeft het ook tijdens de beslissingsfase invloed op de beslissing van het topmanagement. Door de actieve betrokkenheid zal de voorgestelde oplossing sneller geaccepteerd worden. De betrokkenheid van het operationeel management heeft tijdens de implementatiefase grootste invloed op managementinnovatie. Door hun continue aanwezigheid en interactie met zowel de medewerkers als met het topmanagement zorgt dat de aandacht op en belang van managementinnovatie behouden wordt. Door de interactie en de actieve rol in de innovatievorming zal dit tevens zorgen voor de steeds verdere ontwikkeling van managementinnovatie (Balogun & Johnson, 2004; Raes et al., 2011). Een belangrijke rol voor de managers is om de weerstand van en de conflicten met de rest van de organisatie te handhaven zodat de operationele organisatie hier geen last van heeft. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de actieve betrokkenheid van de operationele management belangrijk is in alle fasen voor het behoud en verder ontwikkelen van managementinnovatie. Hiermee heeft het een positief effect op alle fasen van het proces van managementinnovatie.

- ◆ *Betrokkenheid van het operationele management zorgt voor het behoud en verder ontwikkelen van managementinnovatie.*

Het support van het topmanagement heeft in alle fasen invloed op managementinnovatie. Tijdens de initiatiefase beseffen van de behoefte en daardoor opzoek gaan naar mogelijke oplossingen is de eerste stap en start van het proces van managementinnovatie. De rol en het support van het topmanagement is het belangrijkste in de beslissingsfase. Het aanpassen van de organisatieclustering op managementinnovatie en het verminderen of weghalen van de formalisatie is cruciaal van belang voor de implementatiefase (Kanter, 1982; West, 1990). Geen omvangrijke planning (laten) maken en het delegeren van de beslissingsbevoegdheid aan het operationeel management, geeft bewegingsruimte in de implementatiefase. Deze ruimte zal door de organisatieleden zelf ingevuld worden. Hierbij zullen zij zelf moeten nadenken, initiatieven ondernemen, invulling geven, aanpassen, et cetera. Dit zorgt voor het creëren van eigenaarschap. Eigenaarschap stimuleert de intrinsieke motivatie. Intrinsiek gemotiveerde managers stimuleert wederom weer de betrokkenheid (Volberda, 2015). Het topmanagement kan ook de samenwerkingen tussen de organisatieonderdelen stimuleren door hen bij te betrekken en de visie met hen te bespreken. Gedurende de beslissingsfase heeft de support van het topmanagement (her)organiserende rol, die als voorbereiding dient voor de implementatiefase. Het beschikbaar stellen van de resources en de externe expert (coach) zal de operationele organisatie tijdens de implementatiefase helpen om bij de gedachtegang van managementinnovatie te blijven (Kanter, 1982; West, 1990; Heavey & Simsek, 2013).

Tijdens de implementatiefase is het support van het topmanagement meer faciliterend. Topmanagement kan dit doen door managementinnovatie te erkennen. Door duidelijk en zichtbaar ondersteunen en dit ook uitspreken zal managementinnovatie sneller erkend en

geaccepteerd worden door de rest van de organisatie. Tevens zorgt dit ook voor het versterken van het draagvlak binnen de operationele organisatie. De medewerkers zullen hierdoor meer geloven in het bestaan en behouden van managementinnovatie én niet dat het op een gegeven moment vanzelf (weer) verdwijnt (Klein & Knight, 2005) .

7.4. Centrale onderzoeksvraag: Hoe en waarom beïnvloeden management en organisatiefactoren het proces van managementinnovatie?

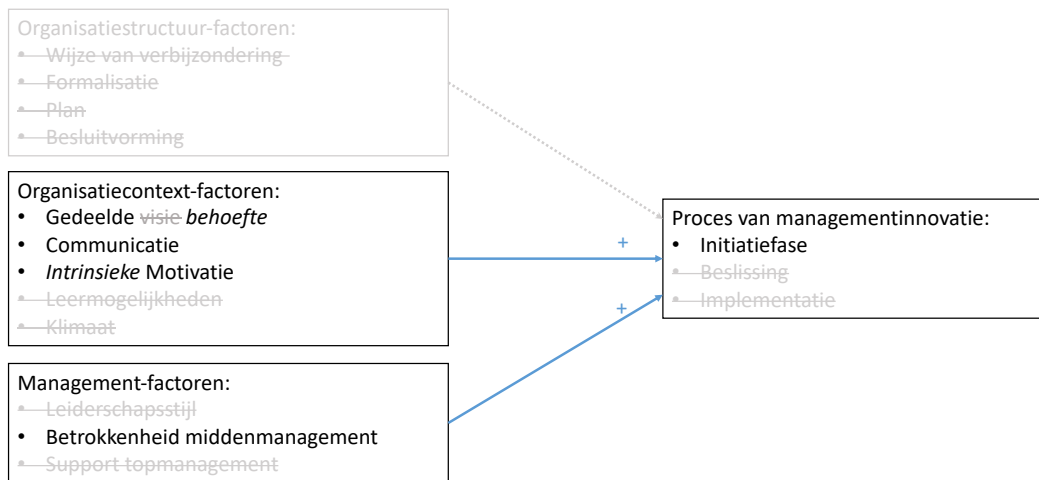
In dit onderzoek is onderzocht welke factoren een rol spelen op het proces van managementinnovatie. Aan de hand van het literatuuronderzoek zijn de belangrijke factoren geselecteerd. Deze factoren zijn in de praktijk onderzocht aan de hand van twee cases: Lean en Agile binnen het organisatieonderdeel Informatiemanagement van de Belastingdienst. Bij elk factor is gekeken of deze factor een rol heeft gespeeld in de specifieke fase(n) van het proces van managementinnovatie. Als de factor een rol heeft gehad, is deze benoemd in paragraaf 6.3 met verdere toelichting op wat voor effect het in die specifieke fase heeft gehad. In deze paragraaf wordt over alle factoren heen gekeken om een antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag: “Hoe en waarom beïnvloeden de factoren het proces van managementinnovatie”.

Uit het onderzoek is gebleken dat alle onderzochte factoren het proces van managementinnovatie beïnvloeden. De constatering is dat de momenten waarop de factoren invloed hebben op het proces of elkaar versterken in het verloop van het proces, erg van belang zijn. Om deze reden wordt hierna het antwoord op de centrale onderzoeksvraag per fase van het proces gegeven. De navolgende beschrijvingen zijn gebaseerd op case-onderzoek. De relaties per fase zijn dus kwalitatief onderbouwd. De beschreven impact van de diverse relaties moet dan ook, hoewel vanuit de case goed onderbouwd, als eerste indicatie worden beschouwd.

Initiatiefase:

In de initiatiefase de volgende factoren een positief effect gehad op het verloop van het proces; gedeelde behoefte, communicatie, intrinsieke motivatie en betrokkenheid van de manager(s). In deze fase hoeft er nog geen gedeelde visie te zijn maar het is belangrijk dat de urgentie en de behoefte voor verandering erkend wordt door tenminste het topmanagement en het middenmanagement. Dit is namelijk het begin van het proces. Als de behoefte niet herkend en geaccepteerd wordt door het topmanagement, zal het proces vroeg of laat door hen gestopt kunnen worden. Middenmanagers die de behoefte ervaren en intrinsiek gemotiveerd zijn, kunnen in deze fase het topmanagement beïnvloeden door hen te wijzen op de behoefte en de urgentie. Wanneer de managers veel communiceren, kunnen de urgentie én misschien door hen zelf voorgestelde ideeën, aandacht van het topmanagement trekken. Wanneer het topmanagement de behoefte beseft, zullen zij sneller opzoek gaan naar een oplossing. Indien de managers probleemoplossend ideeën voorstellen, is de kans groot dat dit idee als oplossing overwogen en geaccepteerd wordt door het topmanagement. De betrokkenheid, de intrinsieke motivatie van de middenmanagers en veel communiceren over de behoefte zorgt dat deze problematiek op de agenda van het topmanagement terechtkomt. Hierdoor heeft het een positief effect op het proces van managementinnovatie. Op basis van deze conclusie kan het conceptueel model, zie Figuur 2, specifieker gemaakt worden voor de initiatiefase. Zie Figuur 7 voor het conceptueel model voor de initiatiefase.

Conceptueel model: Initiatiefase



Figuur 7: Conceptueel model - Initiatiefase

Beslissingsfase:

Het topmanagement zal de mogelijke oplossingen overwegen. Wanneer de middenmanagers een mogelijke oplossing voor hun behoefte als voorstel indienen, is de kans groot dat deze geaccepteerd wordt door het topmanagement.

Na het besluit, heeft het topmanagement en zijn support een belangrijke invloed op het verloop van het proces. Dat support kan namelijk het doorlopen van het implementatieproces versnellen en makkelijker maken. Misschien wel de allerbelangrijkste bijdrage van het topmanagement in de beslissingsfase is: het aanpassen van de organisatiestructuur aan managementinnovatie. Denk aan:

- Formeel aanpassen van de organisatieclusteringen tot doelgroep gerichte verbijzondering;
- Verminderen of weghalen van de formalisatie;
- Delegeren van de beslissingsbevoegdheid aan het operationele management;
- Aanpassen van de manier van besturen aan managementinnovatie.

Verbijzondering naar doelgroep betekent een clustering die relatief onafhankelijke en zelfvoorzienend is om een product of dienst op te leveren. Het formeel weghalen van de 'muurtjes' tussen de organisatieonderdelen, die samen een product of dienst opleveren, zorgt voor een betere samenwerking van de medewerkers in de implementatiefase ten behoeve van de organisatieprestaties verbeteringen. Dat geldt ook voor het verminderen van de formalisatie. Het behouden van functionele verbijzondering zorgt automatisch voor het maken formele afspraken/contracten, bedenken van instructies, inrichten van escalatielijnen et cetera. Verwijderen van 'muurtjes' zal gepaard moeten gaan met opheffingen van de contracten, regels en werkinstructies tussen de organisatieonderdelen. Deze eliminaties samen hebben een positief invloed op de implementatiefase. Het stimuleert de samenwerking tussen de organisatieonderdelen en het breder denken in het organisatiebelang. Wanneer het topmanagement besluit om managementinnovatie in te

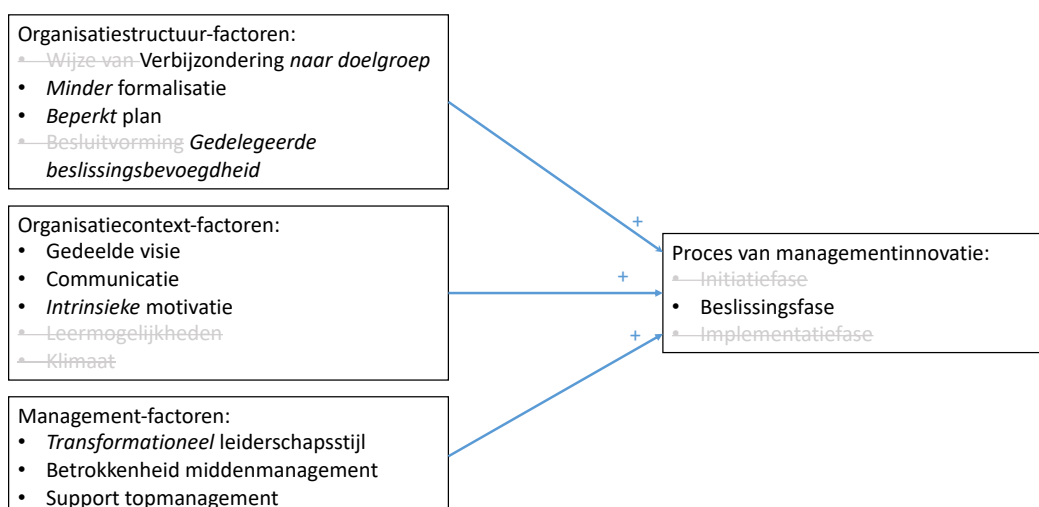
Conclusie

voeren dan moeten zij ook beseffen dat de 'oude' manier van besturen daarop aangepast moet worden. De verwachting om nog op de oude manier te blijven besturen en dat de organisatie zich middels de oude rapportagerelingen moet verantwoorden, is vragen om niet te veranderen.

De getoonde leiderschapsstijl van het topmanagement beïnvloedt de leiderschapsstijl van het operationeel management. Zoals in deelvraag 3 is toegelicht, is de transformationele leiderschapsstijl een belangrijke factor voor het doorlopen van de implementatiefase. Vervolgens ook de acceptatie van managementinnovatie door de organisatieleden. Als het topmanagement tijdens de beslissingsfase de transformationeel leiderschapsstijl toont, zal het operationeel management deze stijl sneller dupliceren en toepassen in de implementatiefase.

Een belangrijk support van het topmanagement tijdens de beslissingsfase is ook betrekken van het operationeel management bij de innovatie: dialoog voeren over de visie, praten over te verstrekken resources. Formeel delegeren van beslissingsbevoegdheid aan het operationeel management is essentieel van belang voor de implementatiefase. Het maken van een beperkt plan of helemaal geen plan, geeft het operationeel management bewegingsruimte in de implementatiefase. Tevens stimuleert deze creëren van eigenaarschap omdat het operationeel management hier zelf invulling en vorm aan moeten geven. Het operationeel management kan hierdoor ook sneller en toepasselijker beslissingen nemen en acties ondernemen waar de organisatie op dat moment behoefte aan heeft. Dit zijn de voorbereidingen voor de organisatie en het operationeel management waarmee zij snel en gericht kunnen starten met de implementatiefase. De intrinsieke motivatie en continue betrokkenheid van de middenmanagers heeft ook in de fase, gedurende het traject een positief invloed op het proces van managementinnovatie. Op basis van deze conclusie kan het conceptueel model, zie Figuur 2, specifiek gemaakt worden voor de beslissingsfase. Zie Figuur 8 voor het conceptueel model voor de beslissingsfase.

Conceptueel model: Beslissingsfase



Figuur 8: Conceptueel model - Beslissingsfase

Implementatiefase:

In de implementatiefase hebben vrijwel alle factoren een invloed op managementinnovatie. Door de aanpassing van wijze van verbijzondering naar doelgroep en zichtbaar ondersteunen van de verminderde formalisatie, zal de organisatieleden bevrijden van de beperkingen en belemmeringen voor de interactie en de samenwerking. De organisatieleden worden hierdoor gestimuleerd om breder te kijken dan hun eigen werkgebied. Gezamenlijk denken over de te leveren organisatieprestaties krijgt daardoor een hogere prioriteit.

Een verandering gebeurt gezamenlijk en dat vraagt om een goede samenwerking. Goede samenwerkingen zijn gebaseerd op vertrouwen waar geen angst gevoel heerst bij de medewerkers. Open gesprekken voeren, elkaar vertrouwen en wederzijdse respect moedigen mensen om zich kwetsbaar te durven opstellen. Dit wordt als een veilige omgeving ervaren waarin medewerkers meer en andere risico's durven te nemen om met nieuwe ideeën te komen. Een omgeving waarin het inbrengen van een nieuw voorstel, anders handelen dan de voorschriften of het maken van fouten leiden tot persoonlijke aanvallen en straffen, zal deze de organisatieleden ontmoedigen om te veranderen. Dit geldt voor zowel de medewerkers als voor de middenmanagers.

De transformationele leiderschapsstijl van het operationele management stimuleert het verbeteren van de performance van de medewerkers, en ondersteunt in het ontwikkelen van medewerkers tot hun volledige potentieel. Doordat de organisatieleden gezamenlijk betekenis en vorm geven aan managementinnovatie, en hun eigen veranderritme bepalen, wordt het eigenaarschap ongedwongen gecreëerd. Ongedwongen gecreëerde eigenaarschap stimuleert de intrinsieke motivatie. Intrinsiek gemotiveerde mensen zorgen voor steeds verder ontwikkelen van de innovatie en het voortgezet gebruik hiervan.

De betrokkenheid van het operationeel management is gedurende het traject essentieel van belang. Verandering komt in gang wanneer gezamenlijk de visie begrepen en geaccepteerd wordt. Organiseren van bijeenkomsten waarbij de medewerkers en het operationeel management in gesprek gaan om duidelijkheid te scheppen over de visie zorgt dat de visie geaccepteerd en gedeeld wordt in de organisatie. Hiermee ontstaat het draagvlak voor managementinnovatie. Het operationeel management moet zorgen voor de communicatienetwerken en platformen waar betekenissen gecreëerd en gedeeld kunnen worden. Het uitgangspunt 'gezamenlijk praten over de betekenisgeving', 'samen werken aan de innovatievorming' en de gedeelde visie moet gedurende het traject door het operationeel management uitgestraald worden en dat vraagt om continue communicatie.

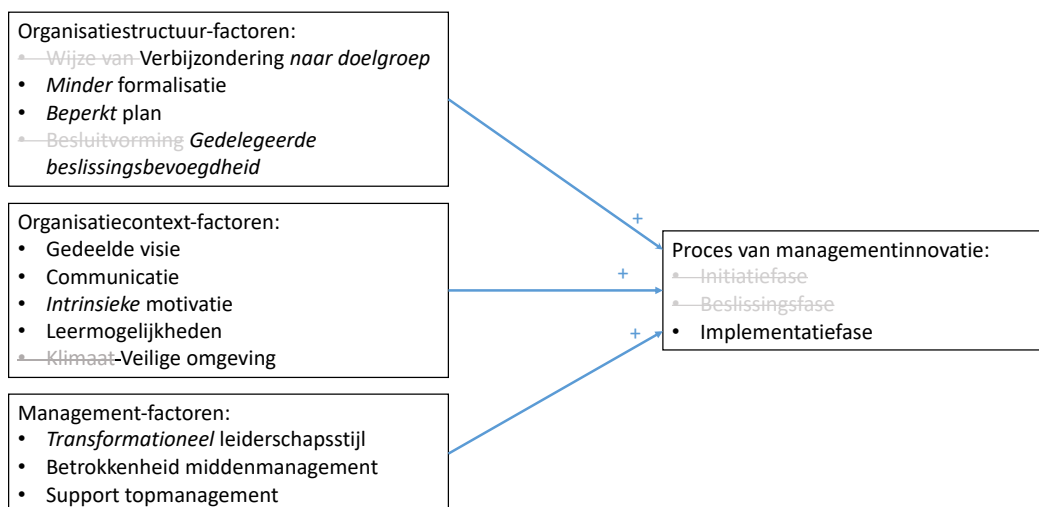
In de implementatiefase is heel belangrijk dat managementinnovatie aan het begin van het traject goed begrepen wordt door de organisatieleden. Omdat het om iets nieuws gaat, is de kennis en ervaring van de organisatie beperkt op dat gebied. Daarom is het belangrijk om aandacht te geven op leren wat de managementinnovatie is. Zowel het management als de medewerkers zouden door middel van trainingen of cursussen de noodzakelijke basiskennis moeten verkrijgen. Daarnaast wordt hiermee ook een gezamenlijke taal gecreëerd. Vanaf dit vertrekpunt kunnen de organisatieleden praten over de betekenisgeving, de invulling van managementinnovatie en de verandering dat met zich meebrengt. Een externe *coach* (*expert*) zal de organisatie helpen bij de gedachtegang van managementinnovatie te blijven tijdens de handelingen of de te nemen besluiten.

Conclusie

Om de bewegingsruimte te (be)houden moeten geen omvangrijke plannings vooraf gemaakt worden. *Beperkt plan* laat ruimte over aan eigen intuïtie en aan aanpassingen. Op korte termijn plannen, consequent herzien en op basis van de actuele toestand de plannen daarop kunnen aanpassen, geeft flexibiliteit aan de organisatie bij het ontwikkelen van managementinnovatie. Vooraf vastgestelde, moeilijk aanpasbare plannings dwingen mensen om de mijlpalen te halen en de verwachte resultaten op te leveren. Zij zullen hierdoor minder bezig zijn met het idee.

Het operationeel management heeft naast de lopende managementinnovatie ook te maken met de rest van de organisatie. De positionering van managementinnovatie ten opzichte van de rest van de organisatie en de samenwerking met hen heeft invloed op de implementatiefase van managementinnovatie. Wanneer het topmanagement zichtbaar achter de innovatie staat en dat ook overtuigend uitspreekt, zal managementinnovatie makkelijker erkend en geaccepteerd worden door de rest van de organisatie. Hiermee kan de onderlinge samenwerking gestimuleerd worden. Deze houding van het topmanagement zal binnen de operationele organisatie zorgen voor verstreken van het draagvlak voor managementinnovatie. *Support van het topmanagement* heeft hiermee een positief invloed in de implementatiefase en later bij het adopteren. Op basis hiervan kan het conceptueel model, zie Figuur 2, specifiek gemaakt worden voor de implementatiefase. Zie Figuur 9 voor het conceptueel model voor de implementatiefase.

Conceptueel model: Implementatiefase



Figuur 9: Conceptueel model - Implementatiefase

Op basis van de conclusies en de conceptuele modellen is naar voren gekomen dat de factoren die in alle drie fasen terugkomen zijn: intrinsieke motivatie, betrokkenheid middenmanager(s), gedeelde visie en communicatie. Hieruit blijkt dat deze factoren de pilaren zijn waar het proces van managementinnovatie op steunt.

Tijdens de beslissingsfase is het essentieel van belang dat de organisatiestructuur aangepast wordt aan managementinnovatie zodat een goede start en continueren van de

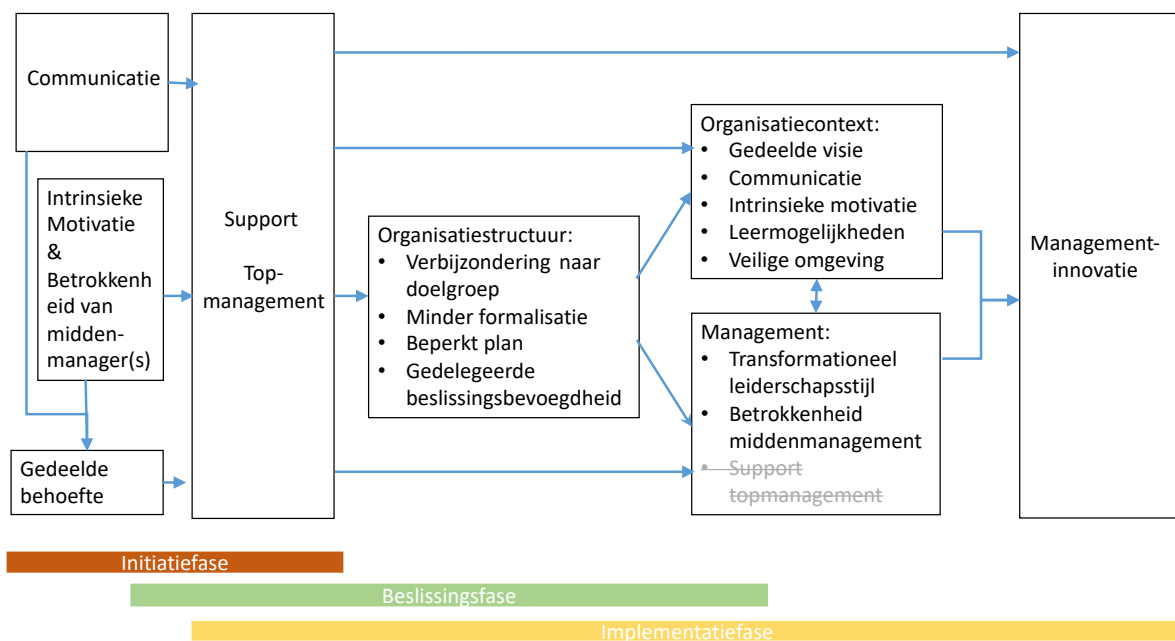
Conclusie

implementatiefase plaatsvindt. Support van het topmanagement versterkt het draagvlak van de innovatie zowel in de beslissingsfase als in de implementatiefase. Dit doen zij door middel van: het verstrekken van resources, zorgen voor groepssamenwerking, creëren van gedeelde visie en dat zichtbaar uitstralen.

De daadwerkelijke verandering gebeurt in de implementatiefase. Deze verandering kan alleen plaatsvinden door de gezamenlijke beweging van het management én de medewerkers. Voor de acceptatie en het routine-gebruik van de innovatie ligt de nadruk, tijdens de implementatiefase, op de organisatiecontext-factoren en de management-factoren. De management-factoren stimuleren, faciliteren en ondersteunen de organisatiecontext. Organisatiecontext stimuleert wederom de management-factoren. Combinatie van organisatiecontext-factoren, management-factoren en support van het topmanagement zorgen voor voortgezet gebruik en steeds verder ontwikkelen van managementinnovatie totdat het een routine-onderdeel wordt van de organisatie.

Aan de hand van de conclusies is een model opgesteld, zie Figuur 10. Hierin is weergegeven hoe de factoren het proces van management innovatie beïnvloeden. In dit model is te zien:

- welke factoren in welke fase van het proces voorkomen;
- welke factoren direct invloed hebben op managementinnovatie;
- welke factoren elkaar beïnvloeden in de voortgang van het proces van managementinnovatie.



Figuur 10: Beïnvloeding van de factoren onderling en de invloed van de factoren op het proces van managementinnovatie

De verschillende fasen van managementinnovatie worden onder het figuur weergegeven, initiatiefase, beslissingsfase en de implementatiefase. De verschillende factoren zijn weergegeven in het blokschema. Alle factoren die in de reikwijdte van de fasebalk vallen, die onder het figuur wordt aangeduid, spelen een rol in die specifieke fase.

De plaatsing van de fasebalken zegt niets over de volgorde of de overgangsmomenten van de ene naar de andere fase. De richting van de pijlen (tussen de blokschema's) geven de richting aan waarop een factor positieve invloed heeft op de andere factor óf op managementinnovatie

8. Discussie en Aanbevelingen

8.1. Bijdrage aan theorie

De factoren die mogelijk invloed zouden hebben op het proces van managementinnovatie, zie Figuur 2, zijn geselecteerd op basis van de literatuurstudie. Resultaten van dit onderzoek laten zien dat elk factor invloed heeft op het proces van managementinnovatie. De verwachte resultaten, uit de literatuurstudie, komen overeen met de resultaten van dit onderzoek. Hiermee bevestigt dit onderzoek de bestaande literatuur.

Aanvullend daarop heeft dit onderzoek onderscheid gemaakt van eerdere onderzoeken door in te zoomen in het proces en het effect van de factoren per fase aan te tonen. Deze verdieping in fasen heeft laten zien in welke fase, welke factoren invloed hebben gehad. Dit is een aanvulling op de bestaande literatuur omdat eerdere studies de invloed van de factoren op het proces in het algemeen hebben aangetoond.

Volgens Volberda (2015) geeft verbijzondering naar doelgroep meer flexibiliteit aan de organisatie. Het delegeren van beslissingsbevoegdheid aan het operationeel management, minder formalisatie en beperkte planningssystemen beïnvloeden het gedrag van de organisatieleden en hun vrijheid om te bewegen (West & Richter, 2011; Volberda, 2015). De resultaten van dit onderzoek bevestigen de eerdere studies. Een opvallend resultaat van dit onderzoek is dat deze factoren, samen gecategoriseerd tot organisatiestructuur, een cruciaal impact hebben op de implementatiefase. Daardoor dienen deze factoren aandacht te krijgen tijdens de beslissingsfase. Dit helpt bij het maken van een goede start en continueren van de implementatiefase. Dit onderzoek is een aanvulling op de bestaande literatuur over het moment, en de impact van de organisatiestructuur-factoren omdat eerdere studies hierover geen conclusies hebben gegeven.

Op basis van de resultaten is naar voren gekomen dat sommige factoren geen directe invloed hebben op managementinnovatie maar invloed hebben op het versterken of juist verzwakken van de invloed van een andere factor. Dit is een aanvulling op de bestaande literatuur over het proces van managementinnovatie, omdat eerdere studies geen conclusies hebben gegeven over de verbanden tussen deze factoren. Het model, zie Figuur 10, laat een overzicht van deze verbanden zien.

8.2. Beperkingen

Dit onderzoek heeft bijgedragen aan de bestaande literatuur over managementinnovatie. Het heeft tevens een aantal beperkingen welke in acht genomen dienen te worden bij het vernemen van die uitkomsten.

Er zijn twee cases bij dezelfde organisatieonderdeel geanalyseerd waarbij de keuzes en aanpak bedrijfsspecifiek waren. Door deze specifieke onderzoek zijn de resultaten moeilijk generaliseerbaar.

Voor dit onderzoek zijn de externe factoren zoals politieke context niet in meegenomen en er is daarmee geen rekening gehouden. Mogelijk zullen de externe factoren ook effect hebben op het proces van managementinnovatie of op de geanalyseerde (interne) factoren.

De onderzoeker is zelf een deelnemer geweest van de pilotorganisatie en is betrokken geweest bij de implementatiefase van Agile. Dit kan effect hebben gehad op de vraagstelling of analyseren van de data. Daarnaast zou de betrokkenheid van de onderzoeker mogelijk invloed hebben op de objectiviteit van de resultaten.

8.3. Suggesties voor vervolgonderzoek

In deze paragraaf worden suggesties gegeven voor mogelijke vervolgonderzoeken.

- In een vervolgonderzoek zouden de conceptuele modellen per fase verder gevalideerd kunnen worden.
- Het model, zie Figuur 10, zou verder gevalideerd kunnen worden op de onderlinge beïnvloedingen van de factoren en de invloed van de factoren op de fasen van managementinnovatie.
- Door de beperkte periode voor dit onderzoek, zijn de factoren afgebakend tot (interne) organisatie- en managementfactoren afgebakend. Er is geen onderzoek gedaan naar eventuele externe factoren die hierop van invloed kunnen zijn; zoals de politieke context, wet- en regelgeving. In een eventueel vervolgonderzoek zouden externe factoren meegenomen kunnen worden om nog completer beeld te krijgen. Tevens kunnen ook andere interne factoren meegenomen worden het beeld aan te vullen.
- Uit de interviews blijkt dat de directeur een belangrijke rol heeft gehad tijdens de implementatiefase. Hierbij is regelmatig gezegd dat het om de persoonlijke titel van de directeur ging. In een vervolgonderzoek kan specifiekere aandacht gegeven worden aan de eigenschappen van de directeur.

8.4. Aanbevelingen

Doelstelling van dit onderzoek was naast een bijdrage te leveren aan de literatuur, ook relevante aanbevelingen te geven aan de managers. Hieronder worden enkele belangrijke aanbevelingen gegeven.

(Top)Managers mee innoveren

Zomaar een managementinnovatie doorgeven voor implementatie, om maar te gaan innoveren of om te vernieuwen, zal in de meeste gevallen geen gewenste resultaten opleveren. Innovaties zijn niet alleen voor de medewerkers bedoeld. Het (top)management moet zich aanpassen aan de managementinnovatie. (Top)Managers moeten mee innoveren.

Verwijder muurtjes en verminder formalisatie

Organisatieonderdelen moeten met verschillende expertises en vaardigheden samengesteld worden tot een onafhankelijk, relatief zelfvoorzienend één unit. Door het weghalen van de muurtjes tussen de organisatieonderdelen en directe interactie van de medewerkers zal de expertises makkelijker en sneller elkaar aanvullen met als doel om de klant te bedienen en/of om de organisatieprestaties te verbeteren. Het verwijderen van muurtjes zal zorgen dat de contracten tussen de organisatieonderdelen komen te vervallen. Daarnaast zal het minimaliseren van de formalisatie de medewerker en de manager bevrijden van de vastgelegde voorschriften, functiebeschrijvingen, instructies, richtlijnen. Deze aanpassingen

zullen vóór de implementatiefase helder en uitgevoerd moeten worden. Hiermee kunnen veel conflicten en verwarringen voorkomen worden, en de implementatiefase goed van start kan gaan. De energie en de aandacht van de organisatieleden zal hierdoor alleen op managementinnovatie gericht zijn. Mensen zullen tijdens de implementatiefase (gedwongen) moeten gaan kijken naar de betekenis van managementinnovatie, de nieuwe werkwijze, maken van onderlinge werkafspraken, et cetera. Deze bevrijding van formalisaties betekent voor de managers dat zij niet meer bezig hoeven te zijn met bijhouden, nalopen van de contracten en de afspraken. Zij zullen binnen hun nieuwe unit moeten onderzoeken hoe zij de samenwerking kunnen faciliteren: met de managers van de andere organisatieonderdelen en tussen de medewerkers van de verschillende organisatieonderdelen. Managers zullen als voorbeeld voor de medewerkers gezamenlijk moeten optreden en gezamenlijk continue de gedeelde visie moeten uitstralen zodat de medewerkers dit voorbeeld sneller gaan opvolgen. Hierbij is belangrijk dat de managers niet moeten ingrijpen wanneer iets fout gaat of als er nood-/crisissituaties voorkomen. Het vallen op de oude patronen zal de medewerkers ontmoedigen om te veranderen.

Creëer gedeelde visie

Een gedeelde visie is belangrijk om gezamenlijk in de juiste richting te bewegen. De visie in een dialoog duidelijk maken, waarbij betrokkenen over hebben kunnen discussiëren, zorgt voor het begrijpen van de achterliggende gedachte. Daarom zal het management onderling al duidelijk moeten weten wat de visie is. Vervolgens moeten zij regelmatig bijeenkomsten organiseren om met de medewerkers in gesprek te gaan. Tijdens dit gesprek moeten gesproken worden over de behoefte, de visie en managementinnovatie. Ook als de medewerkers, óf de managers, hier niet mee eens zijn, is de visie besproken en gezamenlijk afgesproken opdat een gedeelde visie ontstaat. Gedeelde visie creëert het draagvlak voor managementinnovatie.

Geen vooraf vastgestelde planningen maken

Maken van vooraf vastgestelde planningen stimuleren de organisatieleden om de mijlpalen te halen of de verwachte resultaten op te leveren. Zij zullen hierdoor minder bezig zijn met het begrijpen van de gedachtegang en experimenten. Managementinnovatie is een verandering waar geen houvast eindproduct uitkomt. Dit traject kan door elk persoon in een ander ritme doorlopen worden, externe factoren kunnen dit traject beïnvloeden, vorm zal tussentijds aangepast kunnen worden. Door deze redenen wordt aanbevolen om geen vooraf vastgelegde, omvangrijke planningen te maken. Aanbeveling is duidelijke visie hebben en regelmatig bij elkaar komen om de huidige situatie en de route naar de visie te bekijken. Vervolgens daarop gebaseerd korte termijn doelstellingen met elkaar afspreken en gericht hierop acties te ondernemen.

Transformationeel leiderschapsstijl

Innoveren vraagt om verandering, ontdekken, experimenteren. Medewerkers zullen niet in een keer doen. Managers moeten de medewerkers stimuleren en blijven motiveren gedurende het traject. Zowel uit de literatuurstudie als uit het onderzoek is duidelijk naar voren gekomen dat transformationeel leiderschap een belangrijke invloed heeft op het proces van managementinnovatie. Managers tonen het voorbeeldgedrag. Zo is de leiderschapsstijl van topmanagers ook heel belangrijk. De getoonde leiderschapsstijl zal namelijk snel gedupliceerd en toegepast worden door een lagere manager. En zo gaat dat

door tot de medewerkers. Als de topmanagers of de managers willen innoveren dan moeten zij eerst naar zichzelf kijken en door voorbeeld gedrag te tonen, andere managers ook meenemen in de managementinnovatie.

Communicatie is gemeenschappelijk maken

Communiceren is niet beslissingen nemen en ter kennisgeving de werkvloer informeren. Communiceren is in gesprek gaan met anderen, discussies kunnen voeren over onderwerpen. Deze wederzijdse interactie met als doel om managementinnovatie beter te begrijpen of om steeds meer beter te vormen zorgt voor meer begrip en acceptatie. Doordat dit in gezamenlijkheid plaatsvindt en iedereen daar zijn eigen bijdrage aan heeft kunnen leveren zal de eigenaarschap ongedwongen gecreëerd worden. Eigenaarschap stimuleert het betrokkenheid en de intrinsieke motivatie. Daarom is het van belang om consequent bijeenkomsten te organiseren dat

Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie zorgt dat de persoon zelf, uit eigen wil bezig is met managementinnovatie en werkt aan steeds verder ontwikkelen van managementinnovatie. Deze mensen zullen zorgen voor het behoud en voortgang het idee. Zij zullen zelf opzoek gaan naar wat er op dat moment nodig is: mogelijkheden, oplossingen, interactie zoeken et cetera. Intrinsieke motivatie stimuleert wederom de betrokkenheid en het eigenaarschap. Door deze redenen is het zeer raadzaam om intrinsiek gemotiveerde mensen in de organisatie op te zoeken en die bij elkaar te brengen. Als deze mensen er niet zijn dan kan men ook buiten de organisatie kijken. Intrinsieke motivatie is één van de pilaren waarop managementinnovatie op steunt.

Gebruik het model

Op basis van de conclusies is een model opgesteld, zie Figuur 10. Dit model zou gebruikt kunnen worden om het proces van managementinnovatie beter voor te bereiden. Daarnaast kan dit ook dienen om optimaal gebruik van factoren te kunnen maken of juist de uitdagingen te ontdekken wanneer de factoren anders ingevuld worden.

Referenties

- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*,
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Belastingdienst. (2010). Mijlpalenplanning golf 1 voorbeeld.
- Belastingdienst. (2011a). Dagstart training FINAL.
- Belastingdienst. (2011b). Dummy jaarplan golf 2.
- Belastingdienst. (2011c). Ideale golf.
- Belastingdienst. (2011d). Programma change leadership workshop.
- Belastingdienst. (2011e). Startbijeenkomst dag 1 FINAL.
- Belastingdienst. (2011f). Startbijeenkomst dag 2.
- Belastingdienst. (2011g). Startbijeenkomst medewerkers FINAL.
- Belastingdienst. (2011h). Werksessie operationeel management FINAL.
- Belastingdienst. (2012). Memo evaluatie IMBeter.
- Belastingdienst. (2017a). Jaarplan informatiemanagement 2017.
- Belastingdienst. (2017b). *Wie zijn wij?* Retrieved Augustus 14, 2018, from <http://intranet.belastingdienst.nl/belastingdienst/wie-zijn-wij/>
- Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81-88.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Boonstra, J. (2013). Veranderingen in het denken over cultuurverandering. *M & O*, 67(3), 5-25.
- Borstlap, H., & Joustra, T. H. J. (2017). *Onderzoek naar de besluitvormingsprocedures binnen de belastingdienst*. Den Haag: Commissie onderzoek Belastingdienst.

- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- De Jong, J. (2009). Kansen realiseren. *Rotterdam School of Management Erasmus University, Reader New Business: Innovation & Entrepreneurship Semester 2 (2016-2018)*
- De Jong, J. (2009). Besluitvorming over kansen. *Rotterdam School of Management Erasmus University, Reader New Business: Innovation & Entrepreneurship Semester 2 (2016-2018)*
- De Jong, J. (2012). Kansen zien. *Rotterdam School of Management Erasmus University, Reader New Business: Innovation & Entrepreneurship Semester 2 (2016-2018)*
- De Moor, W. (1996). Interne communicatie en cultuurverandering. *M & O*, 50(5), 354-373.
- Gruijthuisen, F., Dekker, E., Aalbers, D., & Gerritsen, L. (2017). *Jaarcontract IV-organisatie No. V0.99_DEF*
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(6)
- Heavey, C., & Simsek, Z. (2013). Top management compositional effects on corporate entrepreneurship: The moderating role of perceived technological uncertainty. *The Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 837.
- Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005). Leadership, collective personality, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 509-522.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Kanter, R. M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60(4), 95-106.
- Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: A comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22(8), 609-617.

- Khanagha, S., Volberda, H. W., Sidhu, J., & Oshri, I. (2013). Management innovation and adoption of emerging technologies: The case of cloud computing. *European Management Review*, 10(1), 51-67.
- Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation implementation: Overcoming the challenge. *Current Directions in Psychological Science*, 14(5), 243-246.
- KOTTER, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *Het hart van de verandering: De principes van leiderschap bij verandering in de praktijk*. Schoonhoven: Academic Service.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *JBR. Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.
- Mortelmans, D. (2009). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (3e dr. ed.). Leuven [etc.]: Acco.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership (international student edition): Theory and practice* (7th edition ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Peeters, C., Massini, S., & Lewin, A. Y. (2014). Sources of variation in the efficiency of adopting management innovation: The role of absorptive capacity routines, managerial attention and organizational legitimacy. *Organization Studies*.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management. the Academy of Management Review*, 36(1), 102-126.
- Teunissen, B. (2015). Synopsis agile master assessment.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (Fifth edition, reprinted. ed.). Chichester, West Sussex: Wiley.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *The Journal of Management Studies*, 49(1), 28.
- Van Muijen, J. J., & Schaveling, J. (2011). Leiderschap: Een theoretisch overzicht. *M & O: Tijdschrift Voor Management En Organisatie*, 65(4), 6-26.
- Van Nistelrooij, A., & De Wilde, R. (2008). *Voorbij verandermanagement: Whole scale change, de wind onder de vleugels*. Deventer: Kluwer.
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (Vijfde druk. ed.). Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Mihalache, O. R. (2014). Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.
- Volberda, H. W. (2015). *De flexibele onderneming: Strategieën voor succesvol concurreren* (4e oplage ed.). Deventer: Vakmedianet.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. *Innovation and creativity at work* (pp. 309-333) John Wiley & Sons, Ltd.
- West, M. A., & Richter, A. W. (2011). Team climate and effectiveness outcomes. *The handbook of organizational culture and climate* (pp. 249-270) SAGE Publications, Inc.: 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States .
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed. ed.). Los Angeles, CA: Sage.